



## Themacampagne: Duurzame Inzetbaarheid

Oktober 2022

Aan alle medewerkers MDI Techniek B.V.

### Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. Het gaat over de wendbaarheid, mobiliteit, productiviteit, motivatie, vitaliteit en gezondheid van mensen. Maar het gaat ook over het vermogen van werkenden om relevant te zijn en te blijven voor de arbeidsmarkt, binnen of buiten hun huidige organisatie. Het aanleren van nieuwe kennis, vaardigheden en competenties is daarvoor een belangrijke voorwaarde.

Over duurzame inzetbaarheid (DI) wordt veel gesproken. Want de arbeidsmarkt en organisaties zijn voortdurend in beweging door globalisering, flexibilisering en nieuwe technologie (automatisering en robotisering). Dit vraagt aanpassingsvermogen van werkgevers én werkenden en zorgt voor meer mobiliteit en snellere functiewisselingen (binnen en tussen organisaties). Daarvoor moeten werkgevers en werkenden vitaal en wendbaar zijn. Dat bepaalt in grote mate hun succes en kansen. Duurzame inzetbaarheid is ook een belangrijker thema geworden omdat werkenden tot op latere leeftijd werken en wel 'bij' moeten blijven. Want de inhoud van banen verandert steeds sneller en kennis raakt sneller verouderd. Daarom is het belangrijk dat werkenden zich blijven ontwikkelen en blijven leren. Dat is niet alleen noodzakelijk, maar gelukkig ook leuk, boeiend en uitdagend. Meer actuele kennis en wendbaarheid biedt werkenden meer werkzekerheid en carrièrekansen en houdt organisaties wendbaar.

### Hoe werk je aan duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is ontstaan uit het gegeven dat onze omgeving voortdurend verandert. Nieuwe technologie leidt tot automatisering en robotisering wat een verandering in het werkveld teweeg brengt. Dit vraagt aanpassingsvermogen van werkgevers én werkenden aangezien dit leidt tot meer mobiliteit, zowel binnen als tussen organisaties. Hoe ga je hier als organisatie, maar ook als werknemer mee om?

### Motieven die werkgevers noemen

- Het werk in organisaties verandert (mede door digitalisering en/of robotisering).
- Als werkenden breder inzetbaar zijn zorgt dit voor meer wendbaarheid van de organisatie.
- Beter kunnen anticiperen op (markt)veranderingen.
- Duurzame inzetbaarheid zorgt voor meer actuele competenties.
- Het is belangrijk voor het goed functioneren van werkenden.
- Werken aan de loopbaanontwikkeling van werkenden.
- Toenemende schaarste op de arbeidsmarkt (binden en intern door ontwikkelen).
- Gericht werken aan gezonde en wenselijke in-, door- en uitstroom.
- Voorkomen van ongewenste uitstroom.
- Voorkomen van ziekteverzuim.
- Invulling geven aan goed werkgeverschap.
- Bepaalde cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid.





## **Motieven die werkenden noemen**

Het lijstje met argumenten voor werkenden is wat korter, maar wel zwaarwegend. Want de voordelen van duurzame inzetbaarheid raken direct hun:

- Gezondheid
- Werkzekerheid (inkomen)
- Werkplezier (levensgeluk)
- Duurzame inzetbaarheid zorgt voor betere carrièremogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt.
- Het helpt eventuele gedwongen uitstroom (op langere termijn) voorkomen.

## **De do's en don'ts van duurzame inzetbaarheid**

In de praktijk blijven ambities voor duurzame inzetbaarheid (DI) nog regelmatig hangen in goede voornemens of alleen HR-beleid. Goede voorbeelden zijn er echter ook. Als we kijken naar die praktijkvoorbeelden en onderzoeken, wat zijn dan de belangrijkste succesfactoren en valkuilen?

### Wie nemen de regie: werkgevers of werkenden?

Duurzame inzetbaarheid begint bij de werknemer die zelf de regie neemt. Dat begint met bewustzijn over het belang voor henzelf. Dat bewustzijn blijkt nu vaak – zonder acute aanleiding van ontslag of reorganisatie – nog beperkt. Voordat werkenden deze verantwoordelijkheid (kunnen) nemen, moeten werkgevers hen vaak eerst op weg helpen (gidsrol). Vooral om het bewustzijn te vergroten en de ontwikkeling van werkenden te (helpen) faciliteren. Dat begint bij het gesprek met werkenden over hun loopbaan en ontwikkeling.

Veranderend werk is voor werkenden vaak de directe aanleiding om in beweging te komen. Maar vaak hebben zij ook zelf al ontwikkelbehoeften. Juist die (intrinsieke) drijfveer is waardevol en een belangrijke succesfactor.

### Intrinsieke motivatie belangrijke aanjager

Het grote belang van de intrinsieke motivatie voor het werken aan de eigen ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid is goed te zien bij veel succesvolle zelfstandigen en freelancers. Bij hen gaat het werken aan de eigen ontwikkeling vaak al van nature en vanuit zelfregie met een sterke autonome drijfveer. Amerikaans onderzoek van freelance platform Upwork laat zien dat zelfstandigen beter bewust zijn van belangrijke marktveranderingen waardoor hun werk verandert. Daardoor ontwikkelen zij hun vaardigheden aanzienlijk vaker (65%) dan werkenden in vaste dienst (45%).

### Een aantal succesfactoren

Naast de zelfregie en intrinsieke motivatie van werkenden (gestimuleerd en gefaciliteerd door werkgevers) noemen werkgevers, deelnemers aan duurzame inzetbaarheid-trajecten en gespecialiseerde loopbaanexperts ook andere succesfactoren. Een belangrijke eerste stap is de vertaling van de visie en het beleid van de organisatie naar concrete afspraken en acties. Kijk pas daarna welke hulpmiddelen daarbij nodig zijn. Vaak wordt al direct naar tools gegrepen, waarvan gedacht wordt dat die waardevol kunnen zijn. Kijk eerst kritisch naar hulpmiddelen waar echt behoefte aan is. Met oog voor maatwerk, want hoe mensen aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid kunnen en willen werken blijkt vaak heel divers.





Goede gesprekken met werkenden over hun loopbaan, ontwikkeling en behoeften zijn ook belangrijk (voor het bewustzijn en de afstemming op persoonlijke behoeften). De (toekomstige) ontwikkelingen van de organisatie en het meegroeien van werkenden zijn vaak een goed startpunt voor die gesprekken. Deze gesprekken moeten wel plaatsvinden in een veilige cultuur, waarin iedereen vrijuit kan spreken. Vooral leidinggevendenden hebben daarbij een sleutelrol.

### **De vijf succesfactoren voor duurzame inzetbaarheid**

#### **1. Betrokkenheid**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij hun werk en de koers van de organisatie kan zorgen voor meer bewustzijn over het veranderen van werk en de inhoud van functies. Dat kan de interne mobiliteit en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden stimuleren.

#### **2. Goede dialoog**

Goede gesprekken - vooral tussen leidinggevendenden en medewerkers - zijn cruciaal om beter zicht te krijgen op veranderingen in de organisatie en van functies. Maar ook om behoeften en ambities van werkenden beter zichtbaar te maken. Wat hebben zij nodig voor het veranderende werk?

#### **3. Autonomie in het werk**

Meer eigen verantwoordelijkheid en regie over het werk kan zorgen voor meer betrokkenheid (succesfactor 1) en een grotere intrinsieke motivatie. Het kan zorgen voor meer ruimte om informeel te leren, zoals bijvoorbeeld zelfstandigen van nature meer doen.

#### **4. De menselijke maat**

Meer aandacht voor elkaar zorgt voor meer gesprekken over persoonlijke ambities en (leer)behoeften. Succesvol werken aan duurzame inzetbaarheid begint vrijwel altijd met een goed gesprek in een veilige omgeving.

#### **5. Maatwerk**

Werken aan duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk. De leer- en ontwikkelbehoefte van ieder individu is anders, vanwege persoonlijke ambities, behoeften en mogelijkheden.. De ene keer kan een klassikale opleiding waardevol zijn, de andere keer bijvoorbeeld juist een e-learning of leren op de werkvloer.

### **Van voornemens naar doen**

Een meerderheid van de cao's bevat al afspraken over duurzame inzetbaarheid. Steeds meer organisaties en werkenden willen hier ook aan werken. Maar in de praktijk blijven ambities vaak nog hangen in goede voornemens. Werkenden volgen wel regelmatig opleidingen of trainingen, maar die zijn vooral gericht op de huidige functie. Terwijl voor duurzame inzetbaarheid juist ook al een stap verder moet worden gekeken. Een belangrijk stap die organisaties nu vaak nog moeten zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, is de vertaling van hun visie en beleid naar concrete afspraken en acties. Daarna kan gekeken worden welke hulpmiddelen werkenden nodig hebben. Altijd met oog voor maatwerk, want hoe mensen aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid kunnen en willen werken, is vaak heel divers. De instrumenten die beschikbaar zijn, lopen dan ook zeer sterk uiteen: van competentietests, trainingen en opleidingen tot bijvoorbeeld vitaliteitsprogramma's.

