

# Effecten en beïnvloedende factoren van maatregelen en acties om duurzame inzetbaarheid te bevorderen

10 november 2022

Auteurs

Cristel van de Ven, Sandra de Rijk en Jeske Leeters

*Dit onderzoek is uitgevoerd met MDIEU-subsidie,  
in opdracht van het A&O fonds Gemeenten*

# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Onderzoeksvraag en -methode</b>	<b>6</b>
1.1 Onderzoeksvraag	6
1.2 Onderzoeksmethode	6
1.3 Leeswijzer	7
<b>2 Theoretisch kader</b>	<b>8</b>
2.1 Definitie duurzame inzetbaarheid	8
2.2 Het DI-model A&O fonds Gemeenten als analysekader	9
2.2.1 Onderbouwing van het DI-model (op basis van de literatuurscan)	9
<b>3 Effecten (meten) van DI-maatregelen en DI-acties:</b>	<b>12</b>
3.1 Inzichten uit de korte literatuurscan	12
3.1.1 Concrete aanwijzingen vanuit de literatuur	12
3.2 Inzichten uit de praktijk	13
3.2.1 Getrapt aanbod van DI-maatregelen en -acties	13
3.2.2 Op welke DI-uitkomsten wordt (vooral) gestuurd?	14
3.2.3 Welke beïnvloedende organisatiefactoren krijgen (vooral) aandacht?	14
3.2.4 Hoe stimuleert men eigen regie en het doorlopen van alle fasen van gedragsverandering?	16
3.2.5 Meten van effecten: het gebeurt maar er is ruimte voor verbetering	17
<b>4 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>19</b>
4.1 Conclusies	19
4.1.1 Conclusies t.a.v. het (meten van) effecten van DI-maatregelen en acties	19
4.1.2 Conclusies t.a.v. factoren die DI-effecten beïnvloeden	20
4.2 Aanbevelingen	20
4.2.1 Checklist voor organisaties / leidinggevenden	21
4.2.2 Checklist voor medewerkers	23
<b>Bijlage 1: Gebruikte bronnen literatuurscan</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage 2: Bronnen praktijkonderzoek</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 3: Topicijst interviews</b>	<b>26</b>

# Managementsamenvatting

In opdracht van het A&O fonds Gemeenten onderzochten we de effecten van maatregelen en acties die gemeenten en gemeentelijke organisaties inzetten om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken, en de factoren die hierop van invloed zijn.

## *Onderzoeksmethode*

We voerden een literatuurscan uit, interviewden medewerkers, leidinggevend en hr-professionals van 4 gemeenten en 1 gemeentelijke organisatie, en we bespraken tussentijdse resultaten tijdens een werksessie met representanten uit de gemeentelijke sector.

## *Duurzame inzetbaarheid is van strategisch belang*

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen de gemeentelijke sector veel aandacht is voor duurzame inzetbaarheid. De urgentie om voldoende gekwalificeerd personeel te hebben en te houden wordt sterk gevoeld. Het inzetbaar houden van oudere medewerkers, het zijn van een aantrekkelijk werkgever voor bestaande en nieuwe, met name jongere, medewerkers en het mee kunnen bewegen van het huidige personeel met nieuwe technologie en taken, maken duurzame inzetbaarheid een onderwerp van strategisch belang.

## *Metten van effecten*

Het, op organisatieniveau, meten van de effecten van DI-maatregelen en -acties is lastig, zo blijkt uit de literatuurscan. Vaak is het effect van DI-maatregelen moeilijk te isoleren van andere gebeurtenissen die gelijktijdig plaatsvinden. Het A&O fonds Gemeenten heeft methodieken, o.a. een impactanalyse, om de resultaten van hun programma's te monitoren en effecten meetbaar te maken. Gemeenten en gemeentelijke organisaties meten effecten van hun DI-maatregelen en -acties minder structureel. In dit onderzoek hebben wij geen concrete voorbeelden hiervan aangetroffen. We kunnen op basis van dit onderzoek daarom geen conclusies trekken over de 'harde' effecten van DI-maatregelen en -acties bij gemeenten en gemeentelijke organisaties. De geïnterviewde hr-professionals, leidinggevend en medewerkers ervaren echter wel degelijk effecten van de diverse DI-maatregelen en -acties. Deze zetten medewerkers bijvoorbeeld aan om na te denken over de eigen loopbaan, leefstijl en ontwikkeling en helpen hen om daarin concrete stappen te zetten.

## *Beïnvloedende factoren*

Uit de literatuur zijn factoren bekend die van invloed zijn op het effect van DI-maatregelen en acties, zoals: leerruimte, inspraak, autonomie, dialoog, maatwerkafspraken en een passend aanbod van interventies. In dit onderzoek hebben we gekeken in hoeverre de gemeentelijke sector aandacht besteedt aan deze factoren, omdat we weten dat deze de vitaliteit, het vakmanschap en verandervermogen van mensen (en daarmee hun duurzame inzetbaarheid) verstevigen.

Er blijkt in de praktijk een groot aanbod gericht op ondersteuning van individuele medewerkers bij het versterken van hun vitaliteit en vakmanschap. Zo zijn er veel (externe) opleidingsmogelijkheden en is er aanbod gericht op het stimuleren van

medewerkers om een gezond leefstijl te realiseren. Er is groeiende aandacht voor het vergroten van verandervermogen, bijvoorbeeld door medewerkers te begeleiden bij het zetten van loopbaanstap via loopbaangesprekken met een coach.

Kijkend naar de beïnvloedende factoren blijkt de gemeentelijke sector vooral in te zetten op leerruimte en het goede gesprek. Bij het voeren van het goede gesprek speelt leiderschap, zowel van de medewerker (eigen regie pakken) als leidinggevende (inspireren en steunen van mensen) een belangrijke rol. Qua leerruimte blijken vooral opleidings- en ontwikkelmogelijkheden die passen bij de behoefte van de individuele medewerker (maatwerk) bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid. Deze mogelijkheden worden ook geboden.

We constateren dat gemeentemedewerkers bij het werken aan hun inzetbaarheid door verschillende fasen heen gaan: van bewustwording via doelen stellen en actie ondernemen naar het volhouden van nieuw gedrag. Per fase spelen andere betrokken partijen een belangrijke rol. Zo helpen de bewustwordingscampagnes vanuit het A&O fonds Gemeenten bijvoorbeeld in de fase van bewustwording. De medewerker heeft een actieve rol bij het stellen van doelen en ondernemen van acties, daarbij geholpen door de leidinggevende of een loopbaan- of DI-adviseur. Om nieuw gedrag vol te houden blijkt de steun van de leidinggevende zeer helpend. Die leidinggevende heeft op zijn of haar beurt baat bij ondersteuning vanuit de organisatie/hr om het goede gesprek over duurzame inzetbaarheid te kunnen voeren, bijvoorbeeld in de vorm van tijd of training.

#### *Checklists met adviezen en praktische tips*

Dit rapport sluit af met een lijst van adviezen en praktische tips om enerzijds meer werk te maken van het meten van effecten van DI-maatregelen en -acties en anderzijds om de beïnvloedende factoren verder te versterken, in de wetenschap dat gemeenten en gemeentelijke organisaties daarmee ook de duurzame inzetbaarheid van hun personeel verstevigen. Er zijn twee checklists: één voor organisaties/leidinggevenden en één voor medewerkers.



## Inleiding

De gemeentelijke sector is het geheel van de 345 Nederlandse gemeenten met ongeveer 168.000 medewerkers, en de 192 leden van de Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (WSGO) met gezamenlijk circa 32.000 medewerkers. In totaal zijn er dus  $\pm$  200.000 mensen werkzaam in deze sector.

De gemeentelijke sector kent de afgelopen jaren een structureel toegenomen werkgelegenheid vanwege nieuwe taken die overgenomen zijn van het Rijk, onder andere op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen. Daarnaast zijn er op specifieke functiegebieden moeilijk vervulbare vacatures, zoals bijvoorbeeld op het gebied van bouwkunde, ICT, ruimtelijke ordening en milieu. Nieuwe ontwikkelingen als gevolg van o.a. het klimaatakkoord, digitalisering en de nieuwe omgevingswet, hebben ook hun invloed op de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Voor de middellange termijn ontstaat een enorme vervangingsvraag vanwege het relatief hoge aandeel oudere medewerkers dat uitstroomt. Het werk binnen de gemeenten is dus sterk in ontwikkeling, en dat heeft gevolgen voor de personele vraag. Werkwijzen en beproefde samenwerkingsvormen veranderen en er komen nieuwe samenwerkingen. Dit vraagt om andere kennis, houding en vaardigheden van medewerkers. En om andere processen en methoden. Hoe gaan we dit doen, is een belangrijk vraagstuk. Complexere taken, automatisering van werkprocessen en fysieke belasting lijken daarnaast de inzetbaarheid van vooral ouderen te verminderen. En het wordt lastiger om jongeren te behouden.

Binnen de gemeentelijke sector wordt het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers meer en meer van strategisch belang. Het A&O fonds Gemeenten streeft ernaar de duurzame inzetbaarheid (DI) van werknemers in de sector te bevorderen en gemeenten en gemeentelijke organisaties te ondersteunen om op dit onderwerp een lerende organisatie te worden. Uitgaande van het eigen regiemodel van duurzame inzetbaarheid zijn de inspanningen vanuit gemeenten en gemeentelijke organisaties veelal gericht op het ondersteunen van hun medewerkers om achter het stuur te kruipen van de eigen inzetbaarheid. De programma's van het A&O fonds Gemeenten helpen op hun beurt voornamelijk gemeenten en gemeentelijke organisaties om die ondersteuning goed vorm te geven. Er zit dus een zekere gelaagdheid in de inspanningen binnen de gemeentelijke sector, gericht op het versterken van duurzame inzetbaarheid; van fonds naar gemeenten en gemeentelijke organisaties naar individuele medewerkers en hun leidinggevenden.

Om medewerkers te stimuleren en faciliteren om regie op de eigen duurzame inzetbaarheid te pakken en om leidinggevenden te ondersteunen in de rol die zij hierbij hebben, ontwikkelen het A&O fonds Gemeenten, gemeenten en gemeentelijke organisaties, verschillende (hr-) maatregelen, instrumenten en acties. Welke maatregelen, instrumenten en acties aantoonbaar leiden tot meer duurzame inzetbaarheid, en welke factoren van invloed zijn op deze effecten, is hetgeen we met dit onderzoek willen achterhalen.



# 1 Onderzoeksvraag en -methode

## 1.1 Onderzoeksvraag

Zoals blijkt uit de inleiding, is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema voor de gemeentelijke sector. Zowel vanuit het A&O fonds Gemeenten als vanuit gemeenten en gemeentelijke organisaties is er daarom veel aandacht voor. Er zijn diverse programma's beschikbaar om bewustwording bij medewerkers voor het onderwerp te creëren, en om hen en hun leidinggevenden te ondersteunen bij het bepalen en ondernemen van acties om vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen te versterken. Ook koppelen gemeenten en gemeentelijke organisaties steeds vaker het gesprek over organisatieopgaven aan het gesprek over wat dit betekent voor de taken, de verantwoordelijkheden en de benodigde ontwikkeling van de organisatie én van de medewerkers.

Maar, wat zijn de effecten van de maatregelen en acties gericht op het versterken van duurzame inzetbaarheid? En welke factoren beïnvloeden de effectiviteit van de ingezette maatregelen en acties? Dat is de vraag waar we in dit kwalitatieve actie-onderzoek mee aan de slag zijn gegaan. De precieze onderzoeksvraag luidt als volgt:

*"Voer binnen de gemeentelijke sector een onderzoek uit naar de effectiviteit van (hr-) maatregelen, instrumenten en activiteiten, gericht op het versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en naar de factoren die deze effectiviteit beïnvloeden."*

## 1.2 Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek maakten we gebruik van diverse onderzoeksmethoden. Allereerst voerden we een korte literatuurscan uit om te ontdekken wat er, vanuit wetenschappelijk onderzoek, bekend is over (het meten van) de effecten van DI-maatregelen en -acties en de factoren die daarop van invloed zijn. Op basis hiervan ontwikkelden we een theoretisch kader. Vervolgens verzamelden we data over de wijze waarop de gemeentelijke sector in de praktijk aan de slag is met duurzame inzetbaarheid en de wijze waarop effectiviteit van DI-maatregelen en -acties wordt gemeten. Hiervoor bestudeerden we documenten en websitepagina's van het A&O fonds Gemeenten (deskresearch) en hielden we interviews bij vijf gemeenten met groepen leidinggevenden, medewerkers en hr-professionals. Ook organiseerden we een werksessie waarin we tussentijdse resultaten bespraken en aanscherpten. Voor een overzicht van de geraadpleegde bronnen, de geïnterviewde gemeenten, en de gehanteerde interviewvragen verwijzen we naar de bijlagen van dit rapport.



### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport start met een theoretisch kader. Vervolgens geven we de inzichten weer die voortvloeien uit de korte literatuurscan respectievelijk uit het praktijkonderzoek ten aanzien van (het meten van) de effecten van DI-maatregelen en -acties en de beïnvloedende factoren. Het derde gedeelte van het rapport bevat conclusies. Daarna volgen aanbevelingen, in de vorm van praktische handvatten voor gemeenten en gemeentelijke organisaties waar zij direct mee aan de slag kunnen.

#### *Noot vooraf:*

We zijn in dit onderzoek op zoek gegaan naar de effectiviteit van DI-maatregelen en -acties. De uitkomsten van dit deel van het onderzoek zijn echter relatief beperkt. Er is bijvoorbeeld nog niet veel literatuur voorhanden over meetbare effecten van DI-maatregelen en -acties op organisatieniveau. En in de praktijk van gemeenten en gemeentelijke organisaties wordt het effect van DI-maatregelen en -acties slechts mondjesmaat gemonitord. Daarom hebben we in dit onderzoek uiteindelijk de nadruk gelegd op het bestuderen van de aandacht die er binnen de gemeentelijke sector is voor factoren waarvan we, op basis van een literatuurscan, weten dat deze de duurzame inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden. We hebben het DI-model van het A&O fonds gemeenten hierbij gebruikt als analysekader.



## 2 Theoretisch kader<sup>1</sup>

### 2.1 Definitie duurzame inzetbaarheid

Om effecten van maatregelen en acties met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en de factoren die hierop van invloed zijn te onderzoeken, is het belangrijk om allereerst te definiëren wat we onder duurzame inzetbaarheid verstaan. De wetenschappelijke literatuur geeft daarop geen eenduidig antwoord. Er worden diverse definities gehanteerd. We noemen er enkele.

De Engelse wetenschappers Rothwell en Arnold (2007) definiëren duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld als 'het vermogen om het huidige werk te houden en, indien nodig of gewenst, ander werk elders te verkrijgen'. Van der Klink (2011) stelt dat duurzame inzetbaarheid betekent 'dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.' En in de praktijkrichtlijn Duurzame Inzetbaarheid van de NEN (2010) definieert men duurzame inzetbaarheid als het 'vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.'

Hoewel deze definities van duurzame inzetbaarheid op aspecten van elkaar verschillen, zijn er duidelijke rode draden te trekken, zoals:

- Duurzame inzetbaarheid gaat over het samenspel tussen mensen en werk: hoe matchen die twee met elkaar?
- Duurzame inzetbaarheid gaat over vandaag en morgen: hoe zorg je ervoor dat mensen nu én straks goed, gezond en gemotiveerd kunnen werken?
- Duurzame inzetbaarheid gaat over vermogens en voorwaarden: hoe kunnen mensen hun vaardigheden, kennis, motivatie en vitaliteit op peil houden in een (organisatie)context die hen daarbij stimuleert en ondersteunt?
- Duurzame inzetbaarheid gaat over waarde: hoe voegen mensen en organisaties waarde toe aan elkaar? Waarde gaat niet alleen over economische waarde (productiviteit) maar ook, of misschien wel vooral, over zaken als welbevinden en betekenis.
- Duurzame inzetbaarheid is een proces, het is in zekere zin 'nooit af': hoe blijf je je ontwikkelen in een immer veranderende (werk)wereld?

Het A&O fonds Gemeenten heeft een eigen definitie van duurzame inzetbaarheid. Die luidt:

*Duurzame inzetbaarheid houdt in dat medewerkers nu en in de toekomst fysiek, mentaal en sociaal gezond waardevol werk kunnen blijven doen dat past bij hun talenten, ambities en mogelijkheden. Dat vraagt om tijdige en voortdurende actie en interactie tussen werkgever en werknemer.*

De elementen uit verschillende wetenschappelijke definities van duurzame inzetbaarheid komen in de definitie die het A&O fonds Gemeenten hanteert grotendeels terug: het gaat om nu en straks, om het samenspel tussen werkgever

---

<sup>1</sup> Voor een uitgebreide lijst van geraadpleegde bronnen verwijzen wij naar de bijlagen



(organisatie) en werknemer, om de voortdurende afstemming (proces), om waarde toevoegen, om vermogens (fysiek, mentaal en sociaal gezond) en voorwaarden (waardevol werk). Deze definitie hebben wij daarom als uitgangspunt genomen voor dit onderzoek.

## 2.2 Het DI-model A&O fonds Gemeenten als analysekader

Het A&O fonds Gemeenten hanteert een model dat gemeenten en gemeentelijke organisaties kunnen gebruiken om hun DI-beleid en -praktijk aan te koppelen (zie figuur 1). Aan dit model liggen diverse onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid ten grondslag. De verschillende aspecten uit de gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid komen in het model terug. Ook komen in het model diverse wetenschappelijke modellen en theorieën samen, zoals het model van Nauta en Van de Ven (2016) over kenmerken van duurzaam inzetbare mensen en organisatiefactoren die daarop van invloed zijn, het eigen regiemodel van de samenwerkende O&O fondsen (Vos e.a., 2019) en de theorie over de verschillende fasen van gedragsverandering (Prochaska & DiClemente, 1983). Voor dit onderzoek hebben we het DI-model van het A&O fonds Gemeenten gebruikt als analysekader.

Onderstaande figuur geeft het DI-model grafisch weer.



Figuur 1: DI-model

### 2.2.1 Onderbouwing van het DI-model (op basis van de literatuurscan)

De twee figuren in het midden vormen de kern van het model. Zij vertegenwoordigen de organisatie (leidinggevende) en de medewerker. Deze twee zijn met elkaar in



dialogo over duurzame inzetbaarheid. Uit o.a. het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid (Nauta & Van de Ven, 2021) weten we dat goede gesprekken een belangrijke voorwaarde zijn voor duurzame inzetbaarheid. Leiderschap speelt hierbij een belangrijke beïnvloedende rol. Bij medewerkers gaat het dan vooral over het persoonlijk leiderschap om de eigen regie te pakken. Voor leidinggevende gaat het bijvoorbeeld om transformationeel en dienend leiderschap om medewerkers te inspireren, richting te bieden en te ondersteunen bij het pad dat zij kiezen (Van de Ven & Nauta, 2022).

Tijdens een dialoog over duurzame inzetbaarheid wegen de gesprekspartners elkaars belangen af. Welke ontwikkelingen zijn er gaande binnen de gemeente of gemeentelijke organisatie, en waar staat de medewerker in zijn of haar leven en loopbaan? En zijn er afspraken te maken die beider belangen dienen? Zo'n dialoog leidt idealiter tot meer bewustwording en inzicht bij de medewerker over zijn of haar vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen; de kenmerken van duurzaam inzetbare mensen (Van de Ven en Nauta, 2021). De gesprekken kunnen ook de aanzet vormen voor concrete activiteiten die mensen kunnen ondernemen om hun inzetbaarheid te versterken. In het rechterdeel van het model staan drie clusters van activiteiten, die gericht zijn op het versterken van vakmanschap ('ik leer en ontwikkel me'), verandervermogen ('ik zet loopbaanstappen') en mentale en fysieke vitaliteit ('ik heb een gezonde leefstijl'). Binnen de gemeentelijke sector vindt men dat de medewerker primair aan zet is bij het bepalen wat hij of zij wenst en nodig heeft inzake duurzame inzetbaarheid. Men gaat uit van eigen regie binnen een werkcontext die dat stimuleert en faciliteert (Vos e.a., 2019; Van der Klink, 2011).

In het linkerdeel van het DI-model staat een opsomming van organisatiefactoren die deel uitmaken van zo'n stimulerende werkcontext. Naast feitelijk aanbod van interventies om te kunnen werken aan vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen spelen de factoren maatwerkafspraken, autonomie, participatie en inspraak en leerruimte ook een belangrijke rol (Nauta en Van de Ven, 2016). Deze lichten we hieronder kort toe:

- *Maatwerkafspraken* zijn afspraken tussen medewerker en organisatie die goed zijn voor beide partijen en acceptabel voor collega's. Ze kunnen gaan over verschillende aspecten van het werk zoals over werkinhoud, prestatie, persoonlijke ontwikkeling, opleiding en training.
- *Autonomie* is het geven van ruimte aan medewerkers om bijvoorbeeld naar eigen inzicht en in eigen tempo het werk te doen.
- *Participatie* en *inspraak* betreft het zoveel mogelijk mensen betrekken bij besluitvorming. Hierdoor ontstaan gevoelens van eigenaarschap, betrokkenheid, eigenwaarde en zelfleiderschap waardoor de kans groeit dat mensen zelf het initiatief nemen om zich maximaal te ontwikkelen. Uit de literatuur blijkt dat inspraak samenhangt met duurzame inzetbaarheid en dat betrokkenheid van medewerkers bij het ontwikkelen van programma's het gebruik en effect ervan vergroten.
- *Leerruimte* betreft de tijd, ruimte, mogelijkheden en financiële middelen die leidinggevendenden bieden aan medewerkers om opleidingen te volgen of anderszins te leren en zich te ontwikkelen. Het varieert van formele opleidingen tot bijvoorbeeld het aanpakken van een uitdagende taak, het inwerken van een nieuwe collega of het doen van een stage.

Er zijn ook beïnvloedende factoren buiten de organisatie, zoals de privésituatie van een medewerker, trends op de arbeidsmarkt en ontwikkelingen in de maatschappij (Vos e.a., 2019). Deze staan in het DI-model in de blauwe ring. Werken aan duurzame inzetbaarheid gaat over het ontwikkelen van gedrag dat leidt tot duurzaam leren en presteren. Dat is een voortdurend proces waarbij mensen



verschillende fasen doorlopen (Prochaska en DiClementi, 1983). Deze fasen staan in het midden van het model onder Dialoog. We clusteren deze fasen op de volgende manier:

- Bewustwording (weten),
- Doelen stellen (willen)
- Actie ondernemen (mogen, kunnen en durven)
- Actie volhouden en borgen (volhouden).

De verschillende fasen lichten we hieronder toe.

- De fase van bewustwording zorgt ervoor dat mensen *weten* wat er staat te gebeuren in hun werk en wat er van hen verwacht wordt om duurzaam inzetbaar te blijven. Het is ook belangrijk dat medewerkers weten welke DI-instrumenten en acties er voorhanden zijn om hen daarbij te helpen.
- Na weten komt de fase van *willen*, waardoor er doelen gesteld kunnen worden. Wil men werken aan de eigen vitaliteit, het vakmanschap en/of verandervermogen?
- Willen is een belangrijke voorwaarde om in beweging te komen, maar kort daarop volgt vertrouwen in het eigen kunnen. Soms weten mensen goed wat ze willen, maar ontberen de vaardigheden of kennis om bijvoorbeeld een gezondere leefstijl te adopteren of om een loopbaantrap te zetten. Dan kunnen interventies gericht op het versterken van kennis en vaardigheden nodig zijn om die horde over te komen.
- Naast het *kunnen*, spelen ook *durven* en *mogen*. Durf ik daadwerkelijk iets nieuws te proberen? En mag ik dat ook van mijn leidinggevende? Het is belangrijk om mensen hierin te ondersteunen.
- Bovenstaande fasen van gedragsverandering bevinden zich nog voornamelijk in het cognitieve spectrum: de fase waarin een medewerker vooral nadenkt over duurzame inzetbaarheid en daarover praat met bijvoorbeeld zijn of haar partner, collega's of leidinggevende. Deze fasen zijn allemaal nodig om uiteindelijk over te gaan tot het uitvoeren van een actie (*doen*), bijvoorbeeld het volgen van een loopbaantraject of een cursus, het meer gaan bewegen of het begeleiden van een stagiair – allemaal voorbeelden van acties die duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten.
- Misschien wel de belangrijkste fase van duurzame gedragsverandering is om de ingezette verandering *vol* te *houden*. Dit doe je bijvoorbeeld door het nieuwe gedrag te onderhouden door o.a. herhaling van de acties, periodieke reflectie en het er regelmatig over te hebben met anderen.

In verschillende fasen kunnen verschillende maatregelen, instrumenten en acties nodig zijn om medewerkers te ondersteunen. Ook kunnen verschillende factoren van invloed zijn op de beoogde effecten.



## **3 Effecten (meten) van DI-maatregelen en DI-acties:**

### **3.1 Inzichten uit de korte literatuurscan**

De onderzoeksvraag in dit project ligt breder dan het DI-model dat we in het voorgaande hoofdstuk hebben gepresenteerd als theoretisch kader. We willen namelijk weten welke effecten er daadwerkelijk zijn van het werken aan inzetbaarheid, op organisatie- en medewerkersniveau en of en, zo ja, hoe die worden gemeten.

Er zijn organisaties die de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers meten, onder andere met behulp van vragenlijsten als de DIX of de WAI (Work Ability Index). De resultaten van deze onderzoeken op organisatieniveau zijn niet beschikbaar voor het bredere publiek. Deze onderzoeken meten niet wat effecten zijn van ingezette DI-maatregelen en -acties. Wanneer we in de literatuur daar naar op zoek gaan, valt op dat er maar weinig studies voorhanden zijn die de effecten van DI-maatregelen en -acties meten op organisatie- of teamniveau. Dit komt vooral voort uit de methodologische moeilijkheid om het effect van beleid of een specifieke interventie geïsoleerd te kunnen bestuderen. Je kunt bijvoorbeeld net prachtig beleid hebben geïntroduceerd om duurzame inzetbaarheid te versterken, maar wanneer een coronapandemie mensen dwingt om 24/7 thuis te werken, zal de mentale vitaliteit van velen – hoe dan ook – een knauw krijgen.

Uit een meta-analyse van Karen Pak e.a. (2019) naar effectiviteit van hr-beleid blijkt dat scholing en ontwikkeling de basis zijn van duurzame inzetbaarheid. Wat je als organisatie individueel en op maat aanbiedt op het gebied van scholing en ontwikkeling, en dan met name gericht op zelfmanagement en zelfleiderschap, heeft een positief effect op iemands duurzame inzetbaarheid. Dat komt omdat iemands werkvermogen erdoor verbetert. Er is een uitzondering: voor mensen die qua werkvermogen slecht of matig scoren, werken ontziegerichte praktijken (bijvoorbeeld minder werken, eerder stoppen, vaker vrij) beter voor hun duurzame inzetbaarheid dan ontwikkelgerichte praktijken. Implementatieonderzoek toont aan dat DI-beleid en op DI-gerichte interventies effectiever zijn wanneer er meer bestuurlijk draagvlak is, er meer financiën beschikbaar zijn en de interventie in samenspraak met en op maat van de doelgroep is ontwikkeld (De Lange, 2022).

#### **3.1.1 Concrete aanwijzingen vanuit de literatuur**

Hoewel er dus niet veel effectmetingen voorhanden zijn ten aanzien van DI-maatregelen en -acties, kunnen we op basis van de literatuurscan wel het volgende concluderen:

- Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden op maat van het individu, dragen bij aan duurzame inzetbaarheid.
- Goede gesprekken over duurzame inzetbaarheid, die uitmonden in maatwerkafspraken dragen bij aan duurzame inzetbaarheid. Afhankelijk van de doelgroep (zie boven) zijn ontwikkel- of ontzie-afspraken het meest effectief.

- Programma's gericht op duurzame inzetbaarheid die in samenspraak met de desbetreffende doelgroep worden ontwikkeld, zijn effectiever dan programma's die zonder betrokkenheid van de doelgroep worden ontwikkeld.

## 3.2 Inzichten uit de praktijk

In deze paragraaf geven we de meest in het oog springende inzichten uit het praktijkonderzoek weer. We doen dit aan de hand van het DI-model. Dat hebben we gebruikt als kijkkader. Hoewel er soms wat overlap zit tussen de verschillende 'brillen' die we hanteren (DI-uitkomsten, organisatiefactoren en gedragsfasen) geven we allereerst op hoofdlijnen de bevindingen weer op de uitkomsten van duurzame inzetbaarheid; medewerkers die leren en ontwikkelen (vakmanschap), loopbaanstappen zetten (verandervermogen) en een gezonde leefstijl hebben (vitaliteit). Waarop richten de DI-maatregelen en -acties zich (voornamelijk)? Vervolgens zoomen we in op de beïnvloedende factoren die we in de praktijk zijn tegengekomen. We richten ons hierbij op de bewezen werkende organisatiefactoren. Daarna focussen we op de bevindingen ten aanzien van de verschillende fasen die medewerkers doorlopen bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, kennis en gedrag. Welke fasen worden vooral ondersteund, en door wie of welke partij? Het laatste deel van dit hoofdstuk gaat over de bevindingen met betrekking tot het systematisch meten van effecten van DI-maatregelen en -acties. Wie doet dat, en hoe?

We geven her en der in dit rapport voorbeelden uit de praktijk, ter illustratie.

### 3.2.1 Getrapt aanbod van DI-maatregelen en -acties

Vooraf is het goed om vast te stellen dat er onderzoek is gedaan zowel naar (effecten van) DI-maatregelen en -acties die door individuele gemeenten/gemeentelijke organisaties worden ingezet, als naar (effecten van) DI-maatregelen en -acties die het A&O fonds Gemeenten aanbiedt. Gemeenten en gemeentelijke organisaties hebben als werkgever direct invloed op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Interventies vanuit de organisatie of het management kennen vaak een rechtstreeks (persoonlijk) effect. Dit geldt in mindere mate voor het aanbod vanuit het A&O fonds Gemeenten omdat dit fonds een andere rol heeft in het versterken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de gemeentelijke sector. Het fonds ontwikkelt ook programma's en tools voor medewerkers, maar richt zich vooral op het ondersteunen van gemeenten en gemeentelijke organisaties bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid van hun personeel. Dit betekent dat er veel ondersteuning is voor HR-adviseurs, loopbaancoaches, leidinggevendenden etc.

Bij de bevindingen maken we dan ook onderscheid tussen gemeenten en gemeentelijke organisaties en het A&O fonds Gemeenten. De bevindingen voor gemeenten en gemeentelijke organisaties hebben we voornamelijk gebaseerd op de informatie die we verkregen tijdens de interviews en de werksessie. De bevindingen ten aanzien van het A&O fonds Gemeenten zijn voornamelijk gebaseerd op de deskresearch.



### **3.2.2 Op welke DI-uitkomsten wordt (vooral) gestuurd?**

*Er is een groot aanbod gericht op ondersteuning individuele medewerkers bij het versterken van hun vitaliteit en vakmanschap; groeiende aandacht voor het vergroten van verandervermogen*

Medewerkers in de gemeentelijke sector die aan de slag willen met hun duurzame inzetbaarheid, hebben zeer veel mogelijkheden en aanbod tot hun beschikking via de eigen gemeente of gemeentelijke organisatie. Er is vooral veel aanbod en ondersteuning gericht op het versterken van vitaliteit en vakmanschap van medewerkers, denk aan cursussen/trainingen over het omgaan met werkdruk, hybride werken en gezond leven, of het bijhouden van vakkennis. Wat bij het opleidingsaanbod opvalt is dat hierbij vaak gekozen wordt voor externe (maatwerk) opleidingen. Vanuit gemeenten lijkt er minder aanbod gericht op het ontwikkelen van verandervermogen, hoewel de aandacht hiervoor toeneemt. Verschillende gemeenten werken met loopbaan- of mobiliteitscoaches zoals bijvoorbeeld in gemeente Heerenveen, Den Bosch en Den Haag. Deze coaches zien dat medewerkers stappen gaan zetten na een aantal gesprekken. Gesprekken met medewerkers onderbouwen dit.

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat gemeenten een grote noodzaak voelen om volop in te zetten op vitaliteit. Redenen daarvoor zijn het belang (in deze tijden van arbeidsmarktkrapte) van het voorkomen van ziekte door bijvoorbeeld een ongezonde leefstijl, werkdruk en/of agressie op het werk. In de werksessie werd dit beeld bevestigd. Ruim 60% van de aanwezigen gaf dat de focus binnen de duurzame inzetbaarheidsaanpak bij hun gemeente vooral ligt op het vlak van het versterken van vitaliteit. Primaire beweegredenen hiervoor is het oplossen van uitval, maar steeds vaker vanuit de ambitie om uitval te voorkomen. Gemeenten als Heerenveen en Emmen geven aan dat een werkgroep Vitaliteit is opgericht om de vitaliteit van medewerkers te stimuleren. Gemeente Den Haag zet vanuit hun Arbocentrum eveneens diverse preventieve vitaliteitsprogramma's op. Er zijn ook verschillende gemeenten die werken met een generatiepact, waarbij oudere medewerkers eerder kunnen stoppen met werken. De laatste twee jaren wordt, als gevolg van de coronapandemie, ook veel gedaan aan gezond thuiswerken en het versterken van mentale vitaliteit.

Ook het A&O fonds Gemeenten heeft een groot en divers aanbod. Op het gebied van vitaliteit zijn via pagina's als BRUIS en Toolkit Gezond en veilig werken, instrumenten, vragenlijsten en webinars beschikbaar over onder andere energiek, vitaal en ontspannen werken, werkdruk en agressie. Daarnaast wil het A&O fonds Gemeenten meer inzetten op het vergroten van het verandervermogen. Uit deskresearch blijkt de inzet van loopbaancoaches in programma's als Digiduurzaam en Grip op Groei bijdragen aan het vergroten van het verandervermogen. Medewerkers ervaren dit als een belangrijke factor voor het stimuleren van hun eigen veranderkracht.

### **3.2.3 Welke beïnvloedende organisatiefactoren krijgen (vooral) aandacht?**

*Er wordt vooral ingezet op leerruimte en het goede gesprek*

Van de organisatiefactoren met een bewezen effect op duurzame inzetbaarheid besteden gemeenten, gemeentelijke organisaties en het A&O fonds Gemeenten met name tijd, aandacht en geld aan de factoren 'leerruimte' en 'dialoog'.

Alle deelnemende organisaties aan dit onderzoek hebben uitgebreide leer- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. Werkorganisatie Druten-Wijchen werkt



bijvoorbeeld met een WDW Academie met een afwisselend aanbod van lezingen, workshops en trainingen. Ook gemeente Den Bosch rept in de interviews over uitgebreide leer- en ontwikkelmogelijkheden.

Uit de deskresearch blijkt dat programma's als Digiduurzaam en Professionalisering Burgerzaken medewerkers ondersteuning bieden om ontwikkelingen in het werk (met gevolgen voor huidige en toekomstige kennis en vereiste competenties) het hoofd te bieden, bijvoorbeeld via om- en bijscholing. Deze programma's hebben ook als doel bewustwording te creëren bij de betrokken doelgroepen om duurzaam inzetbaar te blijven. Het organisatiebelang is hierbij groot, blijkt uit de interviews. In de huidige krappe arbeidsmarkt wil men medewerkers en (hun) productiviteit behouden.

Uit zowel de deskresearch, interviews als werksessie komt naar voren dat er groeiende aandacht is voor het belang van het goede gesprek. Veel gemeenten zijn bezig concrete interventies te ontwikkelen gericht op het verbeteren van de dialoogvaardigheden van leidinggevend en medewerkers, zoals bijvoorbeeld het project Het Goede Gesprek bij gemeente Eemdelta. Wel maken betrokkenen zich zorgen over de tijd die medewerkers en leidinggevend kunnen maken voor het voeren van zo'n goed gesprek. Dit blijkt niet alleen uit enquêtes onder gemeenten als bijvoorbeeld Eindrapport inventarisatie van gemeentelijk loopbaanbeleid en de Vragenlijst Duurzame inzetbaarheid, maar ook uit evaluaties van o.a. de programma's Digiduurzaam en Grip op Groei, uit de interviews en uit opmerkingen van deelnemers aan de werksessie.

Leidinggevend en medewerkers maken maatwerkafspraken, bijvoorbeeld over werktijden, externe opleidingen en over omscholing, bijscholing of stage/detachering. Dit laatste wordt voornamelijk ingezet op momenten van urgentie: van dreigende uitval van een medewerker of andere acute problemen. In Heerenveen bijvoorbeeld is een medewerker omgeschoold om een niet te vervullen vacature te kunnen gaan uitoefenen. Maatwerk slaat niet alleen op individueel maatwerk, gericht op de individuele medewerker. Gemeenten en gemeentelijke organisaties passen ook maatwerk toe in hun DI-maatregelen en -acties, gericht op specifieke doelgroepen en/of diensten. Ook het A&O fonds Gemeenten past maatwerk toe in de diverse programma's. Afhankelijk van de doelgroep waarop het programma gericht is worden passende DI-interventies aangeboden.

Overige bewezen werkende organisatiefactoren (zie theoretisch kader) als autonomie en inspraak worden niet of nauwelijks vermeld noch genoemd als belangrijke factoren voor het bereiken van DI-effecten. We hebben slechts enkele maatregelen en acties gevonden die hier specifiek op gericht zijn, zoals de ontwikkeling richting zelforganisatie bij werkorganisatie Druten-Wijchen. Dat wil niet zeggen dat ze er niet zijn. We denken dat ze door het A&O fonds Gemeenten en door gemeenten en gemeentelijke organisaties niet direct in verband worden gebracht met het versterken van duurzame inzetbaarheid. Dit vermoeden werd door de deelnemers aan de werksessie bevestigd.

Uit de interviews en werksessie kwam het belang van leiderschap unaniem naar voren als prominente factor. Zo zei een HR-adviseur tijdens de werksessie: "Als een leidinggevende het gesprek aangaat, de diepte zoekt en lastige thema's bespreekbaar maakt, ontstaat de echte beweging". Men ziet ook daadwerkelijk effect op het moment dat een leidinggevende in staat is om op de juiste manier dergelijke gesprekken te voeren, zeker als men dit weet te combineren met een afspraak op maat over bijvoorbeeld ontwikkeling of de balans werk-privé. HR-adviseurs, leidinggevend en medewerkers geven tijdens de interviews aan dat zij de volgende effecten hiervan



zien: medewerkers krijgen meer energie, worden productiever, gaan via stage naar een andere functie intern of het ziekteverzuim gaat omlaag.

### **3.2.4 Hoe stimuleert men eigen regie en het doorlopen van alle fasen van gedragsverandering?**

*Per fase hebben verschillende betrokken partijen een rol.*

#### Bewustwording (weten)

Kijkend naar de fasen van gedragsverandering, dan zien we dat de verschillende actoren in verschillende fasen een andere rol spelen. Het A&O fonds speelt een grote rol in de fasen van bewustwording en ondersteuning bij het bepalen van eigen doelen, bijvoorbeeld via bewustwordingscampagnes ('de week van ...') en programma's als Grip op Groei. In deze programma's onderzoeken deelnemers hoe het gesteld is met hun inzetbaarheid aan de hand van vragen als "Hoe kan ik leren en ontwikkelen?" en "Wat vind ik leuk en kan ik goed in mijn werk?". Zij worden hierbij geholpen door gesprekken met een loopbaancoach. Die gesprekken worden als waardevol gezien.

Gemeenten en gemeentelijke organisaties maken graag en veelvuldig gebruik van het aanbod van het A&O fonds Gemeenten om bewustwordingscampagnes in hun organisaties op te zetten. Zij zien daarnaast een belangrijke rol voor leidinggevendenden om medewerkers zich bewust te laten worden van het belang van duurzame inzetbaarheid. Vooral daar waar medewerkers niet eenvoudig in beweging komen en/of verandering niet eenvoudig vinden, zoals bij de administratieve uitvoerende functies en de buitendienst medewerkers.

#### Doelen stellen en actie ondernemen (willen en doen)

Bij het doelen bepalen en actie ondernemen ligt de belangrijkste verantwoordelijkheid, geredeneerd vanuit het eigen regiemodel, bij de medewerkers zelf. De medewerker kan hierbij, zoals eerder besproken, putten uit tal van mogelijkheden en aanbod voor ondersteuning. De leidinggevende speelt in deze fase een belangrijk rol als sparring partner, als diegene die ruimte kan maken voor DI-inspanningen en als de persoon die de medewerker enthousiasmeert voor deelname aan programma's. In interviews bij gemeente Den Bosch komt de eigen regie van de medewerker nadrukkelijk naar voren, bijvoorbeeld bij het bepalen welke training of opleiding men wil volgen, of men intern wil doorstromen en welke (tijdelijke) rollen men naast de reguliere functie wil oppakken. Deze gemeente ziet ook de belangrijke rol van de leidinggevende om medewerkers te wijzen op de eigen regie-verantwoordelijkheid dan wel op de mogelijkheden die er allemaal binnen de gemeente zijn om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. De rol van de leidinggevende kwam ook duidelijk terug in voorbeelden bij de gemeente Den Haag, waarbij een leidinggevende bijvoorbeeld een belangrijke rol speelde om medewerkers van het veegbedrijf mee te laten doen aan een vitaliteitschallenge.

Uit de deskresearch blijkt dat medewerkers die meedoen aan programma's als Digiduurzaam en Professionalisering Burgerzaken hulp krijgen om doelen te stellen. En uit programma's als DigiDuurzaam en Grip op Groei blijkt dat medewerkers tijdens deelname meer leerruimte ervaren en (tijdelijk) meer actie ondernemen om zich te ontwikkelen. Gesprekken met een loopbaancoach dragen bij aan het verkennen wat medewerkers willen en hoe ze zich kunnen ontwikkelen en aan het stellen van doelen.

In de interviews hoorden we diverse voorbeelden van medewerkers die hun duurzame inzetbaarheid zelf hebben vormgegeven. Vaak wordt er vanuit een urgente situatie een nieuwe taak of functie gezocht en zijn er mogelijkheden voor bij- en omscholing.



Wanneer duidelijk is hoe werk en functies gaan veranderen, bijvoorbeeld bij het programma Professionalisering Burgerzaken, krijgen medewerkers een helder beeld van waar ze naar toe kunnen of soms zelfs moeten werken. Deze richting, samen met urgentie, geeft houvast en geeft medewerkers perspectief op ander, vaak ook meer afwisselend werk. Dit brengt medewerkers daadwerkelijk in beweging. Het creëren van een beeld van de toekomstige situatie en hoe het werk daardoor verandert lijkt hiermee een bepalende factor te zijn.

#### Actie volhouden/borgen (volhouden)

In verhouding tot de maatregelen en acties die gericht zijn op bewustwording, het formuleren van doelen en het daadwerkelijk zetten van stappen, is er minder aandacht voor het borgen en volhouden van nieuw gedrag. Ook in het ontwerp van DI-programma's lijkt borging van hetgeen wordt geïntroduceerd meestal niet structureel te worden vormgegeven.

Gemeenten geven in de interviews en tijdens de werksessie aan dat het borgen van nieuwe acties, gedrag of effecten weinig aandacht krijgt. Men is op zoek naar manieren om dit vorm te geven. Als mogelijkheden noemen geïnterviewden hierbij vooral het herhalen van activiteiten en het ondersteunen van leidinggevenden bij het blijven voeren van het goede gesprek. Een aantal gemeenten, zoals Eemsdelta, denkt na over het structureel borgen van het geleerde bij de opzet van programma's, bijvoorbeeld door deze programma's nadrukkelijker te koppelen aan de organisatieopgaven.

Uit interviews blijkt dat medewerkers vaker herhaling willen, bijvoorbeeld als het gaat om trainingen op het gebied van werkagressie of algemene gespreksvaardigheden. Zij verwachten dat dat bijdraagt aan het blijvend hanteren van nieuw gedrag. Leidinggevenden geloven ook in de kracht van de herhaling voor het doorontwikkelen van hun eigen (dialoog)vaardigheden.

Uit de deskresearch zien we een afvlakking van de resultaten van DigiDuurzaam, 6 maanden na afloop van het programma. Het aandeel leerrijke taken en de hoeveelheid tijd om te leren is dan gedaald ten opzichte van metingen tijdens het programma. Na afloop van een dergelijk programma bestaat er zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers behoefte aan opvolging, bijvoorbeeld via ondersteuning van de leidinggevenden door HR en door proactief contact vanuit gemeente richting medewerkers. We hebben geen aanwijzingen gevonden dat die follow-up ondersteuning structureel geboden wordt.

### **3.2.5 Meten van effecten: het gebeurt maar er is ruimte voor verbetering**

De bij dit onderzoek betrokken gemeenten en gemeentelijke organisatie meten naar eigen zeggen nauwelijks wat de effecten zijn van hun op DI-gerichte interventies. Dat heeft vaak een praktische reden: de meeste interventies spelen zich af tussen leidinggevende en medewerker, wat meten op organisatieniveau bemoeilijkt. Gemeenten geven wel aan dat er meer aandacht ontstaat voor het borgen van acties en het meten van de effecten daarvan, vooral daar waar nieuwe programma's worden opgezet. In gemeente Den Haag speelt dit momenteel bij maatwerkprogramma's per dienst die gaan over het voeren van goede gesprekken en ziekteverzuim. Binnen de meeste geïnterviewde gemeenten is men aan het nadenken over betere borging en beter meten van effecten.



De tot nu toe gehanteerde indicatoren op basis waarvan acties worden ingezet, zijn meestal ziekteverzuimpercentages of de bevindingen uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Het A&O fonds Gemeenten meet wel op gestructureerde wijze de effecten van programma's. Via vragenlijsten aan deelnemers van (vooraf bepaalde) programma's of bijeenkomsten worden gegevens opgehaald en verwerkt in een dashboard. Het gaat hierbij zowel om gegevens over kenmerken van de deelnemers, redenen voor deelname, zelfevaluatie van het programma (waardering van de verschillende onderdelen) als over het effect van het gevolgde programma/bijeenkomst op deelnemers. Effectiviteit wordt gemeten op 4 uitgewerkte indicatoren.

<b>Indicatoren</b>	<b>Uitwerking indicatoren</b>
Vitale medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemotiveerd, gezond, zelfvertrouwen, plezier, kennis en vaardigheden, werk-privé balans</li> </ul>
Wendbare medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toekomstgericht (loopbaanplanning, opleiding/ cursus, spreekt leidinggevende / HR)</li> <li>Omarmt verandering (volgt ontwikkelingen vakgebied, voert netwerkgesprekken, probeert nieuwe dingen uit, luistert naar behoeften klanten)</li> </ul>
Vitale organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sterke visie</li> <li>Stimuleert vitaliteit medewerkers</li> <li>Gezonde organisatiecultuur</li> </ul>
Wendbare organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelgericht, prestatiegericht, besluitvorming laag in organisatie belegd, oog voor ontwikkelingen buiten organisatie</li> </ul>

Wij hebben in dit onderzoek geen aanwijzingen gevonden dat andere gemeenten of gemeentelijke organisaties op dergelijke gestructureerde wijze de effecten van DI-maatregelen en -acties in hun organisatie meten.



## 4 Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Conclusies

Uit de literatuurscan, deskresearch, interviews en werksessie tekenen zich lijnen af over (het meten van) effecten van DI-maatregelen, -instrumenten en -acties en de organisatiefactoren die daaraan bijdragen. De conclusies vatten wij in deze paragraaf samen.

#### 4.1.1 Conclusies t.a.v. het (meten van) effecten van DI-maatregelen en acties

De belangrijkste conclusie die wij op basis van dit onderzoek kunnen trekken is dat er, op organisatieniveau, in de literatuur en binnen de gemeentelijke sector nog maar weinig effecten bekend zijn van DI-maatregelen, -instrumenten en -acties. Belangrijkste oorzaak hiervan is dat het isoleren van het effect van DI-beleid dusdanig lastig is, dat er weinig meetinspanningen zijn van onderzoekers noch praktijkorganisaties.

Uit de deskresearch blijkt dat het A&O fonds Gemeenten wel degelijk de effecten van haar activiteiten probeert te meten, o.a. via eigen impactanalyses middels het Dashboard en via programmaevaluaties door externe partijen. De impactanalyses laten hoge waarderingen zien voor de aangeboden Safari bijeenkomsten/5-daagse en leerbijeenkomsten (uit 2021). Naast deze hoge waarderingen voor het aanbod, scoren deelnemers ook hoog op de bijdrage van het geleerde op hun eigen vitaliteit en wendbaarheid (indicatoren van het dashboard zoals eerder omschreven). Het dashboard geeft -voor zover wij hebben kunnen inzien- geen inzicht in borging van het geleerde.

De gemeenten en gemeentelijke organisatie die wij voor dit onderzoek spraken geven allen aan de effecten van hun DI-maatregelen en -acties (nog) niet stelselmatig of structureel te meten. Wel meet men regelmatig de tevredenheid van deelnemers aan programma's en maakt men gebruik van deelnemerszelfrapportage ten aanzien van het bereikte effect. Deelnemers aan programma's zijn vaak tevreden en zien op individueel niveau duidelijke effecten van deelname. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat deelnemers aan leefstijlprogramma's meer fitheid ervaren en gewichtsafname melden.

De geïnterviewde groepen (hr/arbo, leidinggevenden en medewerkers) hebben eigen percepties van de effecten van DI-maatregelen en -acties. Uit de interviews blijkt dat de HR professionals het meest positief zijn over de veronderstelde effecten van DI-maatregelen, -instrumenten en -acties. Zij ervaren effecten in de vorm van o.a. betere gesprekken, meer ontwikkelruimte en meer welbevinden van medewerkers maar kunnen dit niet feitelijk onderbouwen. De geïnterviewde leidinggevenden zijn positief over het ontwikkelaanbod en de aandacht voor duurzame inzetbaarheid maar worstelen met het maken en geven van tijd hiervoor. Zij maken zich zorgen of hierdoor wel duurzame effecten met betrekking tot inzetbaarheid kunnen worden bereikt. Medewerkers zijn, zoals gezegd, positief gestemd over effecten op individueel

niveau, maar geven tegelijkertijd aan dat randvoorwaarden als autonomie en ontwikkelruimte stevig kunnen verschillen, afhankelijk van de leidinggevende en/of de aard en het type werk dat men doet. Uit de werksessies kwamen deze punten ook naar voren. Daarbij werd aangegeven dat de combinatie van een strategisch personeelsplan aangevuld met een vlootshouw een mooi meetinstrument/startpunt is van waaruit gesprekken met de medewerkers over ontwikkeling kan worden gevoerd.

#### **4.1.2 Conclusies t.a.v. factoren die DI-effecten beïnvloeden**

Uit de literatuurscan komen beïnvloedende organisatiefactoren (aanbod, dialoog, maatwerk, autonomie, inspraak, leerruimte) naar voren. De praktijkinzichten bevestigen dat deze beïnvloedende organisatiefactoren ook binnen de gemeentelijke sector relevant zijn, alhoewel er in de praktijk nog weinig aandacht lijkt te zijn voor inspraak en autonomie als belangrijke hefboomen voor duurzame inzetbaarheid. Uit de literatuurscan blijkt ook dat een interventie effectiever wordt wanneer deze in samenspraak met de desbetreffende doelgroep wordt ontwikkeld. Interviews met o.a. gemeente Den Haag bevestigen dit.

Uit het praktijkonderzoek komt de rol van leiderschap zeer sterk naar boven. Geïnterviewden geven aan dat leiderschap alom gezien wordt als cruciale beïnvloedende factor. Zij maken zich zorgen dat er (te) weinig tijd is om goede gesprekken te voeren over duurzame inzetbaarheid. Men geeft aan dat dit ten koste gaat van tijd, voor medewerkers, om deel te kunnen en mogen nemen aan aangeboden programma's en leermogelijkheden. Leidinggevendenden dienen volgens de geïnterviewden in staat te zijn om de urgentie te creëren voor medewerkers om in beweging te komen. Dit blijkt voor een aantal medewerkers noodzakelijk te zijn om tot actie te kunnen overgaan. Programma's als Digiduurzaam, Grip op Groei tonen dit ook aan. Vooral HR-adviseurs spreken dit in de interviews uit. Het kunnen voeren van het goede gesprek is een belangrijke voorwaarde, waar leidinggevende zich nog verder in kunnen ontwikkelen. Een constructief klimaat waarbij je ook over veiligheid, schaamte, onzekerheid kunt praten (met je leidinggevende) is een belangrijke voedingsbodem voor het versterken van duurzame inzetbaarheid. Ook op deze factor is verdere ontwikkeling gewenst, aldus de deelnemende gemeenten.

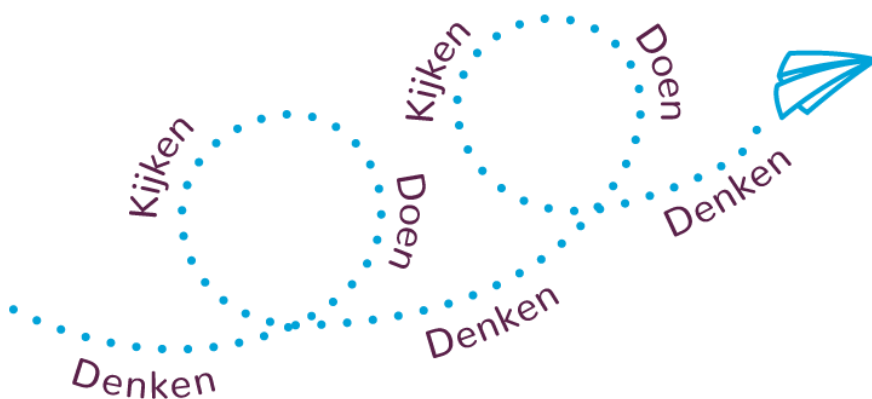
Naast de bekende beïnvloedende organisatiefactoren en leiderschap, komt uit dit onderzoek ook een aantal factoren in randvoorwaardelijke sfeer die bijdragen aan het realiseren van DI-effecten. Dit zijn:

- Expliciete goedkeuring van hoger management en bestuurlijk draagvlak voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.
- Weten wat de koers is van de organisatie; dit hebben medewerkers nodig om te weten waarom en hoe zij zich kunnen ontwikkelen.
- Voldoende financiën voor de DI-activiteiten.
- Het centraliseren van kennis en aanbod (één aanspreekpunt) ten behoeve van de herkenbaarheid van duurzame inzetbaarheid en de toegankelijkheid van mogelijkheden.

## **4.2 Aanbevelingen**

We starten met de algemene aanbeveling om het versterken van duurzame inzetbaarheid structureel aandacht te geven, bijvoorbeeld via de systematiek van het doen van actieonderzoek. Daarbij is allereerst belangrijk om te onderzoeken wat er nodig is om de inzetbaarheid van medewerkers te versterken (denken). Vervolgens

kan een gemeente of gemeentelijke organisatie hierbij passende DI-maatregelen en -acties inzetten zodat mensen concreet met hun inzetbaarheid aan de slag kunnen (doen). Om effecten daarvan te kunnen vaststellen dient men resultaten systematisch te monitoren (kijken). Dit is nodig om te bepalen of, en zo ja hoe, bijstelling van de eerdere analyse en het eerdere plan nodig is. Daarna begint weer een nieuwe cyclus van denken – doen – kijken (zie figuur onder)



Figuur 2: fasen van actieonderzoek

We sluiten dit onderzoek af met verdere aanbevelingen in de vorm van praktische handvatten. Dit doen we in de vorm van twee checklists voor organisaties/leidinggevenden respectievelijk medewerkers om effectief werk te maken van duurzame inzetbaarheid. De checklist voor organisaties/leidinggevenden bestaat uit algemene adviezen en een voorzet voor een praktische uitwerking van dit advies. De checklist voor medewerkers bevat dusdanig praktische adviezen dat we geen onderscheid maken in adviezen en praktische uitwerking.

De elementen uit de checklist hebben we geclusterd langs de lijn van de verschillende fasen van actieonderzoek. Gemeenten, gemeentelijke organisaties, leidinggevenden en medewerkers raden wij aan om te kiezen met welk advies zij allereerst aan de slag willen, om vervolgens ook de adviezen uit de andere fasen ter harte te nemen.

#### 4.2.1 Checklist voor organisaties / leidinggevenden

*Denken (hoe bepalen we wat we gaan doen en zorgen we voor de benodigde randvoorwaarden?)*

- Advies: Formuleer een duidelijke visie op DI, wat is het en waarom wil je het als organisatie/leidinggevende.
  - o Praktische uitwerking: Organiseer een strategische werksessie over DI, met representanten van directie tot werkvloer.
- Advies: Zorg dat het bestuur/de directie de DI-visie uitdraagt in woord en gedrag.
  - o Praktische uitwerking: Beleg een bijeenkomst voor directie waarbij zij bepalen wat DI voor hen persoonlijk betekent, en hoe zij de visie (zie hierboven) gaan uitdragen richting de organisatie.
- Advies: Maak DI integraal onderdeel van je (HR-)beleid, in papier en praktijk (waak voor reactieve, ad hoc aandacht).



- Praktische uitwerking: Scan alle huidige (hr)-processen en gesprekken op de mate waarin het bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Maak aanpassingen daar waar nodig.
- Advies: Maak duurzame inzetbaarheid een wederkerige verantwoordelijkheid van medewerkers én organisatie.
  - Praktische uitwerking: Benadruk in communicatie richting medewerkers dat zij aan het stuur zitten van hun eigen inzetbaarheid en daarbij ondersteuning kunnen verwachten van de organisatie in ruil voor meebewegen met organisatieontwikkelingen.

*Doen (hoe zorgen we dat medewerkers actief aan de slag gaan met hun inzetbaarheid?)*

- Advies: Geef DI een duidelijk gezicht.
  - Praktische uitwerking: Benoem één persoon of afdeling als DI-aanspreekpunt waar alles samenkomt.
- Advies: Focus niet op de ontwikkeling van nieuwe, losse interventies, maar steek energie en aandacht in hoe je (veelal bestaande) instrumenten effectief kunt inzetten. En geef aan dat het een proces is; geen eenmalige actie(s).
  - Praktische uitwerking: Werk vanuit het instrumentarium dat er is (er is genoeg), maak vooral afspraken met elkaar over wat iemand gaat leren, hoe iemand de ruimte hiervoor krijgt, welke gesprekken je daarover hebt, hoe je het geleerde in de praktijk gaat uitvoeren en volhouden.
- Advies: Faciliteer leidinggevenden in hun rol bij het versterken van duurzame inzetbaarheid.
  - Praktische uitwerking: Organiseer informatiesessies voor leidinggevenden over de rol die ze hebben bij duurzame inzetbaarheid, en train en beoordeel ze op de bijbehorende (dialog)vaardigheden en kennis.
- Advies: Versterk de dialoogvaardigheden van leidinggevenden en medewerkers.
  - Praktische uitwerking: Investeer in dialoogvaardigheden, bijv. via trainingen.
- Advies: Zet volop in op ontwikkeling op maat en stimuleer het maken van ontwikkelafspraken; activeer hierbij vooral doelgroepen die hier niet direct zelf om vragen.
  - Praktische uitwerking: Maak ontwikkelafspraken met iedereen, niet alleen 'klassiek' over externe opleidingen maar bijv. ook over uitdagende taken, afwisselend werk, stages e.d. Laat mensen zelf met ideeën hiervoor komen, vraag het in het bijzonder aan mensen die hier niet direct zelf over beginnen.
- Advies: Denk bij duurzame inzetbaarheid breder dan alleen het volgen van een cursus of het vervullen van een andere functie.
  - Praktische uitwerking: Bekijk met medewerkers waar mogelijkheden zijn om in het werk meer autonomie te ervaren of meer participatie te laten zien.
- Advies: Laat HR leidinggevenden actief ondersteunen.
  - Praktische uitwerking: Neem in takenpakket van HR op dat zij verantwoordelijk zijn voor het verstrekken van kennis over DI en dat zij leidinggevenden hierbij ondersteunen via bijvoorbeeld het organiseren van intervisies, coaching, en het voorbereiden van gesprekken.
- Advies: Stimuleer onderlinge kennisdeling tussen medewerkers, zorg ervoor dat DI niet 'iets van HR' is maar laat mensen elkaar aansteken met het DI-virus.

- Praktische uitwerking: Start elk werkoverleg met een persoonlijk verhaal over ontwikkeling (laat collega's hierbij rouleren zodat steeds een ander aan bod komt), bedenk challenges en/of neem korte filmpjes op waarbij mensen hun ervaring met het werken aan inzetbaarheid vertellen, inclusief de moeilijke momenten!
- Advies: Werk aan een constructief werkklimaat waarin onzekerheden e.d. besproken kunnen worden.
  - Praktische uitwerking: Vraag aan mensen wat ze nodig hebben om in beweging te komen, welke belemmeringen, schaamtes e.d. houden je tegen.

*Kijken (hoe meten we resultaten en monitoren we effecten?)*

- Advies: Stel doelen vast en meet hoe het gaat met de realisatie ervan.
  - Praktische uitwerking: Bedenk bij de opzet/start van elk DI-programma wat, hoe en wanneer je de effecten gaat meten en plan dit direct in de agenda's in. Koppel DI-programma's aan organisatieopgaven om de relatie tussen organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid duidelijk te maken.

#### **4.2.2 Checklist voor medewerkers**

*Denken (hoe bepaal ik wat ik wil gaan doen?)*

- Bespreek, bijvoorbeeld in je team, hoe het werk binnen de gemeente en jouw vak zich ontwikkelt. Weet je het niet? Vraag het dan aan je leidinggevende.
- Bepaal voor jezelf op welk terrein jij het meest te winnen hebt: leren en ontwikkelen, leefstijl of loopbaanstappen zetten. Als jij achter het stuur zit van jouw eigen duurzame inzetbaarheid: wat is dan jouw bestemming?
- Stel jezelf een doel: wat wil jij over een tijdje bereikt hebben?

*Doen (hoe kom ik in beweging?)*

- Praat over duurzame inzetbaarheid met wie jij erover wil praten: je partner, collega, een loopbaanadviseur of leidinggevende. Als je er maar met regelmaat over praat.
- Bekijk het aanbod binnen jouw gemeente of gemeentelijke organisatie: wat spreekt jou aan?
- Vraag je leidinggevende om een ontwikkelafspraken die bij jou past: dit kan een opleiding zijn maar ook een uitdagende taak of meer professionele beslisruimte. Vind je dit lastig om te vragen, vraag dan hulp van een collega.
- 'Bemoei' je met de DI-maatregelen en -acties die jouw werkgever ontwikkelt. Denk, gevraagd en ongevraagd, mee over de opzet van programma's en -instrumenten. Jouw kennis van de praktijk is onontbeerlijk.

*Kijken (hoe zorg ik ervoor dat ik het volhoud en mijn gewenste doel realiseer?)*

- Houd je voortgang bij: dit kun je doen door bijv. een keer per week terug te kijken op wat er gelukt is.
- Zoek maatjes; mensen die zich ook (willen) ontwikkelen, misschien wel in dezelfde richting als jij. Wissel ervaringen uit en steun elkaar.
- Wees mild voor jezelf. Probeer niet teveel in één keer te veranderen. 'One habit at a time' is voldoende.



## Bijlage 1: Gebruikte bronnen literatuurscan

- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2020). *Handboek Werkgeluk: een praktische toolbox voor leidinggevendenden, hr-professionals & coaches*. Amsterdam: Boom
- Chughtai, A. (2019). Servant leadership and perceived employability: Proactive career behaviours as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dekker, F. (2019). *Theorie en praktijk van arbeid*. Amsterdam: Boom.
- Interview met prof. dr. Annet de Lange op 1 juli 2022
- De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds. 2021; derde druk). *Handboek: Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of applied psychology, 93*(3), 655.
- Hornung, S. (2018). Idiosyncratic deals at work: A conceptual and empirical review. *Eurasian Business Perspectives, 265*-281.
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Wilt, G.J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie, 24*, 341-355.
- Nauta, Aukje. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., & van de Ven, C. (2013). Een i-deale loopbaan: Over het verband tussen i-deals en loopbaanontwikkeling. *Opleiding en Ontwikkeling, 26*(4), 10-14.
- Nauta, A & Van de Ven, C. (2017). Duurzame inzet: De klok tikt. Uitkomsten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid. *PW. 4*, 14-17.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2021). Slepemde coronapandemie heeft negatieve invloed op vitaliteit, samenwerking en innovatie *PW. 4*, 16-21.
- Nuijten, I. (2017). *Echte leiders dienen: Voor leiders die het verschil maken*. Amsterdam: Boom.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review, 29*(3), 336-352.
- Rousseau, D. (2005). I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. *Routledge*.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Notelaers, G., Peters, P. Stoffers, J. J. M., De Lange, A. H., Froehlich, D. E., & Van der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 236-248.
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I., & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift Voor HRM, 15*.
- Van de Ven, C. & Nauta, A. (2018). Duurzame Inzet voor iedereen? Uitkomsten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid. *PW. 4*, 14-18.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*.



## Bijlage 2: Bronnen praktijkonderzoek

Ten behoeve van de deskresearch hebben we verschillende documenten bestudeerd, o.a.

- Documenten van het A&O fonds Gemeenten zoals:
  - o Duurzame inzetbaarheid in de gemeentelijke sector, Sectoranalyse in het kader van MDIEU, Regioplan (2021)
  - o Beleidsplan 2021-2025, A&O fonds Gemeenten
  - o Eindrapport inventarisatie van gemeentelijk loopbaanbeleid, Regioplan (2020)
  - o Vragenlijst Duurzame inzetbaarheid (2019)
  - o Samenvatting uitkomst onderzoek 50+, gemeente Amsterdam (2021)
  - o Rapport onderzoek Meester in je werk Week, Panteia (2021)
  - o Presentatie Dashboard A&O fonds Gemeenten, Cigarbox (2022)
  - o Vragenlijst Evenementen, A&O fonds Gemeenten
  - o Website A&O fonds Gemeenten (verschillende pagina's en tools)
  - o Website Alles uit jezelf.nl

De volgende op duurzame inzetbaarheid gerichte programma's en interventies hebben we in de deskresearchfase bestudeerd:

- o Eindrapport Grip op Groei, Regioplan (2020)
- o Monitoring Digiduurzaam, TNO (2021)
- o Zomersafari 8 juli 2021 (via presentatie dashboard) is niet in detail
- o Zomersafari 9 september 2021 (via presentatie dashboard)
- o Safari 5-daagse 2021 (via presentatie dashboard)
- o Netwerk loopbaan/ontwikkel/leeradviseurs 2021 (via presentatie dashboard)

We hebben daarnaast interviews gehouden met groepen medewerkers, leidinggevend en hr-professionals bij 4 gemeenten en 1 gemeentelijke organisatie. Dit deden we aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst (zie bijlage). Doel van deze interviews was om de inzichten uit de deskresearch te toetsen en te verdiepen aan de hand van de werkpraktijk bij deze gemeenten en gemeentelijke organisatie. De volgende organisaties namen deel:

- o Werkorganisatie Druten-Wijchen
- o Gemeente 's-Hertogenbosch
- o Gemeente Den Haag
- o Gemeente Heerenveen
- o Gemeente Eemsdelta

Tussentijdse bevindingen hebben we gedeeld tijdens een werksessie. Daar deden 3 mensen vanuit het A&O fonds Gemeenten aan mee, en 11 mensen vanuit 8 verschillende gemeenten, gemeentelijke organisaties en VNG. Dit waren voornamelijk hr- en arbo-adviseurs.



## Bijlage 3: Topiclijst interviews

### *Checklist introductie*

- Kort onszelf en Factor Vijf voorstellen;
- Korte introductie onderzoek namens A&O Fonds Gemeenten;
- Onderzoeksvraag: Wat zijn de effecten van DI-acties en maatregelen en de factoren die daarop van invloed zijn?

### *Opbrengst, verslaglegging, terugkoppeling*

Interviews niet herleidbaar naar personen, geen verslaglegging of terugkoppeling op gemeenteniveau, mogelijk wel gebruik van genoemde voorbeelden als input voor geïntegreerde synthese, waarvoor nog uitnodiging volgt (werkbijeenkomst in september, vermoedelijk in Den Haag).

### *Interviewvragen medewerkers*

**Vraag 1:** Wat doe jij om je eigen duurzame inzetbaarheid te versterken? Van welke mogelijkheden en acties de jouw gemeente hiervoor aanbiedt kun jij gebruik maken? Van welke mogelijkheden maak jij gebruik, en waarom deze?

**Vraag 2:** Wat is het effect van deze maatregelen op jou DI? Hoe weet je dat/ hoe meet je dat?

**Vraag 3:** Wat zijn de factoren die van invloed zijn (geweest) op dat effect? Lagen deze factoren binnen je werk, of daarbuiten?

### *Interviewvragen HR/leidinggevenden*

#### **Vraag 1**

Welke acties/ maatregelen werken er volgens jullie binnen jullie eigen gemeente om de DI van jullie medewerkers te stimuleren of te vergroten?

#### **Vraag 2**

Wat is het zichtbare/meetbare effect van deze maatregelen/acties op de DI van medewerkers? Hoe merk je dat/ hoe meten jullie dat? Hoe wordt hier vervolg op gegeven, zodat dit effect ook in de praktijk/ op de langere termijn (duurzaam en effectief) kan worden geborgd?

#### **Vraag 3**

Wat zijn de factoren die ervoor zorgen dat die maatregelen/acties werken/ succesvol zijn? Lagen deze factoren binnen of buiten het werk? Welke rol heb jij hier zelf bij gehad? En welke rol hebben anderen hierbij gehad? (bijvoorbeeld LG/HR/A&O Fonds?)

#### **Extra vraag 4, HR en leidinggevenden:**

In hoeverre word jij zelf ondersteund als leidinggevende/HR, in je rol om DI bij je medewerkers te ondersteunen? Wat werkt bij deze ondersteuning en hoe merk je dat? Welke behoefte heb jij daar mogelijk zelf nog bij?

**Extra vraag 5, allen:** Wat wil je zelf nog aan ons meegeven over DI, vanuit je ervaring als LG/HR/medewerker? Wat maakt dat dit voor jou belangrijk is om het nog toe te voegen?

