



# RESULTATEN NATIONAAL ONDERZOEK OVER DUURZAME INZETBAARHEID 2016



## DUURZAME INZETBAARHEID: DE BASIS IS GELEGD

Duurzame inzet staat op de strategische agenda van het management bij de helft van de Nederlandse bedrijfsorganisaties. Dit blijkt uit het Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid 2016 van Vakmedianet. Maar reden tot juichen is er nog niet. De ruimte om maatwerkafspraken te maken is er, maar wordt nog niet ten volle benut. Bovendien dragen topmanagers zelf nog niet echt uit dat ze duurzame inzetbaarheid belangrijk vinden.

De basis is goed; dat is de overheersende indruk uit het onderzoek Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid dat uitgeverij Vakmedianet dit jaar voor de zesde keer uitvoerde. Medewerkers kunnen de ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling rustig wat meer benutten. Voor HR wordt het tijd om de daad bij het woord te voegen: laat zien hoe belangrijk duurzame inzet is voor de ontwikkeling van de 'human resources' in uw organisatie.

### Gezonde basis

De organisatie en de medewerkers zijn gezond, vindt een meerderheid (61 procent) van de ruim 4.200 respondenten. Ook rapporteert een krappe meerderheid (51 procent) dat we zelden verzuimen. Driekwart van de respondenten omschrijft de arbeidsomstandigheden in het bedrijf als veilig en gezond. De respondenten geven de gezondheid van hun bedrijf een 'over all' rapportcijfer 7. Dat laat nog ruimte voor verbetering, maar slecht is het ook niet.

### Samenwerken en teamwork

Weinig mensen werken alleen, zonder samen te werken met anderen. Twee van elke drie werknemers werkt zelfs nauw samen met collega's, driekwart overlegt veel en ontmoet elkaar regelmatig in teamverband. Ons interne netwerk van collega's onderhouden we goed, beter dan het externe netwerk van zakelijke contacten. Bijna 60 procent zegt dat een meerderheid zijn interne netwerk goed kan opbouwen. Het externe netwerk komt er bekaaid vanaf: maar een kwart van de ondervraagden vindt dat een meerderheid dat goed kan opbouwen. Ook het onderhouden van de contacten gaat beter intern dan extern: een meerderheid van de medewerkers kan zijn interne netwerk goed onderhouden, zegt bijna de helft van de ondervraagden (49 procent). Daarbij komt nog 24 procent die zegt dat bijna iedereen dat goed kan.

Maar regelmatig naar activiteiten buiten de deur gaan, zoals congressen, seminars of stages bij andere bedrijven of onderdelen doet slechts een minderheid van de werknemers, zegt 48 procent van de respondenten. En 17 procent geeft aan dat bijna niemand dat doet in de organisatie. In 18 procent van de organisaties gaat de helft van de mensen wel met enige regelmaat naar buiten.



### Arbeidsvoorwaarden op de maat van het werk

Medewerkers ervaren 'redelijk wat' tot zelfs veel ruimte bij hun werkgever om maatwerkafspraken te maken over het werk. Het gaat dan om maatwerkafspraken die afwijken van de cao of personeelsbeleid over de werktijden, werkprestaties, opleiding en training, persoonlijke ontwikkeling en combineren van werk en privé. Maar ze benutten die ruimte (nog) niet echt. Slechts een minderheid van de medewerkers maakt ook echt afspraken die beter aansluiten op de persoonlijke leefsituatie, zegt ruim 30 procent van de respondenten. Alleen bij opleidingen en persoonlijke ontwikkeling is wat meer maatwerk mogelijk: bij 26 procent van de organisaties kan de helft van de medewerkers hierover afspraken maken die goed aansluiten bij zijn of haar persoonlijke omstandigheden.

### Inhoud, tijd en plaats bepaalt de 'baas'

Zelf bepalen op welke tijden je werkt kan hoogstens een minderheid, zegt 36 procent van de respondenten. Volgens 14 procent kan bijna niemand in hun bedrijf dat. Bij 17 procent van de bedrijven kan de helft van de werknemers zelf zijn werktijden bepalen, en 20 procent geeft aan dat de meeste werknemers dat bij hun bedrijf kunnen.

Ook als het gaat over de inhoud van het werk en thuiswerken is er (nog) niet echt veel ruimte voor maatwerk. Over de werkinhoud zijn hoogstens 'redelijk wat' maatwerkafspraken mogelijk, zegt 40 procent. Maar een kwart van de deelnemers stelt dat bij de werkinhoud weinig valt af te dingen op de wensen van de werkgever. En over thuiswerken spreken we ook nog niet veel af: bijna niemand tot hoogstens een minderheid van de werknemers maakt hierover afspraken, zegt 55 procent van de deelnemers. Het is dus maar net hoe je het bekijkt, maar hoogstens de helft van de werknemers kan inhoud, tijd en plaats van het werk deels zelf bepalen.

### Salaris: geen discussie mogelijk

Over één onderwerp is bijna helemaal geen maatwerk mogelijk: het salaris. Er is weinig tot geen ruimte om individuele beloningsafspraken te maken zegt 80 procent van de deelnemers aan het onderzoek, en bijna niemand maakt die afspraken dan ook met zijn werkgever.

### Ruimte wordt niet benut

Aan de samenwerking tussen medewerkers en leidinggevenden kan dit relatief kleine percentage mensen met arbeidsvoorwaarden op maat amper liggen. Medewerkers en leidinggevenden voeren goede gesprekken over werk en ontwikkeling, maken ook werkafspraken met elkaar waar beiden baat bij hebben, leidinggevenden hebben begrip voor de problemen en behoeften van medewerkers en leidinggevenden helpen medewerkers ook uit de brand, zelfs als dit hen veel moeite kost. Deze stellingen gelden voor de helft tot driekwart van de werknemers, zeggen de respondenten.

Ook ervaren de werknemers wel autonomie in hun werk: de helft tot driekwart kan zelf beslissen hoe zij hun werk uitvoeren, zelf de volgorde bepalen en zelf het werktempo bepalen. De meeste mensen moeten ook zelf in hun werk oplossingen bedenken, stelt 43 procent. Alweer lijkt het erop dat de 'infrastructuur' om te komen tot beter passende arbeidsvoorwaarden er wel degelijk is. Maar de meeste mensen benutten die ruimte (nog) niet. En de werkgever moedigt ook niet altijd van harte aan om daar maatwerk over af te spreken.

### Opleiding en ontwikkeling

Als werknemers dat echt willen, kunnen ze in ongeveer de helft van de bedrijfsorganisaties een opleiding volgen. Er is redelijk wat ruimte voor maatwerk, vindt 40 procent van de deelnemers. Veel zelfs, zegt 29 procent. Maar hoogstens de helft van de medewerkers volgt ook echt met enige regelmaat een opleiding of bijscholing. Een deelnemer verwoordt het dilemma treffend: "Het moet van de medewerkers zelf uitgaan. Als het bevorderend is voor het werk dan wordt er veelal groen licht gegeven voor de opleiding. Echter in de praktijk komen medewerkers niet vaak met het verzoek."

### Kan het niet?

Ook regelmatig doorstromen naar andere functies is niet erg gebruikelijk, zeker niet als het gaat om hogere functies. Ruim 60 procent vindt dat dit amper tot niet kan in de eigen organisatie. En 54 procent geeft aan dat een minderheid het doet, bij 22 procent van de organisaties stroomt zelfs bijna niemand door. Een opvallende quote uit de vele reacties van deelnemers hierover schetst de situatie treffend: "In mijn sector is veel vakinhoudelijke scholing en maar weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling." Of: "Opleiding om je verder te ontwikkelen is minder beschikbaar, en gezien het al aanwezige opleidingsniveau erg duur."

### Te veel zitvlees

Het ligt niet zozeer aan de bureaucratie, of dat mensen geen kans zouden krijgen om iets nieuws of anders te doen naast hun functie, vindt een meerderheid. Het is veel meer dat er niet veel mensen in de organisatie zijn die daadwerkelijk door- of uitstromen. Driekwart zegt dat een minderheid of bijna niemand dat doet in zijn organisatie. Het is wel gebruikelijk dat mensen jarenlang hetzelfde werk doen. Bijna de helft (43 procent) is het eens met die stelling.

"Mensen zitten te lang op dezelfde plek", wordt meer dan eens gezegd door de deelnemers. Waarom? De mogelijkheden om door te stromen naar hogere functies zijn in mijn organisatie beperkt, zegt ongeveer twee op elke drie respondenten. Maar het ligt ook aan de werknemers zelf, merken sommigen op: "Het wordt wel gestimuleerd om je te ontwikkelen, maar er zijn desondanks veel mensen die al jaren op dezelfde afdeling werken. Dit ligt meer aan de persoon dan aan de organisatie."

### Ergens anders heen?

Over de mogelijkheden om uit te stromen naar goede banen elders is men wat positiever. Daarop scoort twee van elke drie deelnemers neutraal tot 'eens'. Dat geldt ook voor de stelling 'Deze organisatie biedt volop ruimte voor persoonlijke ontwikkeling'. Soms kan dat ook niet anders: "Doordat we een relatief klein bedrijf zijn is doorgroei soms lastig. We stimuleren medewerkers dan ook om buiten de organisatie te kijken als zij verder willen ontwikkelen en er binnen de organisatie geen mogelijkheden zijn." Maar erg breed inzetbaar vinden we onze medewerkers nog niet. Hoogstens de helft, zegt twee van elke drie respondenten.

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk, dat beseffen de meeste bedrijfsorganisaties nu wel. Maar vaak zijn we echt nog maar net begonnen: "Binnen ons bedrijf is duurzame inzetbaarheid dit jaar voor het eerst ter hand genomen. Dit krijgt steeds meer aandacht en wordt een speerpunt voor de organisatie." Het onderwerp staat op de strategische agenda van mijn organisatie, zegt de helft van de ondervraagden (39 procent eens, 11 procent sterk mee eens). "Men vindt duurzame inzetbaarheid van medewerkers belangrijk, maar is nog zoekende hoe dit toe te passen."



### Rol management

De topmanagers dragen ook nog niet erg in woord en daad uit dat ze duurzame inzetbaarheid belangrijk vinden: 28 procent is het oneens met die stelling, de meeste mensen (32 procent) reageren beleefd-neutraal. Ook zijn nog niet veel topmanagers het schoolvoorbeeld van duurzame inzetbaarheid: 70 procent reageert neutraal tot negatief op die stelling. De voorbeeldfunctie van het management is belangrijk bij elke nieuwe activiteit. Bij duurzame inzet lijkt die invloed zelfs vrij groot, en de vaak traditionele top-down aansturing lijkt een belemmering tegen de verdere ontwikkeling van duurzame inzet. Zegt een deelnemer: "De organisatie heeft in zijn beleid wel duurzame inzetbaarheid verwoord. Door de werknemers wordt dit niet in activiteiten en aansturing ervaren. Er wordt nog traditioneel top-down gestuurd op duurzame inzetbaarheid. De werkgever bepaalt het speelveld."

### Te veel focus op korte termijn

De voordelen van werken aan duurzame inzet zijn dan ook nog niet erg zichtbaar. Weinig bedrijven (22 procent) merken dat de baten van duurzame inzetbaarheid boven de kosten uit stijgen. 39 procent moet dat nog zien; 25 procent merkt daar nog niets van. De focus op resultaten, vooral op de kortere termijn, lijkt nog de bovenhand te voeren. "Medewerkers worden onvoldoende gestimuleerd en geïnspireerd. Alles draait om cijfers en lijstjes, om de kleuren rood en groen en om de woorden. "Daar wordt je op afgerekend", en dan gaan wij een ander soort gesprek voeren."

### Kinderschoenen

Duurzame inzet staat nog in de kinderschoenen, zeggen veel deelnemers. Met de stelling dat het een hoge prioriteit heeft binnen de organisatie is slechts 21 procent het eens. "Duurzaam inzetbaarheid staat op de agenda, maar wordt telkens heel makkelijk ter zijde geschoven." Een meerderheid van 63 procent reageert neutraal tot negatief op die stelling. Maar we hebben zeker plezier in ons werk, we zijn productief, zegt een duidelijke meerderheid van bijna 60 procent over zijn collega's, en in iets mindere mate vinden we ze ook bevlogen.

### Eigen initiatief

Het begin is er, maar het is aan de medewerkers zelf om dat begin uit te bouwen. Of, zoals een deelnemer het verwoordt: "Het is vooral een kwestie van hoeveel ruimte je zelf neemt. Je krijgt dan soms wel ruimte, als je zelf met een initiatief komt." Het beste advies voor duurzame inzet lijkt dus: benut de ruimte die u vermoedt, en die er vaak ook wel degelijk is voor persoonlijke groei en ontwikkeling meer. Neem zelf meer initiatieven om 'er op uit' te gaan, breid het externe netwerk uit, maak ontwikkelplannen en voer ze ook uit. Maak meer werkafspraken die beter aansluiten bij uw persoonlijke wensen en voorkeuren, er kan vaak meer dan u denkt. Ligt het (top)management dwars? Wijs ze op de strategische agenda van uw organisatie. Goede kans dat duurzame inzet daar op staat. Dus wordt het tijd om de daad bij het woord te voegen. Dat geldt zeker ook voor het management zelf.

### Over het onderzoek

Aan het zesde Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid georganiseerd door onafhankelijk Platform Duurzame Inzetbaarheid deden 4.232 deelnemers mee. Dat waren 1.915 vrouwen (45 procent) en 2.317 mannen (55 procent). Het onderzoek werd gehouden tussen half december 2015 en half januari 2016. 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 (45 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 De Gids, Vakblad Arbo en OR informatie. Partners zijn onder andere VGZ, RIVM, PW De Gids en HR-base. Op 23 juni 2016 vindt in Tiel het vijfde landelijk congres plaats, georganiseerd door het platform. Meer informatie hierover op: [www.overduurzameinzetbaarheid.nl](http://www.overduurzameinzetbaarheid.nl) of [congres.overdi.nl](http://congres.overdi.nl).

