

tekst Sanne van Baar

## Wie is er verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid?

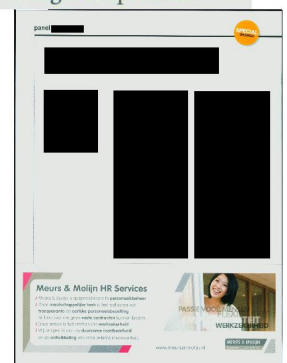
Met de lancering van een nieuwe overheids campagne laait de discussie weer op: wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid? De werkgever, de overheid of de werknemer zelf? Een eenduidig antwoord is lastig te geven.

**H**et onderwerp duurzame inzetbaarheid is de laatste maanden goed doorgedrongen tot de agenda van de hoogste regionen. Kwam het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid begin dit jaar al met het *Actieplan gezond bedrijf*, vorige maand startte datzelfde ministerie de campagne 'Duurzame inzetbaarheid'. Daarbij rekent het ministerie voor dat als het ziekteverzuim door duurzaam werken met 1 procent daalt, dit Nederlandse werkgevers jaarlijks 2,6 miljard euro scheelt aan kosten. Een verhoging van de productiviteit van 1 procent levert het Nederlandse bedrijfsleven jaarlijks 6 miljard euro op. VNO-NCW en MKB Nederland struikelden over deze campagne. De werkgeversverenigingen vinden dat deze veel te veel op ondernemers is gericht. Organisaties zijn in de huidige economie namelijk minder zeker van opdrachten en omzet en kunnen daardoor niet altijd evenveel investeren in duurzame inzetbaarheid. Zij wijzen erop dat het steeds meer draait om wat medewerkers zelf kunnen doen. Samen met de vakbonden maken werkgevers al steeds meer afspraken over inzetbaarheid. Volgens werkgeversvereniging AWWN werden afgelopen jaar in zeven van de tien cao's concrete afspraken

gemaakt over scholing, oudere werknemers, diversiteit en vitaliteit van werknemers. VNO-NCW en MKB-Nederland menen dat de werknemers nu vooral meer initiatief moeten tonen op het gebied van arbeidsmobiliteit.

Overigens vindt SZW wel degelijk dat werknemers verantwoordelijkheid hebben. Uit onderzoek blijkt dat driekwart van de Nederlandse arbeidskrachten ook wel inziet dat zij zelf moeten zorgen dat ze gemotiveerd en productief aan het werk blijven. Bovendien vindt tachtig procent van deze werknemers dat de werkgever hen mag aanspreken op vermoedens van drugsgebruik, overmatig alcoholgebruik en een hoog ziekteverzuim.

Slechts twintig procent vindt dat zijn baas iets mag zeggen over roken, overgewicht of het beoefenen van een gevaarlijke sport. Of dat laatste taboe nog lang stand houdt, valt te bezien, want steeds meer bedrijven spreken hun personeel aan op een ongezonde leefstijl. Begin dit jaar zei de HR-directeur van Connexion de mogelijkheid te onderzoeken om werknemers met een ongezonde leefstijl te ontslaan. En begin oktober maakte een scheepswerf in Sliedrecht bekend roken te willen ontmoedigen door medewerkers een boete te geven als zij buiten de pauzes om een sigaret opsteken.





**JOLANDA PAEHLIG, senior HR-adviseur bij Vakbond De Unie**

'De werknemer is volgens mij verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid. Die is namelijk medeverantwoordelijk voor het voortbestaan van de organisatie. Als iemand goed in zijn vel zit, presteert hij beter en de organisatie dus ook. Tegelijkertijd werkt hij aan zijn eigen werkzekerheid. Dat vergt naast een fit lichaam ook een flexibele opstelling tegenover veranderingen. Werknemers moeten zorgen dat zij daarvan op de hoogte blijven door de bedrijfsnieuwsbrief te lezen of te peilen bij de ondernemingsraad. Hun grootste verantwoordelijkheid is wel dat zij aan de bel moeten trekken als ze vastlopen, bijvoorbeeld als zij niet kunnen omgaan met een verandering als Het Nieuwe Werken; alleen zichzelf kunnen aangeven wat ze nodig hebben.'

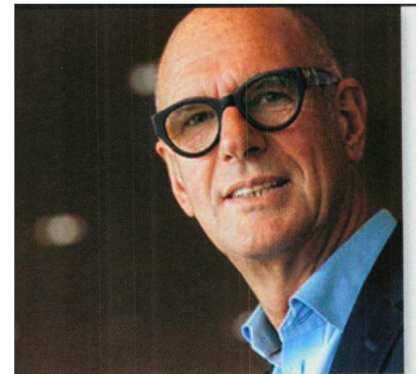
'Alleen werknemers zèlf kunnen aangeven wat ze nodig hebben'



**JOB HOOGENDOORN, hoofddocent HRM aan Rotterdam School of Management**

'Wat betreft opleiding is de werkgever primair verantwoordelijk en in het bijzonder HR - die is immers de specialist bij inzetbaarheidsvraagstukken. De directie ziet als beste welke uitdagingen er op de organisatie afkomen, bijvoorbeeld cybercriminaliteit of *cloud computing*. De directie bepaalt ook de strategie, maar HR en lijnmanagers moeten aangeven wat er van het personeel wordt verwacht om die uit te kunnen voeren. Over welke competenties moeten werknemers beschikken en is daar bijscholing voor nodig? Daar hebben werknemers niet altijd zicht op. Je kunt niet van hen verwachten dat ze anticiperen op toekomstige eisen als de uitdagingen en strategie niet transparant zijn.'

'HR moet aangeven wat er van het personeel wordt verwacht'



**AART BONTEKONING, organisatiepsycholoog en partner bij Generatiewerk**

'Allereerst is de werknemer verantwoordelijk. We hebben een werkgemeenschap met goed opgeleide professionals die prima in staat zijn om aan te geven waar ze *werkenergie* van krijgen. Dat past in de huidige trend waarin er steeds meer verantwoordelijkheid wordt neergelegd bij werknemers zelf en het management vooral faciliterend is. Maar ook directe collega's spelen een grote rol bij de inzetbaarheid. Zij zien iemands blinde vlek vaak veel beter dan de werknemer zelf: "Je zegt wel dat je dit project erbij gaat doen, maar is dat nou wel handig? Je hebt het al zo druk." Andersom kun je collega's om feedback vragen als je dreigt vast te lopen.'

'Directe collega's zien iemands blinde vlek vaak veel beter'