



TEKST LINDA GROOTHUIJSE FOTOGRAFIE LINN DE KORT

## BOB Debat Duurzame inzetbaarheid

# Meer wederzijdse liefde

We werken langer door tot aan ons pensioen, digitalisering en robotisering vragen andere kennis en vaardigheden, en werkdruk en fysieke belasting zorgen voor hoog verzuim. Voor veel organisaties aanleiding om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan, zeker als het om arbeidsintensieve werkomgevingen gaat. Wat zijn de hobbels, kansen en (on)mogelijkheden op weg naar duurzame inzetbaarheid? Bert Damen vraagt het de tien deelnemers van het BOB Debat.



*Jos Goedhart (48)  
Ingram Micro CFS Benelux  
Branche: E-commerce  
Aantal medewerkers: 1.100*

'Stop met het vieren van werkjubilea en start met het vieren van de toekomst; mensen die er klaar voor zijn om ergens nog tien jaar te werken.'



*Ad van Delft (51)  
Van Delft Groep  
Branche: Installatietechniek  
Aantal medewerkers: 140*

'Duurzame inzetbaarheid; dat staat ook voor duur (het kost tijd en geld) en inzet (er samen actief aan werken).'



*Marcel Kars (44)  
Perfetti van Melle  
Branche: FMCG  
Aantal medewerkers: 600*

'Het draait om de juiste verhouding tussen inzet en verantwoordelijkheden.'

Het BOB Debat vindt plaats bij Dingemans Elementenbouw in Kaatsheuvel, waar Gastheer Peter Damen een korte rondleiding geeft door de fabriek. Gehuld in veiligheidsjasje en met oordoppen in trekt het gezelschap door de verschillende fabriekshallen, waar de stalen kwaliteitsprofielen worden vervaardigd. Dat het werk arbeidsintensief is, wordt al snel duidelijk: er staan zware machines en materialen en het geluid is tot aan de grens van het toelaatbare. 'Qua cijfers is ons bedrijf kerngezond, wat betreft de medewerkers is er nog een inhaalslag te maken. Als nieuwe directeur zie ik dat ook als een van mijn belangrijkste missies. De uitdaging is om minder lawaai en minder fysiek werk te creëren, maar vooral ook leuker en uitdagender.'

Minstens één keer per jaar om tafel

### Spitspositie

Na de korte impressie van het bedrijf start het debat onder leiding van Bert Damen. Hij vraagt Willem de Lange, voormalig lector HRM bij Avans Hogeschool en zelfstandig onderzoeker op het terrein van arbeidsvraagstukken, om een beeld te schetsen van de huidige problemen waar organisaties tegenaan lopen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. 'Bij dit thema wordt vaak vooral gekeken naar leeftijd. Voor veel oudere medewerkers is de omslag naar nieuwe technologieën een issue: hoe houd je hun

kennis up-to-date? We moeten echter ook aandacht hebben voor de jonge medewerkers en hun loopbaanontwikkeling.' Een ander aandachtspunt is, volgens Willem, vitaliteit. 'Is het haalbaar om door te werken tot ons 67e of wellicht zelfs tot je 70e? Veel mogelijkheden om eerder te stoppen met werken zijn geschrapt, door wetgeving en doordat cao's zijn gewijzigd naar 'moderne maatstaven'. Dat heeft een enorme impact: want hoe houd je oudere medewerkers langdurig mentaal en fysiek inzetbaar?' Bert is benieuwd hoe andere landen met dit vraagstuk omgaan. 'Nederland neemt wat dat betreft een spitspositie in: er zijn weinig landen die al zoveel ontwikkelingen hebben doorgemaakt. In België zijn ze bijvoorbeeld nog aan het worstelen over het langer doorwerken tot je 60e', aldus Willem.

### Robotisering

Tjerk Coehoorn van ENGIE Services Zuid is benieuwd of Willem robotisering ook als een kans ziet voor verkleining van issues rondom de langdurige inzetbaarheid van medewerkers: 'Ziet de werkbelasting er nog wel hetzelfde uit over twintig jaar?' De expert op HRM-gebied durft daar geen harde uitspraken over te doen. 'Er zijn al veel studies over dit onderwerp verschenen. De uitkomst bestaat uit twee verschillende scenario's: automatisering is al sinds 1915 normaal. Er ontstaat in eerste instantie arbeidsuitstoot, maar dat wordt gecompenseerd doordat er nieuwe banen worden gecreëerd. Het andere scenario laat zien dat er nu daadwerkelijk minder mensen nodig zijn en dat de arbeid moet worden herver-



*Peter Damen (57)  
Dingemans Bedrijven  
Branche: Elementenbouw  
Aantal medewerkers: 90*

'De complexiteit van het vraagstuk biedt ook kansen om je te onderscheiden.'

deeld.' Stefan van de Nieuwenhof van Sanders Machinebouw reageert: 'Voor onze branche zie ik robotisering niet direct als bedreiging. Wel heb je een hoger geschoolde medewerker nodig om de machines te kunnen laten bedienen of programmeren.' Doorstromen binnen zijn bedrijf is bijna geen optie. 'Er werken maar dertig mensen; ik kan moeilijk twintig man op kantoor hebben en slechts tien op de werkvloer.' Stefan pleit dan ook voor een veel flexibeler cao's en pensioenfondsen. 'Ik heb oudere medewerkers die minder willen werken en bereid



*Andries Tolenaars (57)*  
TMP Groep  
Branche: Metaal  
Aantal medewerkers: 40

'We moeten af van oude denkpatronen en eisen.'



*Hans de Vos (69)*  
ART Group  
Branche: Matrijzen en stempels  
Aantal medewerkers: 200

'Er is meer transparantie nodig tussen werkgever en werknemer op basis van vertrouwen.'



*Hans van der Plas (53)*  
Gebroeders van der Plas  
Branche: Onderhoud en renovatie  
Aantal medewerkers: 70

'Zorg dat de vraag van de opdrachtgever verandert, dan veranderen ook je interne processen en het perspectief van je medewerkers.'



*Tjerk Coehoorn (48)*  
ENGIE Services Zuid  
Branche: Installatietechniek  
Aantal medewerkers: 6.500

'Als werkgever ben je geen verzorgingsstaat. Geef de medewerker de regie in eigen handen.'



*Stefan van den Nieuwenhof (49)*  
Sanders Machinebouw  
Branche: Machinebouw  
Aantal medewerkers: 30

'Stel je medewerkers tijdig de vraag: hoe denk je zelf je functie in te vullen in de toekomst.'



*Willem de Lange (67)*  
Avans Hogeschool  
Branche: Hoger onderwijs  
Aantal medewerkers: 2.800

'Duurzame inzetbaarheid gaat ook over jonge medewerkers en hun loopbaanontwikkeling.'

zijn om in te leveren. Dat wordt door de huidige regelgeving vrijwel onmogelijk gemaakt.' Een speciale regeling om eerder uit te kunnen treden voor mensen die fysiek zwaar werk doen, ziet Andries Tolenaars van TMP Groep niet zitten. 'Daarmee geef je een waardeoordeel af; is fysieke arbeid verrichten intensiever dan bijvoorbeeld de inspanningen van een werkvoorbereider?'

### Kwetsbaarheid tonen

De debatdeelnemers zien nog andere grote hobbels op weg naar duurzame inzetbaarheid. Zo noemt Stefan het slechte imago van hun branche. 'Hierdoor is het lastig om jonge medewerkers te krijgen. Daarom investeren we veel in inloopavonden en snuffelstages voor scholieren. Het gaat ons niet per se om leerlingen later voor ons bedrijf te werven, maar wel om ze warm te maken voor ons segment.' Ad van Delft van Van Delft Groep vindt de medewerker zelf de grootste hobbel. 'Zeker in Brabant geldt de mentaliteit dat als je er niet over praat, het probleem er ook niet is. Het is - ongeacht leeftijd - lastig voor mensen om hun kwetsbaarheid te tonen. Ook een 30-jarige vindt het lastig te worden ingehaald door iemand die twintig is. Zeker technici geven dit niet snel toe; het zijn veelal trotse mensen.' Het grootste probleem volgens Jos Goedhart van Ingram Micro CFS Benelux is dat mensen te veel in het hier en nu leven. 'Op het moment dat klachten worden gesignaleerd, ben je eigenlijk al te laat. Maar om met medewerkers te praten, voordat ze klachten krijgen, is veel lastiger. De echte interventie zit daar.' Willem noemt de communicatie

richting de medewerker cruciaal. 'Dit moet binnen een veilige omgeving; mensen moeten het vertrouwen hebben dat ze niet direct op straat komen te staan als zij zich kwetsbaar op durven te stellen.' Hij raadt dan ook aan om minimaal één keer per jaar met medewerkers om tafel te gaan. 'Niet alleen om terug te blikken hoe het is gegaan, maar vooral om vooruit te kijken. Neem daar echt de tijd voor. Stel de vraag: waar wil je staan over vijf jaar? Vind je het werk dat je nu doet dan nog steeds leuk? Hoe lastig dat ook is, het is ontzettend belangrijk', benadrukt hij. Volgens Peter moet er sprake zijn van meer wederzijdse liefde. 'Helaas ken ik genoeg slechte werkgevers: zo'n 80 tot 90 procent schat ik in. Op het gebied van duurzame inzetbaarheid nemen we aan tafel een gelijkwaardige positie in. Daarom moeten we meer vertrouwen richting onze medewerkers uitstralen.'

### Ik ken genoeg slechte werkgevers

### Bewustwording

Bert vraagt de deelnemers welke actie zij hebben genomen om de vitaliteit van hun medewerkers te vergroten. 'Bieden jullie ze enkel een appel en banaan of nemen jullie ook andere maatregelen om ze mentaal en fysiek fit te houden?' Andries vergoedt bijvoorbeeld een abonnement op de sportschool van zijn medewerkers. 'Daarnaast betaal ik ook het bezoek aan de fysio-

therapeut. Door tijdig blessures te signaleren en aan te pakken kun je een hoop problemen voorkomen.' Ook Marcel Kars van Perfetti van Melle gelooft in deze aanpak: 'De gemiddelde leeftijd in onze snoepfabriek is 51 jaar. En over het algemeen zijn mensen 25 jaar of langer in dienst. Om hun vitaliteit te vergroten zijn we het programma 'Sweet Life' gestart. Hiermee bieden wij medewerkers op vrijwillige basis de mogelijkheid om te sporten en deel te nemen aan een op maat gemaakt programma met daarin onder andere een fitheidstest, cursussen mindfulness en coaching. Bijvoorbeeld om te leren omgaan met nachtdiensten.' Mariëlle Ploegmakers van Regio Business is benieuwd: maar slaat het ook aan? 'Tot nu toe hebben zo'n 260 medewerkers hier gebruik van gemaakt. Maar het begint met bewustwording. Eerder krijg je mensen niet in beweging.'

### Geen verzorgingsstaat

Tjerk noemt het essentieel om vooral de medewerker centraal te zetten: 'Als werkgever ben je geen verzorgingsstaat en faciliteer je medewerkers alleen om hun pensioen te halen. Geef de medewerker de regie in eigen handen: hij is verantwoordelijk voor zijn eigen verdien capaciteit. Wat heeft hij nodig om een goede output te bereiken? En waar ziet hij zichzelf over vijf jaar staan?' Jos is het daar mee eens: 'Mensen brengen tegenwoordig hooguit zo'n 20 tot 25 procent van de jaarlijkse uren door op het werk. Ze werken tegenwoordig niet meer 60 uur in een kolonijn met versleten lichaamsdelen tot gevolg. Mede-

werkers gaan nu wel minder goed om met hun lichaam; op het werk, maar ook thuis en op sportverenigingen. Ze voetballen bijvoorbeeld veel te lang door. De oorzaak van slijtage is breder te vinden dan alleen bij de werkgever.' Willem stipt aan: 'Het is zeker goed dat een medewerker sport, maar waar ligt de grens? Mogen mensen op wintersport of andere gevaarlijke sporten beoefenen? Spreek je mensen bijvoorbeeld aan op hun obesitas?' Ook Hans van der Plas worstelt met dit vraagstuk: 'Als een medewerker op het voetbalveld zijn been breekt, waarom moet ik dan als werkgever voor deze arbeidsderving opdraaien?'

### Ruil onderling van medewerkers

### Uitruilen

Mariëlle is benieuwd: 'Waar zit volgens jullie nu de échte vernieuwing op het gebied van duurzame inzetbaarheid?' Hans de Vos van ART Group reageert: 'Je kunt proberen om een ander type opdracht binnen te halen, die beter aansluit op de capaciteiten van je huidige medewerkers.' Jos suggereert nog een andere optie: 'Je kunt ook volledig je businessmodel aanpassen. Bijvoorbeeld door een bedrijf over te nemen met echt andere werkzaamheden waar medewerkers in kunnen doorstromen.' Perfetti van Melle gaat experimenteren met robotpakken, vertelt Marcel. 'Zo kunnen we met name de oudere medewerkers ontlasten en

blessures voorkomen.' Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden komt Jos met een suggestie: 'Ik zou graag mensen willen uitruilen oftewel detacheren. Onze medewerker heeft bijvoorbeeld last van zijn knieën, die ruil ik uit met een ander bedrijf waar een medewerker problemen heeft met zijn ellebogen. En als deze wissel na een jaar voor alle partijen bevalt, dan gaan we er mee verder.' Volgens Hans de Vos is het echter lastig om patronen te doorbreken. 'Onze mensen doen met veel passie en bezieling zeer gespecialiseerd werk. Een frezer is nu eenmaal geen slijper. Ik geloof wel in een leven lang leren, maar je moet wel het spectrum kunnen bieden waarin de mensen deze ruimte hebben.' Ook Stefan heeft zijn bedenkingen: 'Mensen vinden het heel moeilijk om hun veilige omgeving en vangnet van de cao los te laten.' Jos reageert: 'De kunst is om ze in het hier en nu te krijgen. Om ze te laten inzien dat ze nu nog gezond en fit zijn om andere werkzaamheden aan te leren. En als het andere bedrijf twintig jaar arbeidsverleden meegeeft, dan doen wij dat ook. Daarmee creëer je zekerheid.'

### Grote kans

Tot slot oppert Andries nog een ander radicaal idee: 'Laat alle arbeidscontracten verplicht na tien jaar aflopen. Zo worden medewerkers tijdig gedwongen om na te denken over hun loopbaanontwikkeling.' Dat ziet niet iedere debatdeelnemer zitten. Hans van der Plas: 'Ik investeer in de kennis en ontwikkeling van mijn medewerkers. Dan wil ik niet na tien jaar al afscheid

nemen van deze investering. Daarnaast sluit ik langdurige onderhoudscontracten af; het is dan prettig als mensen de projecten goed kennen.' Andries reageert: 'Maar het levert je ook voordelen op: de kennis die je krijgt vanuit een ander bedrijf. Plus een medewerker met een frisse blik en nieuwe energie.' Willem is positief over de verhalen en initiatieven die hij tijdens het BOB Debat heeft gehoord. 'Ik ben aangenaam verrast. Zeker ook door de kleinere ondernemers aan tafel, die met minder mogelijkheden toch belangrijke inspanningen leveren op het gebied van duurzame inzetbaarheid.' Het gros van de werkgevers is volgens Willem echter nauwelijks met dit vraagstuk bezig. 'Daar ligt voor jullie een grote kans. Gebruik de aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van je medewerkers als onderscheidend vermogen in een krappere wordende arbeidsmarkt.' ■

Het volgende BOB Debat vindt plaats op maandag 4 december en gaat over Bouw & Vastgoed: 'The Big BENG (bijna energie-neutrale gebouwen)'. Bij ieder BOB Debat gaan tien eigenaren dan wel directeurs uit de regio, met minimaal 25 medewerkers in dienst, met elkaar in gesprek. Heb je interesse in deelname? Stuur dan een e-mail naar [annemiek@regio-business.nl](mailto:annemiek@regio-business.nl).