

# pw.

# whitepaper

## NATIONAAL ONDERZOEK DUURZAME INZETBAARHEID 2019



Werkgevers zeggen duurzame inzetbaarheid belangrijk te vinden, maar de praktijk is nog weerbarstig. Het thema staat bij veel organisaties hoog op de strategische agenda, maar tegelijkertijd nemen de maatregelen die genomen worden om duurzame inzetbaarheid te stimuleren niet toe, zo blijkt uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019. De resultaten uit deze vierde editie van het onderzoek stemmen tot bezorgdheid.

## UITKOMSTEN NATIONAAL ONDERZOEK DUURZAME INZETBAARHEID

# Meer woorden, minder daden

Werkgevers zeggen duurzame inzetbaarheid belangrijk te vinden, maar de praktijk is nog weerbarstig. De maatregelen die genomen worden om duurzame inzetbaarheid te stimuleren nemen niet toe, blijkt uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid.

**Tekst** Aukje Nauta en Cristel van de Ven

Duurzame inzetbaarheid scoorde eind 2018 hoog op de ranglijst van meest irritante kantoortermen. Uit de AD Werkt-verkiezing bleek het thema van ons jaarlijkse onderzoek het maar net te verliezen van de jeukwoorden 'eigenaarschap tonen' en 'je rol pakken' (*Dit is het ergste kantooorwoord van 2018!*, AD 21 december 2018). Wij hebben een vermoeden waarom de term duurzame inzetbaarheid zo veel ergernis opwekt. Want uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019 blijkt dat organisaties er veel over praten, maar belangrijke acties nalaten. Bijna 70 procent van de respondenten zegt dat het thema hoog op de strategische agenda staat, ten opzichte van 59 procent vorig jaar. Dat is goed nieuws. Tegelijkertijd worden er minder maatwerkafspraken over ontwikkeling gemaakt en daalt de autonomie van werknemers. En dat is slecht nieuws.

## Laag verandervermogen

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers stagneert. Van de 1.566 managers, HR- en arbo-professionals die dit jaar de vragenlijst invulden, vindt ruim de helft dat de meerderheid van de medewerkers in hun organisatie duurzaam inzetbaar is. In 2018 was dit percentage precies even hoog. In 2017 en 2016 lag het iets lager op 49 respectievelijk 44 procent. Tabel 1 zet de belangrijkste resultaten over vier jaar Nationaal DI-Onderzoek op een rij.

De respondenten zijn weliswaar positief over twee dimensies van duurzame inzetbaarheid, maar een belangrijke derde dimensie blijft achter. Want 79 procent is van mening dat medewerkers overwegend vitaal, gezond en laag-verzuimend zijn. En 84 procent vindt medewerkers overwegend bevoegen, goed presterend en productief. Maar slechts 18 procent geeft aan dat medewerkers in meerderheid

**TABEL 1. CIJFERS OVER DUURZAME INZETBAARHEID EN DE VIJF SAMENHANGENDE FACTOREN**

	Percentage respondenten dat vindt dat deze factor voldoende aanwezig is in de organisatie			
	2016	2017	2018	2019
<b>Duurzame inzetbaarheid</b>	44%	49%	51%	51%
<b>Factoren die samenhangen met DI</b>				
1. Dialoog	51%	55%	53%	53%
2. Maatwerkafspraken over ontwikkeling	31%	34%	34%	28%
3. Autonomie	42%	46%	47%	40%
4. Participatie	36%	37%	36%	36%
5. Opleidingsmogelijkheden	60%	60%	64%	57%



## Het is schrijnend dat men in de uitvoering niet doet wat werkt om duurzame inzetbaarheid te stimuleren

regelmatig een opleiding volgen, zich oriënteren op loopbaanmogelijkheden en doorstromen naar andere functies in de organisatie (zie tabel 2). Kortom, op verandervermogen scoren werknemers laag, aldus de managers en HR-professionals die wij ondervroegen.

### Vooraf strategisch

Duurzame inzetbaarheid blijkt meer dan ooit een strategisch aandachtspunt. Maar liefst 68 procent van de respondenten geeft aan dat duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda van de eigen organisatie staat (tabel 3). In 2018 was dat nog 59 procent, een jaar eerder 54 procent en in 2016 was dat 51 procent. Het goede nieuws is dus dat er in de top van bedrijven flink vergaderd wordt over het strategisch belang van duurzame inzetbaarheid en dat het thema opduikt in strategische bedrijfsplannen.

**TABEL 2. STELLINGEN OVER DI-BELEID**

Dimensies van duurzame inzetbaarheid	Percentage respondenten dat vindt dat deze factor voldoende aanwezig is in de organisatie
Vitaliteit, d.w.z. medewerkers zijn gezond, vitaal en verzui- men zelden	79%
Vakmanschap, d.w.z. medewerkers zijn bevoegen, hebben plezier in hun werk, presteren goed en zijn productief	84%
Verandervermogen, d.w.z. medewerkers volgen regelmatig opleidingen, onderhouden hun externe netwerk van zake- lijke contacten, oriënteren zich regelmatig op hun loop- baanmogelijkheden, nemen regelmatig een kijkje buiten de deur (bijv. stages, congresbezoek, etc.) en stromen regel- matig door naar andere functies in deze organisatie	18%

Des te schrijnender is dat men in de uitvoering niet doet wat werkt om duurzame inzetbaarheid te stimuleren (zie tabel 1). De dialoog op de werkvloer over inzetbaarheid - in de zin dat men vele medewerkers en leidinggevendenden goede gesprekken ziet voeren over werk en ontwikkeling - neemt niet toe; 53 procent van de respondenten in zowel 2019 als 2018 vindt deze factor voldoende aanwezig in de organisatie. Participatie stijgt evenmin: in 2019 is 36 procent van mening dat het management medewerkers goed informeert en inspraak geeft. Dit is hetzelfde percentage als een jaar eerder. Maatwerkafspraken over ontwikkeling, evenals opleidingsmogelijkheden en autonomie hollen achteruit, elk met 6 à 7 procentpunten. We nemen deze drie factoren die afnemen onder de loep.

## Eigen ontwikkelpad

Maatwerkafspraken over ontwikkeling zijn afspraken die medewerkers met hun leidinggevende maken over opleiding, training en persoonlijke ontwikkeling. Zulke afspraken heten ook wel *ontwikkel-i-deals*: individueel uitonderhandelde afspraken over hoe medewerkers willen leren en zich ontwikkelen. Met ontwikkel-i-deals zorgen organisaties ervoor dat iedereen zijn eigen ontwikkelpad kan volgen, in plaats van een voorgeschreven loopbaanpad te bewandelen. Zulke uitdagende werkafspraken dragen bij aan duurzame inzetbaarheid (Van de Ven, Van Vianen, Nauta & De Pater, 2018). Ze vergroten de kans dat mensen hun individuele talenten ontplooien. Hierdoor begeven mensen zich met zelfvertrouwen op de interne en externe arbeidsmarkt. In de vorige edities van het onderzoek zei steeds een derde van de respondenten dat vele medewerkers zulke ontwikkel-i-deals konden maken. Maar in 2019 zakt dit percentage naar 28 procent.

## Opleiding en autonomie

Wat betreft opleidingsmogelijkheden vond vorig jaar 64 procent van de respondenten dat die er volop waren binnen de eigen organisatie. Nu is dat 57 procent. En dan autonomie. In 2018 vond 47 procent van de respondenten dat de meeste medewerkers in hun organisatie zelf kunnen beslissen hoe ze hun werk uitvoeren. In 2019 is dit percentage gedaald naar 40 procent. Die daling stemt overeen met cijfers van TNO (*Arbobaalans 2018*). Daaruit blijkt dat 45 procent van de werknemers in 2017 een lage autonomie ervaart, terwijl dat in 2007 voor 38 procent van de werknemers gold. Deze enquêteresultaten over duurzame inzetbaarheid jeuken niet slechts, maar zijn ronduit pijnlijk. Hoe kan het dat in tijden waarin medewerkers zich moeten voorbereiden op continu veranderend werk, de condities om daaraan te voldoen alleen maar afnemen? Hoe kan het dat bedrijven processen in gang lijken te zetten die tegengesteld zijn aan wat ze strategisch belangrijk vinden? Hoe kan het dat terwijl de arbeidsmarkt verkraapt, bedrijven tornen aan organisatiefactoren (ontwikkelafspraken, opleidingsmogelijkheden en autonomie) die hen gewilde werkgevers maken?

## Flexwerkers

Wat men in woorden eveneens iets belangrijker lijkt te vinden, is de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid van diverse groepen medewerkers zoals vaste medewerkers, flexibele medewerkers en zelfstandigen (tabel 4). Want 81 procent van de HR-professionals zegt in 2019 dat de eigen organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het versterken van duurzame inzetbaarheid van vaste medewerkers, tegenover 78 procent in 2018. Bij uitzendkrachten en gedetacheerden zijn deze percentages veel lager, maar wel stijgende: 35 procent in 2019, 32 procent in 2018. Voor duurzame inzetbaarheid van zelfstandigen voelt 32 procent van de respondenten zich verantwoordelijk. In 2018 was dit nog 26 procent. Maar op de vraag of de organisatie effectieve maatregelen heeft, gericht op het versterken van duurzame inzetbaarheid van mensen die niet in loondienst zijn, antwoordt een hoger percentage dan vorig jaar met 'nee', namelijk 55 procent versus 52 procent vorig jaar.

**TABEL 3. STELLINGEN OVER DI-BELEID**

	Percentage eens
Duurzame inzetbaarheid staat op de strategische agenda van mijn organisatie	68%
Mijn organisatie bekostigt coachgesprekken van werknemers met professionele coaches	63%
Mijn organisatie richt maatregelen voor duurzame inzetbaarheid op werknemers van alle leeftijden	61%
In mijn organisatie brengen we collega's met elkaar in gesprek over duurzame inzetbaarheid	44%
In mijn organisatie hebben werknemers toegang tot een website of app die hen helpt hun duurzame inzetbaarheid te versterken	44%
In mijn organisatie ervaren we dat investeren in duurzame inzetbaarheid loont: de baten stijgen boven de kosten uit	38%
In mijn organisatie bereiden we mensen voor op de banen van de toekomst	38%
Mijn organisatie richt maatregelen voor duurzame inzetbaarheid hoofdzakelijk op werknemers vanaf circa 50 jaar	21%

TABEL 4. ERVAREN VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DIVERSE GROEPEN MEDEWERKERS

	Percentage dat zich (zeker) wel verantwoordelijk voelt voor versterken duurzame inzetbaarheid van betreffende groep	
	2018	2019
Vaste medewerkers	78%	81%
Zzp'ers en freelancers	26%	32%
Uitzendkrachten en gedetacheerden	32%	35%

### Daden blijven achter

Kortom, daden blijven flink achter bij de strategische intenties inzake duurzame inzetbaarheid. Tabel 3 ondersteunt deze constatering. Weliswaar is 63 procent het eens met de stelling dat de eigen organisatie coachgesprekken bekostigt, en richt 61 procent zich met DI-inspanningen op werknemers van alle leeftijden (en maar 21 procent op alleen 50+); daartegenover staat dat slechts een minderheid zegt dat hun organisatie collega's onderling met elkaar in gesprek brengt over duurzame inzetbaarheid of dat hun organisatie toegang biedt tot een website of app over duurzame inzetbaarheid (beide 44 procent). Slechts 38 procent zegt te ervaren dat investeren in duurzame inzetbaarheid loont. Eenzelfde laag percentage is van mening dat hun organisatie medewerkers voorbereidt op de banen van de toekomst. De cijfers geven weinig aanleiding tot optimisme. Toch valt er ook uit af te leiden wat organisaties kunnen doen om vooruitgang te boeken. Dat zijn namelijk acties rondom de bovengenoemde vijf factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid: dialoog, ontwikkel-i-deals, autonomie, participatie en opleidingsmogelijkheden. Deze factoren hangen ook dit jaar weer bijzonder sterk en positief samen met duurzame inzetbaarheid, met correlaties variërend van .52 tot .67. Zorg dus voor goede dialogen op de werkvloer over duurzame inzetbaarheid, waarin werkenden concrete afspraken op maat (i-deals) maken over werkinhoud en ontwikkeling. Geef werkenden autonomie en opleidingsmogelijkheden. Juist nu organisaties daar relatief laag op scoren, valt hier direct winst te behalen. En laat mensen meedenken over het beleid van de eigen afdeling en/of organisatie; iets wat ook helpt als je wilt dat werknemers 'eigenaarschap tonen' en 'hun rol pakken'.



**TABEL 5. PERCENTAGES RESPONDENTEN DAT ZEGT DAT MEERDERHEID VAN DE MEDEWERKERS OVER GENOEMDE ONDERWERPEN I-DEALS (MAATWERKAFSPRAKEN) SLUIT**

Hoeveel medewerkers maken maatwerkafspraken over de volgende onderwerpen?	Percentage respondenten dat 'meerderheid' of meer aangeeft.
<i>Comfort i-deals</i>	
Combineren van werk en privé	34%
Werktijden	33%
Thuiswerken	32%
<i>Challenge i-deals</i>	
Werkinhoud	26%
Werkprestaties	28%
Opleiding en training	28%
Persoonlijke ontwikkeling	27%
<i>Financiële i-deal</i>	
Salaris	13%

## Verschillende i-deals

Juist omdat vooral dialoog en ontwikkel-i-deals sterk samenhangen met duurzame inzetbaarheid, vertellen we graag waarom dit zo is en hoe het werkt. Een i-deal, zo schreef de Amerikaanse hoogleraar Denise Rousseau (2005), is een afspraak op maat van het individu. Met zo'n afspraak pas je werk en ontwikkeling zodanig aan individuele wensen, behoeften en competenties aan, dat zowel het individu als de organisatie er van profiteren. Denk aan een secretaresse die graag congressen organiseert, ook al behoort dat niet tot haar formele takenpakket. Door haar organisatietalent de ruimte te bieden, draagt ze bij aan organisatiedoelen en ontwikkelt ze zich volop. Dit komt haar duurzame inzetbaarheid ten goede en spaart de organisatie geld uit voor de inhuur van een evenementenbureau. Een win-winsituatie.

Mensen kunnen i-deals maken over diverse onderwerpen. In de enquête onderscheidde we acht thema's, namelijk i-deals over het combineren van werk en privé, werktijden, thuiswerken, werkinhoud, werkprestaties, salaris, persoonlijke ontwikkeling, en opleiding en training. Het blijkt dat de meerderheid van de medewerkers vooral over werk- en privégerelateerde thema's i-deals maakt, namelijk volgens ca. een derde van de respondenten (tabel 5). Maar als het gaat om werkinhoud, werkprestaties, opleiding en training, en persoonlijke ontwikkeling, maakt men minder vaak i-deals: minder dan dertig procent. Salaris is het minst vaak onderwerp van i-deals: dertien procent van de respondenten zegt dat medewerkers hierover in grote getale i-deals maken. Dit laatste is overigens niet erg, integendeel. Want uit onderzoek van Marescaux, De Winne en Sels (2015) blijkt dat i-deals over salaris, meer dan andersoortige i-deals, protestreacties oproepen bij collega's, omdat ze die vaker onrechtvaardig vinden.

I-deals over werktijden, thuiswerken en het combineren van werk en privé zijn samen te voegen tot zogenoemde comfort i-deals (Nauta & Van de Ven, 2016): zij maken het werk wat lichter en beter te combineren met het privéleven. I-deals over werkinhoud, prestaties, persoonlijke ontwikkeling, opleiding en training zijn samen te voegen tot zogenoemde challenge i-deals: zij dagen mensen uit om te presteren en zich te ontwikkelen. We berekenden hoe comfort- en challenge i-deals samenhangen met duurzame inzetbaarheid (tabel 6). Wat blijkt? Zowel comfort i-deals als challenge i-deals vertonen een hoge, positieve samenhang met duurzame inzetbaarheid. Maar als je ze beide tegelijk in een statistische regressieanalyse ter 'voorspelling' van duurzame inzetbaarheid stopt, dan valt de bijdrage van comfort i-deals aan duurzame inzetbaarheid weg. Hieruit leiden we af dat challenge i-deals belangrijker zijn voor duurzame inzetbaarheid dan comfort i-deals, ook al valt het belang van comfort i-deals niet uit te vlakken.

**TABEL 6. COMFORT- VERSUS CHALLENGE-I-DEALS EN SAMENHANG MET DUURZAME INZETBAARHEID**

	Gemiddelde	Duurzame inzetbaarheid	
		Correlatie	Regressiegewicht
Comfort-i-deal	3.81	.45***	.01
Challenge-i-deal	3.79	.65***	.64***

## HET ONDERZOEK

Voor het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019 werden via de database van Vakmedianet gegevens verzameld bij 1.566 werkgevers. Van de respondenten was 53 procent man en 47 procent vrouw. Zij vulden in januari en februari 2019 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 t/m 2018). De resultaten konden daarom vergeleken worden. Net als vorig jaar zijn de meeste respondenten HRM'ers (39 procent), gevolgd door arbo-professionals (12 procent) en managers (14 procent). Alle branches zijn vertegenwoordigd in het onderzoek. De meest respondenten zijn werkzaam bij de zakelijke dienstverlening (21 procent), de gezondheidszorg- en welzijnssector (19 procent), de overheid (16 procent) en de industrie- en energiesector (12 procent). Bijna de helft (47 procent) van de respondenten werkt bij organisaties groter dan 500 medewerkers, een kwart in organisaties tussen 101 en 500 medewerkers, en de rest bij organisaties tussen 21 en 100 medewerkers (16 procent) en in organisaties met minder dan 20 medewerkers (13 procent). Let op: het gaat in dit onderzoek om percepties. We vragen naar waargenomen factoren die maken dat de respondenten het personeel als meer of minder duurzaam inzetbaar zien. Het betreft geen objectieve metingen van duurzame inzetbaarheid.

## Van woorden naar daden

Vooral gezien het laag ingeschatte verandervermogen van werknemers raden we organisaties aan om hun mensen volop uit te dagen i-deals over werkinhoud en ontwikkeling te maken. Het is ons inziens de beste weg om van woorden naar daden op het gebied van duurzame inzetbaarheid te komen. Het helpt ook om verlost te raken van de jeuk die de term duurzame inzetbaarheid oproept, zo lang organisaties en hun mensen niet écht wat doen ter stimulering van continu leren en ontwikkelen. Dus beste lezer, waar je ook staat en wat ook je verantwoordelijkheid is voor (eigen en andermans) duurzame inzetbaarheid: pak je rol, toon eigenaarschap en maak wat van dialoog, i-deals en duurzame inzetbaarheid!

### Literatuur

- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2015). De impact van HR-differentiatie op werknemers. Tijdschrift voor HRM, 9, 1-19.
- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2016). An i-deal career: On the relationship between i-deals and career development. In M. Bal & D. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations* (pp. 6-72). London: Routledge.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- TNO (2019). *Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.
- Van Agteren, P. (2018, 21 december). Dit is het ergste kantoorwoord van 2018! AD, verkregen op 28 februari 2019 via <https://www.ad.nl/ad-werkt/dit-is-het-ergste-kantoorwoord-van-2018~ab38d0d2/>.
- Van de Ven, C., Van Vianen, A.E.M., Nauta, A., & De Pater, I.E. (2018). Potentieelbeoordeling van medewerkers: de rol van uitdagende werkafspraken. *Gedrag en Organisatie*, 31(1), 30-49.

### Over de auteurs:

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