

UITKOMSTEN NATIONAAL ONDERZOEK

Duurzame inzet voor iedereen?



Het gaat vooruit met duurzame inzetbaarheid: bij zes van de tien organisaties staat het op de strategische agenda. Maar er is nog steeds werk aan de winkel. Vooral de flexwerker komt er bekaaid af, blijkt uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid.

Tekst Cristel van de Ven en Aukje Nauta



Een grote overheidsorganisatie heeft duurzame inzetbaarheid (DI) hoog op de agenda staan. Een aantal jaren geleden voerde zij een reorganisatie door waarbij veel collega's het veld moesten ruimen. Zo kwamen erachter dat het behoorlijk slecht gesteld was met het vermogen van medewerkers om ander werk te vinden. Na afronding van de reorganisatie zei de directie: "Dit nooit meer". Ze initieerden een programma met een ambitieus doel: alle circa negenduizend medewerkers en leidinggevenden aan het denken zetten over hun vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Niet zozeer om mobiliteit te stimuleren - de rust was immers net enigszins wedergekeerd - maar vooral om te bewerkstelligen dat mensen beter voorbereid zijn op ontwikkelingen in het werk. Zo kunnen gedwongen ontslagen in de toekomst zoveel als mogelijk voorkomen worden, aldus deze directie.

Vooruitgang geboekt

Langzaam maar zeker volgen meer organisaties het voorbeeld van deze directie, zo blijkt uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid. In 2018 staat duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda van 59 procent van de organisaties, tegenover 54 procent in 2017 en 51 procent in 2016.

Ook het percentage organisaties waar duurzame inzetbaarheid een hoge prioriteit heeft, is gestegen: van 35 procent in 2016 en 37 procent in 2017, naar 41 procent in 2018. Dit jaar vond 51 procent van de respondenten dat de meerderheid van hun medewerkers duurzaam inzetbaar is; vorige jaar lag dit percentage op 49 procent en in 2016 op 44 procent. Er is dus voor het tweede jaar op rij vooruit-

gang geboekt. Maar een grote sprong voorwaarts blijft nog altijd uit.

Verantwoordelijk

De laatste tijd is er veel te doen over het effect van flexwerken op mensen. Sinds de start van de crisis is het aandeel flexwerkers in de Nederlandse economie aanzienlijk gestegen. Wat zijn de langetermijneffecten van flexwerken, en welke mogelijkheden hebben flexwerkers om zich duurzaam te ontwikkelen? Wij waren benieuwd of werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor duurzame inzetbaarheid van mensen die niet in vaste dienst zijn en of zij maatregelen treffen voor deze groep mensen (zie tabel 1). Van de organisaties voelt 32 procent zich verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid van uitzendkrachten en gedetacheerden. 26 procent voelt een dergelijke verantwoordelijkheid voor zzp'ers en freelancers die voor hen werken. Dit staat in schril contrast tot de 78 procent van de werkgevers die zich verantwoordelijk voelt voor duurzame inzetbaarheid van vaste medewerkers.

Buiten de boot

Zich verantwoordelijk voelen voor de duurzame inzetbaarheid van flexibel personeel betekent niet dat de organisatie dan ook daadwerkelijk maatregelen treft om de duurzame inzetbaarheid van deze mensen te verbeteren. 52 procent van de werkgevers doet niets voor flexibele medewerkers; 16 procent neemt maatregelen gericht op uitzendkrachten en gedetacheerden, 11 procent neemt maatregelen gericht op zzp'ers en freelancers en eenzelfde percentage doet dit voor de vrijwilligers die bij de organisatie werken. Bij deze vraag vulde 21 procent »



‘weet niet’ in. Deze resultaten duiden erop dat investeren in duurzame inzetbaarheid van flexwerkers voor veel werkgevers niet aan de orde is. Terwijl het juist deze mensen zijn die vaker en sneller op zoek moeten naar een nieuwe baan.

We hebben niet onderzocht in hoeverre uitzend- en detachingsbureaus wél investeren in duurzame inzetbaarheid van flexwerkers en zo het gat in DI-aandacht opvullen. Duurzame inzetbaarheid is in het geval van uitzendwerk op te vatten als een verantwoordelijkheid die werknemer, inlenend bedrijf en uitzendbureau

met elkaar delen. De kans is echter aanwezig dat inlener en uitzender die verantwoordelijkheid in elkaars schoenen schuiven, met als gevolg dat de werknemer in DI-aandacht tekortschiet.

Flexwerkers vallen bij veel werkgevers dus buiten de DI-boot. Datzelfde lijkt te gelden voor topmanagers. Slechts 21 procent van de respondenten vindt de topmanagers in hun organisatie schoolvoorbeelden van duurzame inzetbaarheid.

Weinig toekomstgericht

Dit jaar zoomden we in op de items die tezamen de score voor duurzame inzetbaarheid bepalen. Wat opvalt is dat de

respondenten behoorlijk tevreden zijn over de huidige inzetbaarheid van medewerkers. Ze vinden hun medewerkers in meerderheid gezond en vitaal, goed presteren en productief; ze leren en hebben plezier in het werk.

Wanneer we echter kijken naar de items die belangrijk zijn voor toekomstige, en dus duurzame, inzetbaarheid zoals ‘regelmatig een kijkje buiten de deur nemen’, ‘van functie veranderen’, en ‘zich regelmatig oriënteren op loopbaanmogelijkheden’, dan is het beeld minder rooskleurig. Gemiddeld vindt men dat slechts een minderheid van de medewerkers derge-

TABEL 1: DI-MAATREGELEN VOOR MENSEN DIE NIET IN LOONDIENTST ZIJN

Heeft uw organisatie effectieve maatregelen gericht op het versterken van de duurzame inzetbaarheid van mensen die niet in loondienst zijn? (meerdere antwoorden mogelijk)	Percentage respondenten dat het betreffende antwoord aanvinkt
Ja, voor zzp'ers en freelancers	11%
Ja, voor uitzendkrachten en gedetacheerden	16%
Ja, voor vrijwilligers	11%
Nee	52%
Weet niet	21%

TABEL 2: VOORUITGANG IN DUURZAME INZETBAARHEID EN DE SAMENHANGENDE VIJF FACTOREN

	Percentage respondenten dat vindt dat deze factor voldoende aanwezig is in de organisatie		
	2016	2017	2018
Duurzame inzetbaarheid	44%	49%	51%
Factoren die samenhangen met DI			
Dialogoog	51%	55%	53%
Maatwerkafspraken over ontwikkeling	31%	34%	34%
Autonomie	42%	46%	47%
Participatie	36%	37%	36%
Opleidingsmogelijkheden	60%	60%	64%

lijk proactief loopbaangedrag vertoont. De meerderheid van de respondenten vindt dus, net als de directie in het begin van dit artikel, dat veel medewerkers zich onvoldoende oriënteren op hun toekomst. Dit geldt trouwens ook voor werkgevers: slechts 35 procent van de respondenten vindt dat hun werkgever medewerkers opleidt voor banen van de toekomst.

Stagnatie in scores

In 2016 ontdekten we in dit onderzoek vijf factoren die hoog samenhangen met duurzame inzetbaarheid en die bleken ook in 2017 en 2018 nog even belangrijk. Dit zijn:

1. Opleidingsmogelijkheden, ofwel tijd, en ruimte voor opleidingen en persoonlijke ontwikkeling.
2. Participatie in bedrijfsbeleid, ofwel de mate waarin managers medewerkers betrekken bij bedrijfsbesluiten.
3. Autonomie in het werk, ofwel zelf kunnen beslissen hoe en wanneer je je werk uitvoert.
4. Maatwerkafspraken over ontwikkeling, ofwel de unieke afspraken (i-deals) die medewerkers maken over opleiding en persoonlijke ontwikkeling.
5. Dialoog, ofwel de mate waarin leidinggevenden en medewerkers goede gesprekken voeren over werk en ontwikkeling.

Wat opvalt, is dat we dit jaar slechts op twee van de vijf DI-bepalende factoren vooruitgang zien in hoe respondenten dit beoordelen (zie tabel 2). Terwijl de scores vorig jaar, in 2017, wel voor alle factoren stegen ten opzichte van 2016. Tussen 2017 en 2018 steeg de score op opleidingsmogelijkheden met 4 procent naar

‘Standaardprocessen en allerlei procedures maken het lastig om medewerkers maatwerk te bieden’

totaal 64 procent van de respondenten die dit voldoende aanwezig vindt in de organisatie. Op autonomie is minimale vooruitgang geboekt. Deze score steeg van 46 procent in 2017 naar 47 procent van de respondenten die dit anno 2018 voldoende aanwezig vindt.

De score voor maatwerk in ontwikkeling bleef steken op 34 procent die vindt dat dit voldoende aanwezig vindt. De score op participatie daalde van 37 procent in 2017 naar 36 procent in 2018. En terwijl in 2017 nog 55 procent van de respondenten vond dat het in hun organisatie goed gesteld was met de dialoog over werk en toekomst, vindt in 2018 nog maar 53 procent van de respondenten dit. Ook hier is dus een daling te zien.

Robuust?

Deze uitkomsten roepen de vraag op hoe robuust de vooruitgang van het afgelopen jaar qua duurzaam inzetbare medewerkers is. Mogelijk zorgt de aantrekkelijke arbeidsmarkt voor meer mobiliteit onder medewerkers, waardoor hun werkgevers hen duurzamer inzetbaar vinden. Maar als ze verzuimen te investeren in dialoog, maatwerk, autonomie, participatie en opleiding, dan betwijfelen wij of duurzame inzetbaarheid standhoudt.

Klein en fijn

Er zijn, net als vorig jaar, opnieuw significante verschillen naar omvang van de

deelnemende bedrijven. Hoe groter het bedrijf, hoe slechter het scoort op duurzame inzetbaarheid en de vijf factoren. Het advies uit 2016 en 2017 blijft dan ook onverkort van kracht. Geef, ook bij grotere organisaties, veel aandacht aan mensen. Ga met ze in gesprek, laat hen samenwerken in kleine eenheden, en zie mensen niet louter als productiemiddel maar als individu met unieke talenten en behoeften. Nabijheid lijkt hierbij de sleutel.

Verbeterpunten

Uit de open vraag in de enquête bleek dat veel organisaties druk doende zijn met de ontwikkeling en uitvoering van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Sommige zijn er al jaren mee bezig, anderen zetten net de eerste stappen op het pad naar duurzame inzetbaarheid.

Enkele respondenten geven aan zich beperkt te voelen bij de ontwikkeling van DI-beleid. Iemand uit de horeca zegt bijvoorbeeld dat zij medewerkers wel meer zou willen ontwikkelen, maar dat de gemiddelde horecaklant niet bereid is te betalen voor duurzaam inzetbare medewerkers. Een ander, uit de zorgsector, noemt de “regeldrift van verzekeraars” een belangrijke belemmering. Standaardprocessen en procedures maken het voor deze respondent lastig om maatwerk te kunnen bieden aan medewerkers. Weer anderen plaatsten een kritische

noot bij de opleidingsmogelijkheden binnen hun organisatie. Weliswaar is er voldoende budget voor opleiding, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, maar tijd en ruimte ontbreken om er gebruik van te maken.

Men schrijft bovendien dat medewerkers soms onvoldoende betrokken worden bij de ontwikkeling van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Een respondent zegt bijvoorbeeld dat er in de organisatie behoorlijk wat DI-instrumenten voorhanden zijn, maar dat “medewerkers die instrumenten ervaren als een moetje”. Opleidingsmogelijkheden en andere DI-instrumenten komen klaarblijkelijk niet tegemoet aan

de behoeften en wensen van mensen. Hoewel er dus enerzijds veel positieve energie is voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid, zijn er anderzijds een aantal verbeterpunten om rekening mee te houden.

Niet verslappen

Het goede nieuws is: het gaat vooruit met duurzame inzetbaarheid. Het thema staat bij 6 van de 10 organisaties op de managementagenda. Toch is er geen reden om achterover te leunen. Dit onderzoek toont aan dat er nog steeds serieus werk aan de winkel van duurzame inzetbaarheid is. Wij geven drie tips voor 2018.

- Blijf proactief loopbaangedrag bij medewerkers stimuleren en geef blijvende aandacht aan de vijf organisatiefactoren die positief samenhangen met duurzame inzetbaarheid: opleidingsmogelijkheden, participatie, autonomie, maatwerkafspraken over ontwikkeling en dialoog. Zo zorg je ervoor dat mensen niet alleen nu, maar ook in de toekomst lekker kunnen (blijven) werken.
- Laat ook flexwerkers profiteren van DI-maatregelen en mogelijkheden, om zo de kloof tussen mensen in vaste en flexibele dienst te verkleinen. Voer bijvoorbeeld bij aanvang en einde van hun flexcontract een goed gesprek over hoe hun werk kan bijdragen, respectievelijk heeft bijgedragen, aan hun ontwikkeling.
- En tot slot: start in jouw organisatie een dialoog over banen van de toekomst. Bedenk samen met managers en medewerkers wat nodig is om de banen van later te kunnen laten vervullen door vitale en continu bijlerende mensen. Zo sla je twee vliegen in één klap. <<

ONDERZOEK EN CONGRES

Voor het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2018 werden via de database van Vakmedianet gegevens verzameld bij ruim 1.900 werkgevers. Van de respondenten was 54 procent man en 46 procent vrouw. Zij vulden in januari en februari 2018 een digitale vragenlijst in. De verdeling van de respondenten over de aard en omvang van de deelnemende organisaties lijkt op de vorige jaren waarin het onderzoek werd uitgevoerd (2016 en 2017). De resultaten konden daarom vergeleken worden. Net als vorig jaar zijn de meeste respondenten HRM'ers (31 procent), gevolgd door arboprofessionals en managers (allebei 11 procent).

Alle branches zijn vertegenwoordigd in het onderzoek. De meest respondenten zijn werkzaam bij de overheid (18 procent) en in de gezondheidszorg- en welzijnssector (17 procent), gevolgd door de zakelijke dienstverlening (12 procent) en de industrie- en energiesector (11 procent). Bijna de helft (46 procent) van de respondenten werkt bij organisaties met meer dan 500 medewerkers, ruim een kwart (26 procent) in organisaties met tussen de 101 en 500 medewerkers, en de rest bij organisaties tussen de 21 en 100 medewerkers (17 procent) en in organisaties met minder dan 20 medewerkers (11 procent). Let op: het gaat in dit onderzoek om percepties. Er is gevraagd naar waargenomen factoren die maken dat de respondenten het personeel als meer of minder duurzaam inzetbaar ziet. Het betreft dus geen objectieve metingen van duurzame inzetbaarheid.

Tijdens het Strategisch HR jaarcongres (24 april) presenteert Cristel van de Ven de onderzoeksresultaten. Aukje Nauta doet dit tijdens het congres Over Duurzame Inzetbaarheid (31 mei). Kijk op: pwnet.nl/hr-congressen.



Cristel van de Ven en Aukje Nauta zijn eigenaar en oprichters van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Zij doen onderzoek en geven advies over duurzame inzetbaarheid.