



## Samenvatting

Als je denkt aan de flexbranche, dan denk je niet meteen aan duurzame inzetbaarheid. Immers, intermediairs zetten mensen voor korte tijd in, in plaats van lange, loyale dienstverbanden mogelijk te maken. Toch maken juist innovatieve intermediairs werk van duurzame inzetbaarheid, zeker nu lifetime employment aan waarde inboet. Intermediairs kunnen mensen fit voor de arbeidsmarkt houden, onafhankelijk van de aard van het contract. Dit vereist wel dat intermediairs duurzaam investeren in mensen.

In deze bijdrage laat ik aan de hand van onderzoek en voorbeelden zien hoe het kan: intermediairs die van duurzame inzetbaarheid (DI) hun businessmodel maken. Vooral zij die driemaal in duurzame inzetbaarheid investeren – in hun intercedenten, in flexwerkers en in DI-beleid bij inlenende bedrijven – zijn spekkoper, omdat zij dankzij bijvoorbeeld loopbaangesprekken, scholingsmogelijkheden en HR-businesspartnerships bedrijven en mensen duurzaam aan zich binden.

## De casus Fritech

Neem Fritech, een klein uitzendbureau in Buitenpost, Friesland. Ik liep er een dagje mee met Sita Dotinga, intercedente. Een jonge Friezin die samen met haar vriend in haar vrije tijd een huis heeft gebouwd - als dat niet al bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Sinds 2010, met een onderbreking van een jaar, werkt Sita bij Fritech. Achttien jaar was ze, toen ze in het kader van haar mbo-opleiding tot directiesecretaresse als stagiaire binnenkwam. Het beviel haar meteen goed, die combinatie van administratieve, sociale en juridische taken die je als intercedente hebt. Maar moest ze niet meer met het juridische, zo zat ze te denken? Ze solliciteerde bij een notariskantoor en werd aangenomen. Maar kon moeilijk wennen aan de formele cultuur, waardoor ze na een jaar terugswitchte. 'We noemen dat hier de Petra-move, omdat onze collega Petra ook al eens een uitstapje naar een ander bedrijf heeft gemaakt', aldus Sita. Daardoor beseft ze des te beter hoe goed ze het had bij Fritech, want daar kreeg ze vanaf dag één alle vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid. Bijvoorbeeld om een sollicitatiebootcamp te organiseren, waar ze zelf een presentatie gaf. Of om te experimenteren met online-agenda's voor uitzendkrachten, en dan te ontdekken dat het niet werkt, ook leerzaam.

Binnenkort zet Sita een volgende stap: ze start met de hbo-opleiding HRM bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Sita: 'Ik beseftte: stel dat ik zonder werk kom te zitten... dan hebben collega-intercedenten een streep voor op mij, want zij hebben hbo en ik mbo. Bovendien had ik zin om wat nieuws te leren.' Ze heeft de opleiding zelf uitgezocht, maar Fritech betaalt deze voor honderd procent. 'Qua uren moeten we nog even zien hoe we het verdelen, want veel van de dingen die ik op mijn werk doe, kan ik gebruiken in mijn opleiding.'

Bijvoorbeeld het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid dat ik nu doe voor een bouwbedrijf. Als ik daar een stuk over schrijf, dan kan ik daar misschien ook studiepunten voor krijgen.'

Met dat onderzoek investeert Sita niet alleen in haar eigen duurzame inzetbaarheid (DI), maar ook in die van uitzendkrachten en in DI-beleid van inlenende bedrijven. Driewerf DI! Zo zat ik bij een zogeheten DI-gesprek dat Sita voerde met een uitzendkracht. Ze vroeg haar of ze plezier in haar kersverse kantoorbaan had, of ze er voldoende kennis en vaardigheden voor had, hoe het zat met haar energie, haar balans met thuis, en of ze zichzelf dit werk nog lang zag doen of niet. Veel was voor de bakker, behalve ICT-vaardigheden: 'In mijn vorige baan werkten we met verouderde software en hoefde ik geen website bij te houden. Nu moet dat wel, en eerlijk gezegd weet ik niet goed hoe dat moet. En ik durf ook niet zomaar aan iedereen hulp te vragen', zegt de uitzendkracht.

'Dat kun je gerust doen, als je erbij zegt dat ze zelf moeten aangeven wanneer je te veel vraagt. En je kunt denken aan een cursus', reageert Sita.

'Mooie tips, en zo'n cursus lijkt me wel wat', zegt de uitzendkracht.

Vergelijkbare DI-gesprekken hebben Sita en collega's met tien uitzendkrachten, jong en oud, van een bouwbedrijf gevoerd, als onderdeel van een pilot. Daaruit bleek dat sommigen wel terug wilden van vijf naar vier dagen werken, omdat het werk hen zwaar wordt. Weer anderen willen graag hun kennis overdragen, bijvoorbeeld als leermeester voor nieuwe medewerkers. Vooral bleek hoe plezierig de uitzendkrachten het gesprek vonden: 'Anders praat ik nooit over zulke dingen'.

De informatie uit alle gesprekken gebruiken Sita en collega's nu om er een adviesrapport over te schrijven voor het bouwbedrijf. 'Dat moet heel concreet, want ondernemers vinden duurzame inzetbaarheid al gauw zweverig. En dus geven we hun tips als: bied kortere werkweken en opleidingen aan; zet medewerkers die dat willen en kunnen als leermeester in; en praat met je medewerkers over knelpunten', aldus Sita.

Bij Fritech begrijpt men hoe goed het werkt om driemaal te investeren in duurzame inzetbaarheid: 'Als we DI-beleid bieden, dan onderscheiden we ons van andere bureaus. We komen daardoor dichterbij de mensen, dichterbij de bedrijven, waardoor ze steeds opnieuw voor ons kiezen', aldus Sita, die zelf ook volop werkplezier beleeft aan de DI-gesprekken met uitzendkrachten en het DI-advies dat ze bedrijven geeft: 'Fritech is een begrip in de regio. We hebben een goede naam. Laatst nam ik een taxi en toen ik de chauffeur vertelde dat ik bij Fritech werkte, zei hij: 'O, je werkt bij Joop, da's een mooi bedrijf.'

## Waarom DI-beleid?

Waarom doen niet alle intermediairs zoals Fritech? Want Fritechs activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid zijn nog geen 'business as usual'. Ook voor Fritech zijn hun DI-activiteiten relatief nieuw. Tot voor kort hadden de functioneringsgesprekken die Sita en haar collega's met hun leidinggevendenden voerden niet veel om het lijf. Bij de inlenende bedrijven en uitzendkrachten van Fritech stond duurzame inzetbaarheid al helemaal niet op de agenda. Maar nu maken de intercedenten hun eigen persoonlijke ontwikkelplan, praten ze met uitzendkrachten over werkplezier en gezondheid, en is het eerste DI-adviesrapport voor een inlenend bedrijf klaar.

DI-beleid bestaat uit alle praktijken, stimulansen en maatregelen van bedrijven die vitaliteit, werkplezier, productiviteit, ontwikkeling en/of mobiliteit van werkenden verhogen, waardoor werkenden hun vermogen versterken om werk te houden én nieuw werk te krijgen. Deze definitie is vergelijkbaar met de vijf pijlers waaruit DI-beleid volgens Ecorys bestaat: vitaliteit, scholing, mobiliteit, productiviteit van werkenden, en re-integratie van oudere werklozen (Borghouts-van de Pas & Donker van Heel, 2012). DI-beleid is dus heel breed, en zal door organisaties vaak niet eens als 'DI-beleid' bestempeld worden. Zo bleek uit het onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel dat op een open vraag als 'Wat doet uw bedrijf concreet om werknemers duurzaam inzetbaar te houden?', een derde van de bedrijven 'niets' antwoordde; terwijl ze op vragen als 'voert u functioneringsgesprekken?' of 'gebruikt u instrumenten om arbeidsomstandigheden te verbeteren?' bevestigend antwoordden. Veel beleidspraktijken dragen dus bij aan duurzame inzetbaarheid, zonder dat ze daarvoor expliciet bedoeld zijn. Ze maken gewoon deel uit van een goede bedrijfsvoering. Daarmee is niet gezegd dat al het personeelsbeleid DI-beleid is. Want sommige personeelspraktijken pakken negatief uit voor duurzame inzetbaarheid. Denk aan extra vrije dagen die werknemers krijgen naarmate ze ouder worden, zonder dat ze er salaris voor hoeven in te leveren: deze maken ouderen verhoudingsgewijs duurder, waardoor ze minder aantrekkelijk voor hun werkgever worden. Die extra verlofdagen dragen niet bewezen bij aan vitaliteit, waardoor seniorenverlof per saldo negatief uitpakt voor DI. Een verstandig onderdeel van DI-beleid zou daarom zijn om alle HR-praktijken te screenen op de mate waarin ze, liefst aantoonbaar, duurzame inzetbaarheid vergroten of juist verkleinen. Dit laatste is dan een belangrijke reden om de praktijk te herzien.

DI-beleid van uitzendorganisaties is cruciaal, nu werkenden overeind moeten zien te blijven op een arbeidsmarkt die steeds dynamischer wordt. De Argumentenfabriek zette in twee recente rapporten op een rij wat argumenten zijn voor bedrijven, waaronder uitzendorganisaties, om duurzame inzetbaarheid te stimuleren (Kossen, Albayrak & Kalshoven, 2015; Kossen, Albayrak & Kraaijeveld, 2016). Het belangrijkste argument is dat de vraag naar zogenoemd menselijk kapitaal (d.i. economisch waardevolle eigenschappen van mensen zoals kennis, vaardigheden, gezondheid en bepaalde persoonlijkheidskenmerken zoals doorzettingsvermogen) steeds slechter aansluit bij het aanbod. Want aan de vraagkant eisen werkgevers steeds meer, zoals analytische, interactieve en '21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden' als ICT-kennis, mediawijsheid, creatief denken en zelfregulering. Terwijl aan de aanbodkant geldt dat we steeds langer doorwerken, vanwege een steeds hogere levensverwachting. Dit laatste zou geen probleem zijn als mensen zich continu zouden aanpassen aan nieuwe, andere en hogere eisen, ofwel als ze zouden blijven leren. Maar met de leeftijd leren mensen juist steeds minder (Echtelt, Croezen, Vlasblom & De Voogd-Hamelink, 2016; Heyma, Nauta, Van der Werff & Van Sloten, 2016). Mensen zouden zichzelf een paar keer in hun leven moeten heruitvinden, alsof we elke paar jaar opnieuw vers van school komen. Want zoals Kossen et al. (2015) schrijven: 'Nu inzetbaar zijn' is steeds minder vanzelfsprekend gelijk aan 'duurzaam inzetbaar zijn'. En dus is het tijd voor wat Gratton (2011) 'serial mastery' noemt: elke paar jaar een nieuw vak leren beheersen, zodat je aantrekkelijk blijft voor werk- en opdrachtgevers en werk kunt doen waar je van houdt. Kossen et al. (2015) concluderen dan ook dat duurzame inzetbaarheid voor iedereen belangrijk is: voor werkenden, omwille van werkplezier en de ervaring dat je waarde levert; voor organisaties, omwille van productiviteit en betrokken werknemers; voor de overheid, omwille van economische groei en minimale uitgaven aan sociale zekerheid; en voor

de maatschappij in haar geheel omwille van burgers die participeren en hun eigen inkomen verdienen.

De argumenten die Kossen et al. (2015, 2016) noemen om te investeren in DI, sluiten deels aan bij redenen die ruim 400 bedrijven zelf noemen in een onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donkers van Heel (2012). Een op de zes bedrijven zei dat ze vooral om financiële redenen investeren in DI: gezond personeel is productiever en minder ziek. Maar een vaker genoemde reden in dit onderzoek (een derde van de bedrijven) was dat bedrijven goed willen zijn voor hun mensen. Dit wijst erop dat bedrijven niet louter als 'negotium economicus' functioneren; ze hebben ook prosociale motieven, net als Fritech. Fritech wil maatschappelijk verantwoord ondernemen, heeft daarvoor een werkgroep in het leven geroepen, en geconstateerd dat met name duurzame inzetbaarheid een issue is in zijn klantenkring. Sita ervaart hoezeer er bij Fritech een open sfeer is, met veel vrijheid en ruimte voor ontwikkeling - voor haar zelfs de reden waarom ze na een uitstap van een jaar weer terugkeerde: 'Er wordt naar je geluisterd, er is aandacht voor gezondheid en ontwikkeling', aldus Sita. Het zijn de eigenaars Joop van Houten en Jeroen ten Brink die deze sfeer scheppen en in wier aard het zit om goed te doen voor mens en maatschappij. Fritech investeert in maatschappelijke projecten, waaronder het Kennis- en Innovatiehuis Noord-Oost Fryslân (KEI). Op de website van Fritech staat te lezen dat Fritech de trotse partner van KEI is, om zodoende meer werkgelegenheid in de regio te creëren. KEI is een regionaal kennis- en netwerkcentrum waar ondernemers samenkomen en van elkaar en anderen leren dankzij workshops, seminars en spreekuren.

Voor uitzendorganisaties zijn er extra argumenten om vol in te zetten op duurzame inzetbaarheid. Zij verdienen hun boterham met mensen die flexibel inzetbaar moeten zijn bij werkgevers die steeds andere eisen stellen. Anders dan reguliere bedrijven die hun mensen binden met contracten voor onbepaalde tijd, kunnen uitzendorganisaties hun mensen, en ook de inlenende bedrijven, binden door veel ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Natuurlijk is het verleidelijk om 'piek-ziek'-uitzendcontracten te sluiten en daarmee snel geld te verdienen. Maar slimme uitzendorganisaties beseffen dat zij hun klanten binden als ze investeren in relaties met zowel uitzendkrachten als inlenende bedrijven. Fritech merkt dat het werkt: door te investeren in DI, stijgt de betrokkenheid van uitzendkrachten, aldus Sita: 'Als wij uitzendkrachten helpen met bijvoorbeeld het volgen van een cursus, dan binden we hen aan ons. Ook de inlener voelt zich meer met ons verbonden als wij zorgen voor goed opgeleide, duurzaam inzetbare flexkrachten en hun tips geven voor goed DI-beleid.' Uitzendorganisaties kunnen dus met DI-beleid laten zien dat mensen hun (inkomens)zekerheid niet meer hoeven te ontlelen aan vaste contracten, maar dat ze dat in de huidige dynamische tijd kunnen ontlelen aan duurzame inzetbaarheid: de zekerheid dat mensen dankzij hun vitaliteit, motivatie, competenties en leervermogen steeds opnieuw werk kunnen krijgen.

## Stand van het DI-beleid in Nederland

Hoe is de stand van DI-beleid in Nederland? Op het eerste gezicht lijken bedrijven het heel aardig te doen. Zo blijkt uit de rapportage Cao-afspraken 2015 dat van de 99 cao's die dat jaar zijn onderzocht (waar 5 miljoen werkenden onder vallen), *alle* cao's afspraken hebben over scholing (bijv. scholing voor je eigen functie), 89 cao's afspraken hebben over gezondheid, (bijv. een gezonde leefstijl bevorderen), en 49 cao's over mobiliteit (bijv. boventalligen begeleiden

naar ander werk). Uit onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel (2012), die 427 werkgevers ondervroegen, expertmeetings hielden, en bijna 150 documenten lazen, blijkt dat bijna alle bedrijven iets doen ter stimulering van duurzame inzetbaarheid. Bijna alle bedrijven zijn bezig om arbeidsomstandigheden en veiligheid te verhogen. Driekwart van de bedrijven biedt functiegerichte scholing aan en een derde schoolt ook voor toekomstige functies buiten het bedrijf. De helft van de bedrijven doet aan functieverbreding en taakrotatie en een derde geeft steun bij transities naar werk buiten het bedrijf.

Maar wat ten eerste opvalt is dat bedrijven meer investeren in huidige, korte-termijn-inzetbaarheid dan in duurzame, lange-termijn-inzetbaarheid. Want de scholing die men bij cao en in de praktijk aanbiedt is veel vaker functiegericht dan breed. En gezondheidsafspraken gaan vooral over (wettelijk verplichte) risico-inventarisaties en evaluaties (RI&E) van arbeidsomstandigheden. Slechts in drie van de 100 cao's staat dat mensen een persoonlijke inzetbaarheidsscan kunnen invullen, en slechts vijftien cao's geven werknemers een budget voor persoonlijke ontwikkeling. Ten tweede druisen sommige maatregelen in tegen duurzame inzetbaarheid. Zo biedt twee derde van de bedrijven bij cao en in de praktijk extra verlof aan ouderen. Bovendien toont noch het rapport van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel (2012), noch veel andere rapporten, overtuigend aan of en welke maatregelen effect hebben, in de zin dat ze duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk verhogen. Bedrijven doen dus eigenlijk maar wat, zonder te weten of het hout snijdt.

In de uitzendbranche lijkt er vooral veel te winnen qua investeringen in leren en ontwikkeling. Uit onderzoek van Fouarge et al. (2012) met behulp van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) die elk jaar 65.000 Nederlandse huishoudens meermaals bevraagt, blijkt dat flexwerkers minder training volgen dan mensen met vaste contracten. In de periode 2004-2008 nam 11,5% van de mensen in vaste banen de afgelopen vier weken deel aan een training, tegenover 9,5% van de flexwerkers. Flexwerkers volgen vooral minder training die door werkgevers betaald wordt, evenals bedrijfsspecifieke training. Het SCP bracht onlangs een onderzoeksrapport uit waarin hij aan de bel trekt over levenslang leren: dit komt onvoldoende van de grond, vooral bij ouderen, laagopgeleiden en flexkrachten (Echtelt et al., 2016). Al jaren is het percentage werkenden dat de afgelopen twee jaar een opleiding heeft gevolgd, constant: veertig procent. Bij mensen met een tijdelijk contract is dat 35 procent, bij zelfstandigen 34 procent, maar vooral bij mensen met niet-reguliere contracten, zoals oproep- en nulurencontracten, is het percentage gering: twintig procent van hen volgde de afgelopen twee jaar een opleiding. Mensen die geen opleidingen volgen, blijken dit ook niet te compenseren met informeel leren (denk aan kennis met collega's uitwisselen, instructiefilmpjes bekijken, etc.) want Echtelt et al. tonen aan dat mensen die weinig formeel leren, ook weinig informeel leren. Dus bepaalde groepen, waaronder flexkrachten, komen er bekaaid vanaf. En dat in een tijd waarin de samenleving een steeds groter beroep doet op het aanpassingsvermogen van burgers, aldus het SCP: we moeten zowel meer zorgen, als meer werken, als meer leren. Terecht concluderen Echtelt et al. (2016) dat bepaalde groepen, waaronder flexkrachten, 'extra aandacht nodig [hebben], omdat anders het combineren van werken, zorgen en leren op een flexibele arbeidsmarkt voor hen een moeilijk te realiseren ideaal zal zijn.'

Leren en ontwikkelen werpen aantoonbaar hun vruchten af. Uit onderzoek van Pleijers en De Winden (2014) blijkt dat werkenden die in 2011 een lange opleiding volgden, een jaar later driemaal zo vaak een nieuwe baan hadden gekregen, promotie hadden gemaakt of een

hoger salaris hadden gekregen dan deelnemers aan een korte opleiding. Fouarge et al. (2012) tonen aan dat als flexwerkers bedrijfsspecifieke training volgen die door de werkgever wordt betaald, zij vaker doorstromen naar een vaste baan bij het inlenende bedrijf.

Problemen doen zich vooral voor bij langdurige, laagopgeleide flexkrachten, waarvan er naar schatting zo'n 60.000 zijn in Nederland. Zij stromen nauwelijks door naar beter of vast werk en wisselen periodes van werkloosheid af met slecht betaald routinewerk waarin weinig te leren valt (Verbiest, Goudswaard & Van Wijk, 2014). Inlenende bedrijven bieden hun nauwelijks ontwikkelmogelijkheden. Om die reden heeft TNO samen met de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) het project 'Ontwikkelbanen' opgezet. Daarin kijkt men of een opeenvolging van uitzendbanen ontwikkelingsmogelijkheden biedt aan uitzendkrachten, waardoor ze hun werk op een steeds hoger niveau kunnen verrichten. Dit vereist echter nauwe samenwerking tussen inlenende bedrijven en uitzendorganisaties, maar dat gebeurt volgens Verbiest et al. nog maar weinig. Van Wijk, Verbiest en Preenen (2014) verkenden daarom wat uitbreider de mogelijkheid van ontwikkelbanen voor laagopgeleide uitzendkrachten en wat die kunnen betekenen voor hun duurzame inzetbaarheid. Allereerst verkenden ze op basis van literatuur welke taken leerrijk en uitdagend zijn en toetsten ze in een vragenlijst bij 722 uitzendkrachten welk type taken zij zelf leerzaam vonden. Dat bleken taken te zijn waarin men autonomie, variatie, betekenis, complexiteit en nieuwheid ervaart, en samenwerkt met, en feedback krijgt van mensen van wie te leren valt. Leerrijk werk heeft effect: naarmate uitzendkrachten meer uitdagende taken uitvoeren, stromen zij vaker door naar vaste banen. Helaas constateren deze TNO-onderzoekers op basis van gehouden focusgroepen dat zulke doorstroomkansen klein zijn. Inlenende bedrijven geven uitzendkrachten vaak weinig verantwoordelijkheid. Ook zijn ze niet gericht op doorstroming noch ontwikkeling; inleners willen vooral iemand die in het hier en nu inzetbaar is. Er is dus nog een wereld te winnen voor uitzendorganisaties, om in nauwe, creatieve samenwerking met inlenende bedrijven te zorgen dat flexkrachten zich ontwikkelen en doorstromen naar het betere werk - bijvoorbeeld via ontwikkelbanen.

### **Wat houdt DI-beleid in de flexbranche tegen?**

De vraag is wat intermediairs tegenhoudt om DI-beleid te voeren, terwijl er zoveel mogelijkheden liggen om met aanvullende dienstverlening inleners en flexkrachten te helpen zich duurzaam te ontwikkelen. Een mogelijke verklaring is dat bedrijven - zowel flexleveranciers als inleners - te veel handelen vanuit een korte-termijn economisch perspectief. Zij zien mensen als louter kapitaal, dat in het hier en nu de kennis, vaardigheden en houding moet hebben om de gevraagde taken te kunnen verrichten. Inderdaad handelen veel bedrijven in overeenstemming met de zogenoemde human capital theorie (Fouarge et al., 2012). Zij investeren meer in bedrijfsspecifieke dan in algemene training, omdat zij de opbrengsten van bedrijfsspecifieke training direct zelf kunnen aanwenden, terwijl algemene trainingen ook 'opleiden voor de concurrent'. Flexwerkers krijgen om die reden juist weinig bedrijfsspecifieke training, omdat bedrijven daarvan niet lang genoeg de vruchten kunnen plukken.

Intermediairs en inleners die wél in duurzame inzetbaarheid investeren, kijken verder dan hun neus lang is. Zij zijn niet alleen gericht op korte-termijn financieel gewin, maar ook op lange-termijn continuïteit en op goede relaties met hun mensen. Zoals Ton Wiltthagen ((2016)

schrijft: deze intermediairs erkennen dat mensen behoefte hebben aan werkzekerheid – de zekerheid om betaald werk te vinden en te houden - en zien het belang in van investeren in ontwikkeling en menselijk kapitaal. Uit het onderzoek van Borghouts-van de Pas en Donker van Heel (2012) bleek al dat een substantieel aantal bedrijven niet louter financieel gedreven is maar ‘goed wil doen’ en daarom investeert in duurzame inzetbaarheid. Ook voor Fritech geldt dat duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het DNA van het bedrijf zit.

Overigens is Fritech één van de 27 intermediairs die in de periode 2015-2016 deelnamen aan een pilot van de NBBU om duurzame inzetbaarheid beter op de kaart te zetten bij hun leden. Een adviseur hielp de deelnemende intermediairs om hun eigen DI-beleid onder de loep te nemen en concrete DI-activiteiten op poten te zetten. Vele van hen investeerden daarop meer in de ontwikkeling van hun eigen medewerkers, bijvoorbeeld door hen talentscans te laten invullen en met hen te praten over hun ontwikkeling, vitaliteit en motivatie. Fritech is echter een van de weinige pilot-deelnemers die niet eenmaal (alleen eigen medewerkers), maar driemaal in DI ging investeren, door ook met flexkrachten DI-gesprekken te voeren en door een bouwbedrijf te adviseren over hun DI-beleid. De resultaten van de NBBU-pilot zijn dan ook nog enigszins beperkt: uit een enquête bij de deelnemende intermediairs blijkt dat zij zich nu bewuster zijn van het belang van DI en er meer mee aan de slag zijn, maar dat ze dat nog niet terugzien in toegenomen inzetbaarheid van medewerkers en flexkrachten. Wel willen 26 van de 27 deelnemers dóór met DI-beleid, waarvoor een van hen een fraai argument geeft: ‘Wees goed voor je werknemers en je krijgt er loyaliteit en inzet voor terug’ (Wijtmans, 2016).

Kortom, wil duurzame inzetbaarheid voor elkaar komen, dan vereist dat een duurzaam, breed en prosociaal perspectief: de wil en overtuiging om zakelijke, menselijke en maatschappelijke doelen met elkaar in overeenstemming te brengen, in plaats van dat belangen van (vaak zwakkere) mensen het afleggen tegen financieel gewin op korte termijn.

## Hoe krijg je driewerf DI voor elkaar?

Zodra uitzendorganisaties beseffen dat ze met investeringen in duurzame inzetbaarheid op de lange termijn beter af zijn, dan rest de vraag hoe ze dat het beste kunnen doen. De ervaring van Fritech leert dat het eigenlijk heel simpel is: bied mensen *opleidingsmogelijkheden*, geef ze *autonomie* en verbind je oprecht met je mensen door met ze in *gesprek* te gaan over werk en loopbaan, daarover *afspraken* te maken, en ze volop te *betrekken* bij de koers van je bedrijf. Deze punten zijn niet nieuw. Ik beschreef ze eerder op basis van onderzoek dat we verrichtten bij ruim 4.200 overwegend HR-professionals van organisaties (Nauta & Van de Ven, 2016). Daaruit bleek dat bovengenoemde vijf factoren sterk samenhangen met de perceptie van deze bedrijven dat hun personeel duurzaam inzetbaar is. Verwonderlijk is dat niet, omdat de genoemde factoren nauw aansluiten bij drie basale behoeften van mensen (Deci & Ryan, 2002). Ten eerste wil ieder mens zich, binnen de bandbreedte van zijn mogelijkheden, competent voelen, en daar dragen opleidings- en leermogelijkheden aan bij. Sita verhoogt haar eigen gevoelens van competentie nu al, door DI-gesprekken te voeren met uitzendkrachten en daarover een adviesrapport te schrijven. Haar zelfgekozen hbo-opleiding zal daar alleen maar verder aan bijdragen. Ten tweede willen mensen autonomie, en daarin blinkt Fritech uit. Het was zelfs de reden waarom Sita terugkwam vanuit haar baan bij een notariskantoor, omdat ze daar minder vrijheid en verantwoordelijkheid kreeg dan bij Fritech. Ten derde willen mensen

zich verbinden met andere mensen, en dat gebeurt bij uitstek in goede gesprekken, waarin mensen vaak afspraken op maat maken over duurzame inzetbaarheid. Deze heten ook wel *i-deals* (Rousseau, 2005) en verwijzen naar speciale afspraken die medewerkers met hun werkgever maken waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past én bij wat de organisatie belangrijk vindt. Vaak wijken die afspraken af van de cao of het personeelsbeleid. Zo is Sita de eerste bij Fritech die op kosten van de baas een hbo-opleiding HRM kan volgen. En er is nog een manier om je als bedrijf te verbinden met je personeel: door ze volop te betrekken bij de koers van het bedrijf. De Fritech-eigenaars doen dat; zij geven hun medewerkers volop verantwoordelijkheid. Zo voerde Sita geheel zelfstandig een sollicitatiegesprek met een stagiaire, waardoor zij grotendeels zelf bepaalt wie het komende jaar als stagiaire deel uitmaakt van het dertienkoppige team van Fritech.

En toch. Als het echt simpel was, dan deden intermediairs allang wat Fritech nu doet op DI-gebied. Het gaat dus niet alleen om *wat* intermediairs zoal kunnen doen; vooral gaat het om *waarom* men DI-beleid doet (of laat). En daarmee kom ik op de *motivatie* van intermediairs om al of niet werk van DI te willen maken. De *wil* om het verschil voor mensen te willen maken. In de psychologische wetenschap wordt veel onderzoek gedaan naar *prosociale motivatie*: de motivatie om veel voor een ander te willen betekenen, zonder daarvoor onmiddellijk iets terug te verwachten. Vooral mensen en bedrijven die belangen van anderen duurzaam, dus lange-termijngericht, koppelen aan eigenbelang, zijn langdurig succesvol. Zij bouwen namelijk, net als Fritech, een waardevol netwerk op van mensen en bedrijven die hun goedgezind zijn, en daarom jarenlang loyaal blijven.

## Conclusie

De keuze is aan de intermediair: wil hij op korte termijn geldelijk gewin halen uit uitzendkrachten en inlenende bedrijven? Dan helpt het om kosten laag te houden, niet te investeren in mensen, geen tijd te nemen voor gesprekken, en het matchingsproces zo veel mogelijk te digitaliseren. Of wil hij op lange termijn duurzame verbindingen aangaan met mensen en bedrijven, waardoor zijn bedrijf aan continuïteit wint? Dan helpt het om te investeren in driewerf DI.

De filosoof Kant zei in de achttiende eeuw al ‘dat je een mens altijd als een doel op zichzelf moet behandelen en niet als een middel voor iets anders’ (in Gaarder, 1991). Misschien ging het mis toen we personeelsbeleid gingen hernoemen tot human resource management. En dus is het hoog tijd om de mens weer tot centraal doel te stellen, ook en vooral in de flexbranche. De mens mag geen middel zijn om snel geld te verdienen met ‘piek en ziek’. Niet alleen is dat weinig sociaal, maar op de lange termijn houden bedrijven die zo handelen geen stand. Zie de mens als doel: zorg simpelweg dat mensen zo plezierig mogelijk kunnen werken, zich kunnen ontwikkelen en tot op hoge leeftijd vitaal en gezond zijn. Op de lange duur zijn uitzendbureaus daarmee ook zelf veel beter af.

## Epiloog: En de rol van de overheid dan?

Aan het eind van dit betoog kan ik me voorstellen dat de lezer denkt: en de overheid dan? Wat doet de overheid er eigenlijk aan om werkenden duurzaam inzetbaar te houden? Wat zou zij méér of anders moeten doen? Immers, Kossen et al. (2015) schrijven dat de overheid alle belang heeft bij een duurzaam inzetbare bevolking, zodat de kosten van sociale zekerheid laag blijven, de economie kan groeien en iedereen volop participeert en zijn eigen inkomen verdient. Als de overheid zoveel belang heeft bij duurzame inzetbaarheid, wat is dan haar taak en rol in dezen?

Het ligt buiten mijn expertise (als arbeids- en organisatiepsycholoog geïnteresseerd in gedrag op de werkvloer) om in detail te adviseren wat de overheid precies zou moeten doen. In algemene zin lijkt me dat de overheid zich niet langer gevangen zou moeten laten nemen door belangenpartijen (werkgevers- en werknemersorganisaties) die vanuit hun per definitie beperkte blik sociale akkoorden sluiten. Zulke akkoorden leiden tot suboptimale wetgeving, zoals de Wet werk en zekerheid, die de positie van flexkrachten eerder heeft verslechterd dan verbeterd en de kloof tussen vast en flex allesbehalve heeft doen slinken. Liever staat de overheid open voor experimenten die duurzame inzetbaarheid voor iedereen dichterbij brengen.

Om een voorbeeld te geven: Eerder opperde ik, samen met Hans Biesheuvel, Henk Strating en anderen, dat een zogenoemd vijf- à zevenjarig 'employabilitycontract' (ter vervanging van vaste contracten) een optimum zou kunnen zijn tussen flexibiliteit en zekerheid (Biesheuvel et al., 2014); je zou het een 'flexicure arbeidscontract' kunnen noemen. Lang genoeg om vastigheid aan te ontlenen, kort genoeg om jezelf scherp te houden, zodat je vastroesten voorkomt en blijft leren – dankzij extra ontwikkelmogelijkheden die inherent zijn aan zo'n contract. Maar in één keer van bovenaf het employabilitycontract invoeren is geen goed idee – te veel weerstand vanuit gevestigde partijen, en bovendien is niet met zekerheid te voorspellen dat het ook echt bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van iedereen. Daarom pleit ik voor experimenten op sectoraal of ondernemingsniveau: wat als je beperkte groepen werknemers vrijwillig zou laten tekenen voor het inruilen van hun vaste contract tegen een vijfjarig contract plus maximale tijd, ruimte en (financiële) middelen om zichzelf te ontwikkelen? Misschien dat eerst slechts een enkeling tekent, misschien flopt het wel, maar misschien wordt het een groot succes. Omdat meer en meer mensen doorkrijgen dat geld en tijd voor leren en ontwikkelen te verkiezen valt boven de 'schijnzekerheid' van het vaste contract. Zo'n experiment kan de overheid dan overtuigen, en met haar ook de sociale partners, van het belang om het employabilitycontract in wetgeving om te zetten.

Kortom, mijn pleidooi richting een overheid die duurzame inzetbaarheid maximaal faciliteert is dat zij de ruimte en mogelijkheid moet geven voor het experiment. Laat eerst testen wat werkt en voer dan pas wetgeving in. Zo voorkomt de overheid wetgeving die louter gebaseerd is op compromissen, en die uiteindelijk meer kwalijke neveneffecten dan bedoelde effecten op duurzame inzetbaarheid blijkt te hebben.

## Literatuur

- Biesheuvel, H., Nauta, A., & Strating, H. (2014). Werknemer, kom uit die kooi en ga op avontuur. *Trouw*, 18 augustus. <http://onl.nl/onl-in-het-nieuws/werknemer-kom-uit-die-kooi-en-ga-op-avontuur/>
- Borghouts-van de Pas, I.W.C.M., & Donker van Heel, P. (2012). Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2012. Rotterdam: Ecorys.
- Cao-afspraken 2015. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Fouarge, D., De Grip, A., Smits, W., & De Vries, R. (2012). Flexible contracts and human capital investments. *De Economist*, 160(2), 177-195.
- Gaarder, J. (1994). *De wereld van Sofie*. Fontein.
- Gratton, L. (2011). *The shift. The future of work is already here*. London: Harpercollins.
- Heyma, A., Nauta, A., Van der Werff, S., & Van Sloten, G. (2016). *Werkende perspectieven voor oudere werknemers. De aantrekkelijkheid van oudere werknemers volgens werkgevers; een economische en arbeidspsychologische benadering*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Kossen, J., Albayrak, B., & Kalshoven, F. (2016). *Duurzaam aan de slag. Helder denken over de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland*. De Argumentenfabriek.
- Kossen, J., Albayrak, B., & Kraaijeveld, K. (2016). *Werken in de toekomst. Vier scenario's voor de organisatie van werk in Nederland in 2026*. De Argumentenfabriek.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. *PW De Gids*, nr. 4, 10-13.
- Pleijers, A. & De Winden, P. (2014). *Een leven lang leren: deelname aan opleidingen, informeel leren en ervaren resultaten*. Den Haag: CBS.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Van Echtelt, P., Croezen, S., Vlasblom, J.D., & De Voogd-Hamelink, M. (2016). *Aanbod van arbeid 2016*. Den Haag: SCP.
- Van Wijk, E., Verbiest, S. & Preenen, P. (2013). *Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie*. Hoofddorp: TNO.
- Verbiest, S., Goudswaard, A., & Van Wijk, E. (2014). *De toekomst van flex. Een onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO.
- Wijtmans, H. (2016). *Evaluatie en analyse project duurzame inzetbaarheid NBBU*. Amersfoort: NBBU.
- Wilthagen, T. (2016). Werkzekerheid via uitzenden. In T. Wilthagen & R. Peijen (Red.), *Samenwerken aan werkzekerheid* (pp. 45-48). Amersfoort: NBBU.