

# TOEKOMST VAN ARBEID



# Crisis dwingt tot inzetbaarheid en mobiliteit

Ton Schoo & Helma Schuldink

Het oplopend personeelsgebrek komt niet alleen door krapte op de arbeidsmarkt, maar voor een groot deel door een gebrekkige arbeidsmobiliteit. Terwijl mobiliteit juist helpt om inzetbaar te blijven te midden van verdere flexibilisering en robotisering. Maar de weerstand tegen verandering is groot. Crisis-simulaties helpen om de noodzaak in te zien van arbeidsmobiliteit.

De reden dat werkgevers krapte ervaren is dat het arbeidspotentieel onvoldoende wordt benut. Er vindt te weinig doorstroming plaats in de arbeidsmarkt. Jongeren zijn nog redelijk mobiel. Maar naarmate de leeftijd vordert, daalt de arbeidsmobiliteit. Van de werkende jongeren had in 2017 bijna een derde een andere baan dan een jaar eerder, aldus het CBS. Bij de 25- tot 45-jarigen was dit 13 procent en bij de 45-plussers slechts 6 procent. Dat betekent dat jongeren gemiddeld elke drie jaar wisselen van baan en dat 45-plussers gemiddeld zestien jaar blijven hangen in hun baan. In de praktijk betekent dit dat de 45-plusser niet meer van baan wisselt voor de pensioengerechtigde leeftijd.

## Onderbenutting

Geruststellend is dat allerminst, ook niet voor de 45-plusser. Steeds vaker verliezen zij hun werk voordat zij toe zijn aan hun pensioen. Bij reorganisaties sneuvelt deze groep onevenredig vaak, vooral vanwege beperkte inzetbaarheid en hoge loonkosten. Werkloze 45-plussers keren minder snel terug in het arbeidsproces in vergelijking met mensen die jonger zijn. Het duurde na de economische crisis twee jaar voordat de daling van de werkloosheid ook de groep van 45-plussers bereikte.

Niet alleen werkgevers en werknemers gaan de pijn voelen, de hele samenleving ondervindt schade. Dit

jaar stond in een rapport van PwC dat er chronische onderbenutting plaatsvindt van 55-plussers, die mondjesmaat deelnemen aan het arbeidsproces. De schade die deze onderbenutting berokkent aan onze economie, bedraagt 48 miljard euro.

Dat de arbeidsmarkt inmiddels op stoom is, vormt geen geruststelling. Integendeel, de vraag naar personeel is eerder een adempauze dan een verlichting. Baanzekerheid blijft onverkort onder druk staan, ook nu het aantal vaste banen weer toeneemt ten koste van het aantal flexbanen. De actuele druk op de arbeidsmarkt blijft, mede door de verdere opkomst van robotisering. In haar jongste prognose stelt de OESO dat ruim een op de tien banen in ons land gaat sneuvelen als gevolg van de voortschrijdende robotisering. Tegelijkertijd zullen er steeds meer banen bijkomen die nu nog onbekend zijn. Het Institute of the Future (IETF) voorspelt dat 85 procent van de banen in 2030 nu nog niet bestaat. Robotisering is slechts een van de oorzaken, aldus de onderzoekers. Ook kunstmatige intelligentie, virtual reality, augmented reality en cloud computing zullen de arbeidsmarkt danig op de proef stellen, en daarmee ook de beroepsbevolking.

## Nieuwe eisen

De eisen die aan werkenden worden gesteld verande-

ren. De vraag naar technische skills en repeterend werk zal afnemen, omdat ze steeds beter geautomatiseerd kunnen worden. Waar meer vraag naar ontstaat zijn creatieve en communicatieve vaardigheden. Die zijn nodig voor innovatie, maatwerk en samenwerken, wat steeds belangrijker gaat worden. Kan de beroepsbevolking zich wapenen tegen deze omslag? Het antwoord is ja, maar dan moet men nu in actie komen. Zowel de werknemer, bij wie de baan wel degelijk op de tocht staat, maar ook de werkgever, die straks geen geschikt personeel meer kan vinden ondanks hoge werkloosheid. Het besef moet leven bij beide partijen dat arbeidsmobiliteit in ieders belang is.

Voor werkgevers betekent dit dat ze hun medewerkers arbeidsmarktfit moeten maken en houden. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden uit 2017 komt naar voren dat werkgevers nog een slag te maken hebben. Medewerkers ervaren te weinig regelruimte, ze doen te vaak eenzijdig werk en ervaren onvoldoende perspectief in hun werk.

**Om inzetbaar te blijven is wekelijks minimaal vier uur studie, oriëntatie of oefening met nieuwe vaardigheden nodig**

## **Onwil**

Maar werknemers kunnen zich niet verschuilen achter omstandigheden die hun arbeidsmobiliteit in de weg staan. Uit onderzoek blijkt dat arbeidsmobiliteit laag scoort op de wensenlijst van de gemiddelde werknemer. Ruim een derde van de werknemers is nauwelijks bereid om te investeren in de eigen carrièrekansen, aldus recent onderzoek van HR-dienstverlener Raet. Desalniettemin geeft acht op de tien werknemers aan hier voldoende tijd en middelen voor te bezitten. Recent onderzoek van Motivaction wijst uit dat vier op de tien werknemers blijft zitten waar ze nu zitten, ondanks de vele vacatures. Slechts een op de zes werknemers wil daadwerkelijk

een nieuwe baan. Het gevolg is een eenzijdige ontwikkeling en een afnemend vermogen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en in te zetten. Om inzetbaar te blijven is wekelijks minimaal vier uur studie, oriëntatie of oefening met nieuwe vaardigheden nodig. De meeste werknemers komen daar niet aan. Werkgevers stimuleren deze inzet evenmin.

Meer dan onkunde is het onwil om arbeidsmobiliteit te worden. Werkgevers noch werknemers zien er de noodzaak van in. De grootste uitdaging van loopbaancoaches is dan ook om werkgevers en vooral werknemers ervan te overtuigen dat arbeidsmobiliteit een noodzaak voor de toekomst is. De overheid ziet deze noodzaak wel. Met behulp van Europa is er 12,5 miljoen euro beschikbaar voor projecten die de inzetbaarheid van 45-plussers vergroten. Deze projecten zijn voorlopig alleen van toepassing in specifieke sectoren, zoals de schoonmaakbranche, het onderwijs en de detailhandel. Vooral mensen in banen die kwetsbaar zijn kunnen rekenen op hulp, bijvoorbeeld mensen die in administratieve beroepen werken. Het gaat om sectoren en functies die kwetsbaar zijn in het licht van de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

## **Crisis**

Wat helpt om de urgentie van arbeidsmobiliteit tot werknemers te laten doordringen, is het simuleren van crisissituaties. Medewerkers gaan pas de noodzaak inzien om hun mobiliteitsvermogen te vergroten, als zij de gevaren van werkloosheid en inkomensverlies onder ogen zien. Een succesvolle crisissituatie ontstaat als de mensen in kwestie hun crisisscenario's zelf ontwerpen.

Er zijn diverse soorten van crises waar medewerkers door getroffen kunnen worden. Allereerst zijn dat de externe factoren, waar ze zelf part noch deel aan hebben. Dat zijn bijvoorbeeld ziekten die leiden tot arbeidshandicaps. Naarmate werknemers ouder worden, neemt het risico op een arbeidshandicap toe. Een andere externe factor is de algemene economie, zoals dalende werkgelegenheid of economische cri-

ses. Werknemers kunnen weinig doen aan bedrijven die failliet gaan, vergaand automatiseren, vestigingen sluiten of vertrekken naar het buitenland. Zo dreigen duizenden banen verloren te gaan als Nederland stopt met de gaswinning in Groningen, zoals het kabinet heeft aangekondigd. Dat er ook nieuwe werkgelegenheid ontstaat doordat huizen en bedrijven over moeten gaan op andere energiebronnen, betekent niet dat de medewerkers in de gasindustrie daarvan profiteren.

### Vaardigheden

Wat het wel doet, is hen confronteren met hun onvermogen om ander werk te vinden. In de regio waar zij wonen en werken, is de werkgelegenheid beperkt van omvang. Bovendien zijn de beschikbare banen niet altijd toegankelijk voor medewerkers die nu nog voor de NAM werken. Bijvoorbeeld ict-banen, waar er ook in Groningen veel van zijn. Andere crises worden veroorzaakt door vakinhoudelijke factoren. Een goed voorbeeld is de taalvaardigheid. In hoog tempo wordt het Engels een onmisbare taal in tal van branches en bedrijven. Zo zijn veel handleidingen en werkinstructies in het Engels. Veel collega's zijn de Engelse taal niet machtig, terwijl je er wel mee moet samenwerken.

Een andere vaardigheid waar steeds meer naar wordt gevraagd, is het omgaan met social media. In

toenemende mate worden deze ingezet als zakelijke communicatiemiddelen. Daarnaast neemt werken op afstand toe, met dank aan de steeds geavanceerdere communicatiemiddelen. Het communicatief vermogen moet daarom toenemen, een vaardigheid die je nauwelijks kan leren uit een boekje.

### Tot slot

Crisissimulaties die medewerkers zelf uitwerken, dwingen hen om onder ogen te zien wat de gevolgen voor henzelf en hun gezinnen zijn als ze vanwege deze factoren hun werk verliezen en geen nieuw werk kunnen vinden. Het dwingt hen ook om na te denken welke maatregelen zij moeten nemen om de crisis te voorkomen, dan wel te elimineren.

Wat crisissimulatie doet is zeker niet alleen angst aanjagen, maar vooral de motivatie vergroten om arbeidsmobiliteit te vergroten. Mensen blijken ondanks hun aanvankelijk geringe belangstelling toch te beschikken over het vermogen om alternatieven te zoeken voor hun huidige werk en werkomgeving. Er ontstaat intrinsieke motivatie, die niet samenhangt met leeftijd, opleiding en werkervaring. Deze aanpak laat zien dat elke werknemer kan veranderen en zichzelf in een positie kan brengen waar de kans op nieuw werk reëel is. Dat ze daar hulp bij nodig hebben, ook van hun werkgever, is echter wel zeker. ■



Ton Schoo



Helma Schuldink

Ton Schoo en Helma Schuldink zijn teammanager loopbaan bij Margolin, onderdeel van Zorg van de Zaak Netwerk



## Ik weet Noloc te vinden, omdat Noloc mij informeert!

- Aandacht voor **duurzame loopbanen**, **OntwikkelAdvies**, **Leven Lang-Leren** en **jobcoaching**
- Een eigen leerstoel Strategisch Human Resource Management, in het bijzonder Loopbaanmanagement, op **evidence based methodieken** en **onderzoek**
- **Internationaal** vertegenwoordigd in het bestuur van de **IAEVG**, de overkoepelende wereldorganisatie op het gebied van loopbaan ontwikkeling
- Ambassadeur van de **HR Proffie**, dé prijs voor het HR team met het beste HR beleid van Nederland
- Relevant nieuws over ontwikkeling van **mens** en **arbeidsmarkt**
- Eigen **jaarlijkse** Loopbaancongres én **de Week van de Loopbaan**

**Peter van Eemker** | HR manager en weet al jaren Noloc te vinden.

Ook op de hoogte blijven? Ga naar [www.noloc.nl](http://www.noloc.nl)