

A woman with long dark hair, wearing a black dress and black boots, sits on a red stool. A man with glasses, wearing a blue suit jacket and a white shirt, sits on a yellow stool behind her. They are in a modern office setting with large windows and greenery in the background. The woman is looking towards the camera, and the man is looking slightly to the side.

# ‘Haal mensen uit hun comfortzone’

Tekst Paul Groothengel  
Beeld Roel Dijkstra



## Hoe zorgt HR ervoor dat medewerkers optimaal functioneren en duurzaam inzetbaar blijven? Hoe krijg je duurzame inzetbaarheid goed op de rit? Wat zijn de belemmeringen? Drie deskundigen over duurzame inzetbaarheid.

**D**uurzame inzetbaarheid? Hartstikke conjunctuurgevoelig. Belangrijk genoeg voor een serieuze overheids campagne. Een besmette term die veel te dicht aanleunt tegen ouderenbeleid. En die je weg moet houden uit de klauwen van HR, want duurzame inzetbaarheid moet in de lijn gebeuren.

Het zijn zomaar wat quotes uit de eerste tien minuten van een prikkelend rondetafelgesprek over duurzame inzetbaarheid, op een vestiging van zorgverzekeraar VGZ in Gorinchem.

Aan tafel drie deskundigen die ieder in hun dagelijkse praktijk te maken hebben met duurzame inzetbaarheid, al noemen ze het soms anders. Consultant Cristel van de Ven is medeoprichter van adviesbureau Factor Vijf. Ad van Beek is sinds 2007 HR-directeur van advies- en ingenieursbureau Movares, in 2010 door Effectory uitgeroepen tot Beste Werkgever. Susie Wijnhoven ten slotte is binnen VGZ registeradviseur Integraal Gezondheidsmanagement, "een synoniem voor duurzame inzetbaarheid".

### HOE MANIFEST IS HET FENOMEEN DUURZAME INZETBAARHEID IN JULLIE BEROEPSPRAKTIJK?

**CRISTEL VAN DE VEN:** "Ik merk dat het thema duurzame inzetbaarheid steeds verder ingeburgerd raakt. Bijvoorbeeld ook bij cao-onderhandelingen binnen bedrijven, waar ik soms aanschuif als onafhankelijk procesbegeleider. Er is meer oog voor hoe je een volwassen arbeidsrelatie het beste kunt invullen. De klassieke arbeidsrelatie, waarbij de werkgever werk aanbiedt in ruil voor loyaliteit van de werknemer, is verleden tijd. Arbeidsrelaties zijn veel dynamischer geworden, werkgevers moeten hun mensen ontwikkelmogelijkheden aanbieden, zodat ze breed inzetbaar blijven. Dat besef wint aan kracht."

**AD VAN BEEK:** "Termen als duurzame inzetbaarheid en flexibiliteit vermijd ik liever, die hebben een te negatieve connotatie: binnen Movares draait het om het begrip 'volwassen arbeidsrelatie'. En daar is iedere werknemer zelf verantwoordelijk voor. HR is er om dat proces te faciliteren. We denken vanuit HR altijd maar dat we alles met tools en modellen kunnen oplossen, of met externen die vertellen hoe het moet, maar dan sla je de plank ontzettend mis: het gaat erom dat je zelf je mensen in beweging krijgt en houdt."

**SUSIE WIJNHOVEN:** “Veel organisaties deden tijdens de crisis veel minder aan duurzame inzetbaarheid, terwijl het juist dan zo nodig is, zou je zeggen. Het fenomeen duurzame inzetbaarheid is in de loop der jaren uitgegroeid tot een containerbegrip. Eerst draaide het vooral om leeftijdsbewust personeelsbeleid, nu gaat het erom dat je vitaal en fit blijft voor het werk dat je doet. Centraal staat voor mij hoe werknemers bevoegen en productief blijven. Het voeren van ‘het goede gesprek’ tussen leidinggevende en werknemer lijkt zo simpel, maar is dat absoluut niet. Omdat het ontbreekt aan gelijkwaardigheid. En dan gaat het vaak mis, dan wordt er over en weer niet meer goed naar elkaar geluisterd. Weg dialoog.”

**VAN BEEK:** “Binnen Movares is die gelijkwaardigheid een belangrijk aspect van onze organisatiecultuur. Ons bedrijf bestaat voor negentig procent uit hoogopgeleide technici. Het gaat nooit over fysieke inzetbaarheid. Alleen het mentale aspect telt. De mentaliteit binnen ons bedrijf is steeds meer dat je continu moet investeren in kennis en kunde, vanaf binnenkomst tot vertrek. Als je dat doet, dan komt het wel goed met die duurzame inzetbaarheid. In principe zijn onze mensen heel loyaal en gemotiveerd, zolang ze maar uitdagende klussen krijgen. Daarbij hebben we wel het voordeel dat managers en werknemers binnen Movares meer dan gemiddeld dezelfde belangen hebben omdat ze, na twee managementbuy-outs, samen eigenaar zijn van het bedrijf.”

### TOCH GAAT HET IN PRAKTIJK NOG VAAK MIS MET DUURZAME INZETBAARHEID. HOE KOMT DAT?

**WIJNHOVEN:** “Veel organisaties zijn erg procesgestuurd ingericht. Zo min mogelijk verspilling, maximale benutting staat voorop. Als het maar *lean* is, dan is het goed. Dan optimaliseer je wel je organisatie, maar zeker niet de mensen die er werken. Die krijgen dan vaak kleine, afgebakende taken, wat niet erg motiveert. En wat zeker de inzetbaarheid op de lange termijn niet bevordert. Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van alle werknemers juist geprikkeld wordt door persoonlijke zaken als eigen inbreng, waardering en respect. Salaris? Dat zien ze hooguit als een belangrijke randvoorwaarde.”

**VAN BEEK:** “Duurzame inzetbaarheid werkt pas als je er het belang van inziet. Wij bieden onze mensen van alles aan, maar ik houd al jaren tonnen over aan opleidings- en ontwikkelingsbudget. Bizar toch? Mijn verklaring is dat dit komt, omdat er bij zowel leidinggevend als medewerkers geen direct belang is om te werken aan hun inzetbaarheid op de lange termijn. Sommigen zien het als een ver-van-hun-bedshow. Veel mensen zijn nou eenmaal tamelijk opportunistisch van aard, kijken alleen naar de korte termijn.”

**VAN DE VEN:** “Met duurzame inzetbaarheid is het net als met pensioenen: als je jong bent, denk je er niet over na. Dat komt pas

op latere leeftijd. Maar de crisis heeft er in mijn ogen wel voor gezorgd dat er veel meer aandacht is voor duurzame inzetbaarheid. Het feit dat je baan ieder moment op de tocht kan komen te staan, dat een dienstverband eindig kan zijn, daarvan is nu vrijwel iedereen doordrongen. Nu de aandacht er is, gaat het erom die goed te borgen, goed invulling te geven.”

### MAAR HOE KRIJG JE MENSEN DAN IN BEWEGING?

**VAN DE VEN:** “Wat al enorm zou helpen is als er minder saaie banen komen! Het valt me de laatste tijd vaker op: ik zie veel saaie banen om me heen. Als je die om te beginnen nou leuker en uitdagender maakt, minder voorspelbaar ook, werk je al vanzelf aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dan heb je verder niet zoveel meer nodig.”

**VAN BEEK:** “Maar wat wel belemmerend werkt, is de enorme behoefte van mensen aan voorspelbaarheid. Het risico op onzekerheid wegen ze heel zwaar. En dan durven ze geen nieuwe wegen in te slaan.”

**VAN DE VEN:** “Nee, dat vind ik veel te generaliserend. Wij hebben hier onderzoek naar gedaan bij bedrijven. In iedere organisatie heb je mensen die, tegen de stroom in en ondanks eventuele onzekerheden, toch in beweging komen. Dat zijn mensen die open staan voor veranderingen, die kansen grijpen en initiatief nemen. Vanuit de psychologie noem je deze groep de *promotion focused people*. De tegenhanger daarvan is de groep van *prevention focused people*, die vooral gericht zijn op behoud van wat ze al hebben. Die twee groepen zijn in de basis ongeveer even groot. Toch lijken in sommige organisaties de *prevention focused people* in de meerderheid. Hoe komt dat? Bovendien kun je mensen aansporen via de onderlinge relatie om te kijken naar kansen in plaats van risico's. Heel simpel: een baas die tegen een medewerker zegt: ga jij eens wat anders doen, dat kan jij absoluut. Of als collega's je aanmoedigen om iets nieuws te doen en niet je kop eraf hakken als het mislukt.”

### EN OP BELEIDSNIIVEAU?

**VAN DE VEN:** “Bijvoorbeeld veel opleidingskansen bieden. En als je zoals Ad dan merkt dat het budget te weinig wordt aangesproken, zet je er gewoon wat meer druk op. Dat werkt prima.”

**VAN BEEK:** “Dat doen we ook, in de vorm van een vrij ouderwets puntensysteem, wat ik eerlijk gezegd nogal tegennatuurlijk vind. Maar goed, het doel heiligt de middelen: medewerkers krijgen punten als ze gratis ontwikkeldagen of opleidingen volgen.”

**WIJNHOVEN:** “Dat lijkt mij een goede stap; je moet iets doen als het werken aan duurzame inzetbaarheid niet spontaan op gang komt. Zodat beide partijen uit hun comfortzone komen. Liefst in een continue dialoog.”

**VAN BEEK:** “Over comfort gesproken, tevredenheid is onze grootste vijand. Vijf jaar geleden kreeg Movares het predikaat Beste Werkgever. Er was veel vertrouwen in het management, iedereen was blij. En de zaken gingen goed: terwijl de wereld in een diepe crisis zat, draaiden wij als een tierelier. Dus waarom zou je in zo'n situatie nog willen ontwikkelen? Een warm bad is lekker, maar het werd te warm bij ons. Dan kak je in. Een koude douche is be-

**‘We bieden van alles aan, maar ik houd al jaren tonnen over aan opleidingsbudgetten’**

## 'Bevlogenheid kun je aanwakkeren door functies minder saai te maken'

ter voor je lenigheid. Zeker in een projectorganisatie als de onze moet je lenig blijven, dan blijf je langer fit. En kun je makkelijker meebewegen met de snel veranderende marktvrage. Niet alleen in aantallen medewerkers, we hebben er nu ruim 1200, maar vooral in de vereiste competenties. Een warm bad is niet goed, het moet voortdurend een beetje schuren."

### AAN WELKE INNOVATIES DENKEN JULLIE OM DUURZAME INZETBAARHEID TE STIMULEREN?

**VAN DE VEN:** "Met Factor Vijf pleiten we al een tijdje voor een plan dat nog geen enkel bedrijf durft uit te voeren: een employability-contract van vijf jaar dat het vaste dienstverband vervangt, waarbij je een dag per week kunt werken aan je inzetbaarheid en daarmee aan je werkzekerheid. Het is toch gek dat we met z'n allen wel een dag per week werken aan onze pensioenopbouw, maar niet aan onze volgende baan?"

**VAN BEEK:** "Interessant. Wij hebben een plan dat hier enigszins op lijkt. Vanuit de notie dat er bij de kwaliteit van de gesprekken tussen leidinggevend en werknemers nog wel wat te winnen valt. Want heb je het met elkaar wel over de goede aspecten? We spelen met de gedachte om mensen een tijdelijke functie te geven, wel met behoud van hun dienstverband. Daarbij houden we de gemaakte afspraken tegen het licht tijdens 'kruispuntgesprekken', vanuit de vraag: is het nog logisch zoals we deze functie invullen? Ik denk dat je zo de kwaliteit van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende kan opvoeren. Maar houd het dan wel weg bij HR, want deze gesprekken moeten echt in de lijn plaatsvinden."

### KUN JE BEVLOGENHEID, TOCH VAAK BESCHOUWD ALS BELANGRIJKE GRONDSTOF VOOR DUURZAME INZETBAARHEID, AANWAKKEREN?

**WIJNHOFEN:** "Het is bewezen dat als een leidinggevende op een goede manier het gesprek met zijn werknemer voert, waarbij hij goed luistert, daarmee direct de bevlogenheid van die werknemer vergroot. Andersom gaat dit ook op: verknalt hij het gesprek, dan bevordert hij de verveling bij zijn werknemer. Hoe dan ook, de leidinggevende heeft via een gesprek dus bijna per definitie een heel groot effect op zijn werknemer."

**VAN DE VEN:** "Bevlogenheid en inzetbaarheid hangen sterk samen. Je kunt bevlogenheid stimuleren door te zorgen dat werknemers kunnen beschikken over autonomie, dat ze competent zijn, en dat er voldoende verbinding is met de organisatie waar ze werken. Die bevlogenheid kun je al prima aanwakkeren door simpelweg meer variatie binnen een functie aan te brengen. Ik heb voor NS interviews gedaan met een aantal machinisten. Vroeger reden



### CRISTEL VAN DE VEN (42)

**IS:** partner / consultant Factor Vijf

**WAS ONDER MEER:** managing consultant bij Randstad HR Solutions

### AD VAN BEEK (49 JAAR)

**IS:** HR-directeur Movares

**WAS ONDERMEER:** HR-directeur bij Cofely





## ‘Luisteren naar werknemers, een goed gesprek voeren; het levert een bedrijf geld op’

ze afwisselende trajecten door het hele land, soms reden ze op een goederentrein of een internationale trein. En als de trein een defect had, mochten ze eerst zelf kijken wat er aan de hand was. Dat vonden ze prachtig. Maar nu mag dat allemaal niet meer, ze rijden een vast traject. Oersaai vinden ze dat. Hun bevlogenheid heeft zich nu verplaatst naar hun privéleven: de een is voorzitter van de plaatselijke voetbalclub geworden, de ander bouwt busjes om tot campers. Tja, zo moet het dus niet.”

### WAT TE DOEN MET DE CFO DIE HR VRAAGT WAT DE INVESTERING IN DUURZAME INZETBAARHEID PER SALDO OPLEVERT, IN HARDE EURO’S?

**VAN DE VEN:** “Dat vind ik een legitieme vraag. Vanuit de wetenschap zijn hierover al overtuigende studies beschikbaar. Het valt mij op dat HR deze businesscase zelden overtuigend over het voetlicht weet te brengen bij die CFO. Gek eigenlijk.”

**WIJNHOVEN:** “We hadden het net over bevlogenheid, bevlogen medewerkers zijn tot achttien procent productiever. Dus investeren in het voeren van het goede gesprek, in het luisteren naar werknemers, levert een bedrijf gewoon geld op.”

**VAN BEEK:** “Het is heel simpel: investeren in duurzame inzetbaarheid, in het opleiden van mensen, is altijd goedkoper dan niet-investeren! Als een medewerker niet meer mee kan, als je een ontslagtraject in moet, dan kost dat een organisatie altijd meer geld.”

### ZIEN JULLIE NOG EEN ROL VOOR DE OVERHEID OM DUURZAME INZETBAARHEID TE BEVORDEREN?

**WIJNHOVEN:** “Dit onderwerp gaat de hele maatschappij aan. De overheid zou prima een themacampagne kunnen lanceren. We kennen allemaal nog de campagne ‘Een slimme meid is op haar toekomst voorbereid’, uit de jaren negentig. Die was bedoeld om meisjes te stimuleren een vak te leren, zodat ze later economisch onafhankelijk zijn.”

**VAN BEEK:** “Waarom hebben alleen kinderen een leerplicht tot hun zeventiende? Ik vind dat alle werknemers tot hun 67<sup>e</sup> leerplicht zouden moeten hebben. Dat zou toch geweldig zijn voor een land dat wil inzetten op een hoogwaardige kenniseconomie? Daar ligt zeker een mooie taak voor de overheid.”

#### DUURZAME INZETBAARHEID

Dit rondetafelgesprek over duurzame inzetbaarheid is tot stand gekomen in samenwerking met Coöperatie VGZ.

[www.vgz.nl/zakelijk](http://www.vgz.nl/zakelijk)



#### SUSIE WIJNHOVEN (45)

**IS:** registeradviseur Integraal Gezondheidsmanagement VGZ

**WAS ONDER MEER:** accountmanager grootzakelijke markt VGZ

