

pw.



**Over Duurzame
Inzetbaarheid**

Langer, gezonder, anders werken



Resultaten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2017



Duurzame inzet in 2017 blijft een worsteling

Duurzame inzetbaarheid is geen instant-maaltijd uit een zakje of pakje. Er is geen vast recept, geen 5-stappenplan dat bedrijfsorganisaties op een achternamiddag in een paar uurtjes kunnen implementeren om het af te vinken met de constatering 'zo, nu zijn we duurzaam inzetbaar'. Het onderwerp blijft om aandacht vragen in de meeste organisaties. Dat beeld komt op bij de uitkomsten van het zevende Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid in Nederland. Er is relatief weinig vooruitgang te melden, vergeleken met vorig jaar. De worsteling duurt onverminderd voort.

Zeker, de basis is gelegd. De meeste werknemers zijn redelijk gezond en goed opgeleid, ze houden van hun werk, en de werkgever ziet de meerwaarde van de meesten wel in. Werknemers overleggen regelmatig met het management over het werk, en hoe het beter of anders kan. Leidinggevenden en werknemers houden rekening met elkaars wensen. Maar dat beeld kwam vorig jaar ook al uit dit onderzoek. Om nu echt beter of breder inzetbaar te worden, om dus echt een stap verder te komen, dat blijkt erg lastig. Het is maatwerk, zoveel is wel duidelijk. Niet alleen per bedrijf, maar zelfs per individu.

Weinig mobiliteit

Medewerkers leren veel in het werk zelf, en een meerderheid (56%) moet ook zelf met oplossingen komen in hun werk. Maar regelmatig doorstromen naar andere functies in deze organisatie doen steeds minder mensen. Net als oriënteren op loopbaanmogelijkheden.

Mobiliteit (% eens met de stellingen)	2016	2017
regelmatig doorstromen naar andere functies in deze organisatie doet bijna niemand	76%	81%
oriënteren op loopbaanmogelijkheden doet minstens de helft van de werknemers	24%	18%

Zelfs een kijkje buiten de deur, in de vorm van bezoeken aan congressen, seminars en andere bijeenkomsten gericht op deskundigheidsbevordering is nog niet erg gebruikelijk. Volgens tweederde van de deelnemers (68%) doet een (grote) minderheid van de collega's dat met enige regelmaat. Vorig jaar was die score nog slechter: een minderheid tot bijna niemand deed dat, vond 65 procent van de deelnemers.

Het externe netwerk onderhouden de meeste medewerkers nog steeds wat minder dan de interne contacten. Driekwart is *intern* redelijk tot goed bezig met de contacten, maar redelijk of beter letten op het *externe* netwerk van zakelijke contacten doet net iets meer dan de helft van de medewerkers. Vorig jaar waren de uitkomsten bijna hetzelfde.

Luisteren en informeren blijft op peil

Met het democratisch gehalte van de meeste organisaties zit het redelijk tot goed. Er wordt redelijk goed met elkaar gepraat en naar elkaar geluisterd, ook tussen leiding-

geevenden en medewerkers, en ook bij onenigheid en verbetermogelijkheden. Nu vindt 55 procent dat er goede gesprekken over werk en ontwikkeling worden gevoerd, vorig jaar vond 51 procent dat.

Het management vraagt redelijk tot goed om de mening van medewerkers, zegt 70 procent van de deelnemers. Vorig jaar vond 69 procent dat. Medewerkers kunnen besluiten van het management beïnvloeden, zegt 66 procent van de respondenten. Vorig jaar gold dat voor 65 procent van de werknemers. Goede scores dus, maar geen vooruitgang.

Het management reageert ook redelijk tot goed op verbetervoorstellen die van de werkvloer komen, zegt 72 procent van de deelnemers. Ook hier geen verandering met vorig jaar. Wel zou het management vaker kunnen vragen om met beleidsvoorstellen te komen. Tweederde van de deelnemers (68%) vindt dat het management dat onvoldoende doet. Een lichte verslechtering vergeleken met vorig jaar, toen slechts 61 procent de verzoeken van het management om input van de werkvloer redelijk tot slecht vond.

Werkafspraken op maat? Zouden we best willen...

Als het gaat om maatwerkafspraken over de manier waarop, het waar en het hoe van het werk, dan zijn er opvallende verschillen tussen de ruimte die medewerkers daarvoor denken te hebben en de afspraken die ze er in het echt over maken. Dat was vorig jaar overigens net zo.

Over de werktijden denken veel werknemers meer te kunnen afspreken dan ze in het echt ook doen: er is redelijk tot veel ruimte voor maatwerk, zegt een krappe meerderheid. Maar in werkelijkheid krijgt een minderheid die ruimte ook echt. De meeste werknemers moeten zich voegen naar de werktijden die hun werkgever heeft bepaald. Zelf bepalen op welke tijden je werkt kan slechts een minderheid tot zelfs een grote minderheid. Die uitkomsten zijn bijna gelijk aan de scores van vorig jaar: afspraken maken over werktijd op maat, daar is redelijk tot veel ruimte voor zei 59 procent in 2016. Nu zegt precies de helft dat: 50 procent. En in werkelijkheid maakt nu volgens 51 procent van de deelnemers een (grote) minderheid van de mensen in hun organisatie afspraken over werktijd op maat; vorig jaar gold dat voor 50 procent van de werknemers volgens de deelnemers. Ook op dit punt is er dus geen vooruitgang dit jaar.

Afspraken over werktijden (% eens)	2016	2017
Redelijk tot veel ruimte voor afspraken over werktijden op maat	54%	50%
Grote minderheid maakt ook echt afspraken over werktijden op maat	50%	51%

Ook over de werkinhoud hebben we minder te zeggen dan we denken: 59 procent denkt er redelijk wat tot veel invloed op te hebben, maar een minderheid tot de helft van de medewerkers maakt er ook echt afspraken over die beter passen bij het eigen leven, zegt 49 procent van de respondenten. Zelf het werktempo bepalen lukt, gemiddeld bekeken, ongeveer in de helft van de deelnemende bedrijfsorganisaties.

Hierbij zijn uitschieters naar boven en onderen. Een kwart van de deelnemers beweert dat een meerderheid zelf kan bepalen hoe hard ze werkt, en ook een kwart geeft aan dat zoiets alleen is weggelegd voor een minderheid van de collega's.

Meer ruimte voor werk-privébalans

Hetzelfde beeld komt naar voren bij het combineren van werk en privé: 60 procent denkt daarover redelijk wat tot veel ruimte voor goede afspraken te hebben. Vorig jaar dacht 62 procent van de deelnemers dat. Maar in werkelijkheid ervaart net de helft (51%) weinig tot hoogstens redelijk wat ruimte om die balans aan te passen. Betrek je de mensen erbij die heel weinig ruimte ervaren voor maatwerk, dan wil 70 procent van de respondenten meer ruimte voor de werk-privébalans.

Iets positiever zijn de deelnemende HR-functionarissen als het gaat over zelf bepalen hoe je je werk doet en in welke volgorde de werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd. Net iets meer dan de helft van de werknemers kan dat zelf bepalen, maar 23 procent zegt dat dit slechts voor een minderheid van de werknemers geldt.

Baas bepaalt de verdiensten

Over één ding zijn en blijven maatwerkafspraken vrijwel onmogelijk: het salaris. Ondanks economische opleving en bonuscultuur: er is weinig tot geen ruimte voor maatwerk over de beloning, zegt 84 procent van de deelnemers. Schrale troost misschien: we verwachten dat ook niet, zo geeft 81 procent van de deelnemers aan. Vorig jaar lagen die scores op respectievelijk 80 en 79 procent.

Opleiding en ontwikkeling erg belangrijk, maar...

Gaat het om opleiding en training en persoonlijke ontwikkeling, dan loopt de theorie ook duidelijk nog voor op de praktijk. Tweederde denkt dat er redelijk wat tot veel ruimte is in de organisatie voor maatwerkafspraken daarover. Maar in werkelijkheid komt een minderheid tot hoogstens de helft van de medewerkers tot afspraken op maat over opleiding, training en persoonlijke ontwikkeling.

Over de mogelijkheden om een opleiding te volgen bij de eigen werkgever zijn de meeste deelnemers voorzichtig positief. Een meerderheid van 60 procent tot tweederde van de respondenten reageert neutraal tot instemmend op de stellingen dat de medewerkers voldoende tijd en geld krijgen om een opleiding te volgen. En ook willen ze wel aan de stelling dat de organisatie volop ruimte biedt voor persoonlijke ontwikkeling (35% eens, 25% neutraal).

.. we beginnen te laat

Maar of het opleidingsbudget helemaal opgaat? De meesten houden zich liever op de vlakte. Het enthousiasme voor opleiden en ontwikkelen, in scores op 'sterk tot zeer sterk mee eens' spat (nog) niet van de uitkomsten af. Een deelnemer weet wel waarom: "Veel mensen beginnen pas naar hun cv te kijken als er calamiteiten optreden (ontslag, arbeidsongeschiktheid, etc.). Permanente scholing is voor iedereen

van belang, niet alleen binnen je beroep, maar ook om je kansen buiten je huidige beroep te vergroten.” Hij constateert dat duurzame inzetbaarheid ook bij de werknemers meer prioriteit moet krijgen, wil het concept kans van slagen hebben.

Factor mens staat niet bovenaan

Bedrijven hebben veel over voor hun mensen, vindt 35 procent van de respondenten. Vorig jaar vond 38 procent dat. Iets minder deelnemers plaatsen de mens centraal in hun organisatie (32%). Vorig jaar deed 33 procent dat. Maar: 36 procent zegt dat de resultaten van de organisatie wel belangrijker zijn dan de mensen die er werken. Terwijl 29 procent zegt dat beiden even belangrijk zijn. Op al deze vragen blijft een kwart beleefd-neutraal. Vorig jaar was een kwart het ermee eens, en een ander kwart juist niet. In kleine organisaties staat de mens vaker centraal dan in grote, waar het topmanagement meer op afstand van de werkvloer opereert. Zo blijkt uit een nadere, statistische analyse van de uitkomsten. Maar een duidelijke keuze voor mensen boven machines is niet te bespeuren in de antwoorden.

% neutraal tot eens met de stelling	2016	2017
Dit bedrijf heeft veel over voor zijn mensen	38%	35%
Dit bedrijf plaatst de mens centraal in de organisatie	33%	32%
De resultaten zijn belangrijker dan de mensen	62%	62%

Dan nu het goede nieuws?

Ja, duurzame inzetbaarheid staat op de strategische agenda van onze organisatie, zegt een meerderheid van 56 procent. Dat is iets meer dan vorig jaar, toen een krappe meerderheid van 51 procent instemde met deze stelling. Maar van die meerderheid is slechts 15 procent echt enthousiast, net zoveel mensen weten het niet en 14 procent geeft aan dat het onderwerp nog steeds niet op de strategische agenda staat. Vorig jaar zei 19 procent dit.

Of duurzame inzet nu dan een hoge prioriteit heeft? Een duidelijk betere score dan vorig jaar levert deze vraag ook al niet op. Bijna een op drie (31%) weet het niet, en 24 procent is het eens met die stelling, maar 19 procent vindt van niet. Het kan dus alle kanten op met het antwoord op de vraag of duurzame inzet nu echt ‘top of mind’ is. Want vorig jaar wist 37 procent geen antwoord te bedenken op de stelling, en was 21 procent het ermee eens. Een kwart vond toen niet dat duurzame inzet een hoge prioriteit had. Dat percentage lijkt wel significant gedaald, van 25 procent in 2016 naar 19 procent dit jaar. Je kunt dus niet meer zeggen dat het onderwerp geen prioriteit meer heeft in de meeste organisaties.

	eens	neutraal	oneens
Duurzame inzet heeft prioriteit bij ons	24% (21)	31% (37)	19% (25)
Management draagt belang DI uit	24% (22)	29% (32)	24% (28)
Topmanagers zijn schoolvoorbeeld	12% (9)	36% (40)	36% (34)

(percentages tussen haakjes zijn uit het onderzoek van 2016)

Maar of dat ook betekent dat het (top)management nu in woord en daad uitdraagt dat ze duurzame inzetbaarheid belangrijk vindt? De meesten blijven ook bij het antwoord op die vraag liever op de vlakte. Even veel deelnemers zijn het oneens met die stelling als de instemmers (24%). Ook als het gaat om de vraag of het topmanagement een schoolvoorbeeld is van duurzame inzetbaarheid geeft een grote groep deelnemers het liefst geen antwoord (40%). Vorig jaar lagen die scores wel enkele procenten lager.

Loont het, investeren in duurzame inzetbaarheid? De meeste deelnemers kiezen ook hier voor het neutrale antwoord (43%), met 22 procent die nog niet ervaart dat de baten boven de kosten uitgaan. Zestien procent ervaart dat wel, tenminste in enige mate. Vorig jaar waren er iets meer mensen die een positief saldo ervoeren van duurzame inzetbaarheid. Dat verschil is waarschijnlijk te klein om van betekenis te zijn.

Zo kan de conclusie niet anders zijn dan dat het enthousiasme voor duurzame inzetbaarheid in de meeste organisaties nog niet bijzonder groot is. En die animo is tussen 2016 en 2017 niet groter geworden. Ondanks het groeiend besef dat het onderwerp nu wel (minstens enige) prioriteit heeft.

De basis blijft goed

Deze sombere uitkomsten willen niet zeggen dat duurzame inzetbaarheid geen kans maakt in Nederlandse bedrijfsorganisaties. Want we hebben plezier in ons werk, en we vinden over het algemeen dat we goed presteren. Ook beschouwt een (grote) meerderheid van de werknemers zichzelf als productief. De meeste medewerkers zijn gezond, vitaal en verzuimen weinig, zegt een ruime meerderheid. En de arbeidsomstandigheden zijn veilig en gezond. Vorig jaar behaalden deze vragen vergelijkbare scores, dus kunnen we concluderen dat de basis goed blijft.

Maar breed inzetbaar? Dat kan nog beter, zegt ongeveer de helft van de deelnemers. Hoewel er wel wat vooruitgang is, vergeleken met vorig jaar. Nu zegt 63 procent dat slechts een minderheid tot de helft breed inzetbaar is. Vorig jaar dacht 64 procent dat nog van zichzelf en zijn collega's. Maar deze verbetering leidt nog niet tot hoge scores op brede inzetbaarheid voor de meeste mensen. Nu zegt 60 procent: de helft of meer is breed inzetbaar. Vorig jaar veronderstelde 64 procent dat nog bij de helft of meer.

% eens met de stelling	2016	2017
Medewerkers zijn breed inzetbaar? Minderheid tot de helft	64%	63%
Medewerkers zijn breed inzetbaar? de helft of meer	64%	60%

Een ding lijkt duidelijk naar voren te komen uit dit Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2017: het blijft een worsteling voor veel bedrijfsorganisaties.

Naschrift

Ook in 2017 blijkt uit een nadere, statistische analyse van de uitkomsten dat werken in kleine organisaties beter is voor duurzame inzetbaarheid. Respondenten in kleine bedrijven vinden het eigen personeel vaker duurzaam inzetbaar. Volgens Aukje Nauta en Cristel van de Ven, adviseurs bij FactorVijf, die deze nadere analyse hebben gemaakt, komt dit omdat de mens vaker centraal staat in kleinere organisaties dan in grote. Zij handhaven hun advies uit 2016: Ook al is je bedrijf groot, zorg dat je kleine eenheden creëert, waarbinnen mensen elkaar goed kennen en vertrouwen. En door het gesprek met de medewerkers aan te gaan komen of blijven ze beter op hun plek. Meer over deze analyse en de uitkomsten krijgt u tijdens het **Congres Over Duurzame Inzetbaarheid**, op 15 juni 2017 in Veenendaal.

Over het onderzoek

Aan het zevende Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid, georganiseerd door onafhankelijk Platform Duurzame Inzetbaarheid, deden 2.102 deelnemers mee. Het onderzoek werd gehouden tussen half december 2016 en half januari 2017. De meeste respondenten zijn P&O'ers (29 procent), gevolgd door managers (14 procent) en arbo-professionals (10 procent). Bijna de helft van de respondenten werkt in een organisatie met 500 of meer werknemers (47 procent), en ruim een kwart in een organisatie met 101-500 werknemers (27 procent). De overige respondenten werken in een organisatie met 21-100 werknemers (16 procent) of 20 of minder werknemers (12 procent). De meeste respondenten werken bij de overheid (20 procent), gevolgd door gezondheidszorg en welzijn (17 procent) en zakelijke dienstverlening (13 procent).

Over het Platform Duurzame Inzetbaarheid

Het platform Over Duurzame Inzetbaarheid van Vakmedianet verbindt de lezersgroepen van PW, Vakblad Arbo en OR informatie en HRbase. Op 15 juni 2017 vindt het zesde landelijk congres Over Duurzame Inzetbaarheid plaats, georganiseerd door het platform. Meer informatie hierover op congres.overdi.nl.