

Werken aan duurzame inzetbaarheid

It takes two *to tango!*

Zowel de werknemer als de werkgever moeten het allebei willen!

Een onderzoek naar de factoren die een rol spelen in het gebruikmaken van instrumenten door werknemers waardoor ze duurzaam inzetbaar kunnen blijven.

Erasmus Universiteit Rotterdam
Masterscriptie Bestuurskunde
Datum: 24 maart 2020

Student:
G.C.H. (Gerard) van der Lit,
Studentnummer: 483113
E-mail; gvdlit61@gmail.com
Tel. 06-1101 8807

Scriptiebegeleider:
Prof. Dr. H.J.M. (Menno) Fenger;
E-mail; Fenger@esssb.eur
Tweede lezer:
Dr. P.K. (Peter) Marks:
E-mail; Marks@essb.eur.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over duurzame inzetbaarheid en de factoren die van invloed zijn op het gebruikmaken hiervan door werknemers met een middelbaar opleidingsniveau of lager in de sector technische groothandel. Deze scriptie is geschreven ter afronding van mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. De keuze voor dit onderwerp is een logisch gevolg van mijn huidige werkzaamheden als vakbonds- en sociaalfondsbestuurder voor duurzame inzetbaarheid in onder andere de technische groothandel en als aankomend bestuurskundige. Het duurzaam inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt van deze groep werknemers gaat mij als vakbondsbestuurder zeer aan het hart, maar levert me vanuit bestuurskundig en maatschappelijk perspectief ook veel uitdagingen op.

De vraag die in deze scriptie centraal staat is; welke factoren spelen een rol bij het duurzaam inzetbaar maken en houden van werknemers en hoe sturing gegeven kan worden aan het daadwerkelijk gebruikmaken van de instrumenten voor duurzame inzetbaarheid. Dit vanuit het perspectief van de werknemers, de werkgevers, cao-partijen, de sociale fondsen en de overheid, die hier een rol in spelen. De tot nu toe behaalde resultaten vallen me eigenlijk tegen. Er zit wel wat vooruitgang in, maar het gaat nog niet echt snel genoeg, terwijl de bewegingen die noodzaken tot duurzaam inzetbaar blijven, wel steeds sneller gaan. Mede op basis van deze vraag ben ik de masteropleiding bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit gaan doen, om dit onderzoek gefundeerd uit te kunnen voeren. Zelf ben ik na de lts op mijn 15^e jaar gaan werken als elektromonteur en heb ik me via verschillende avondopleidingen ontwikkeld tot een universitair opgeleid bestuurskundige. Eigenlijk ben ik dus een praktijkvoorbeeld van Levenslang Leren en Ontwikkelen, LLO, en ik hoop zo een voorbeeld te zijn voor alle werknemers in de groothandel in Nederland om te gaan werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Ik wil mijn werkgever, De Unie en de organisaties die aan dit onderzoek meegewerkt hebben hartelijk danken voor de tijd en ruimte die ze me gegeven hebben. Ik wil alle docenten aan de Erasmus Universiteit hartelijk bedanken voor de tijd die ze in mij geïnvesteerd hebben en vooral voor hun geduld. Een speciaal woord van dank gaat uit naar dr. Peter Marks en uiteraard naar prof. dr. Menno Fenger, die mij niet alleen als scriptiebegeleider steeds weer op het juiste spoor wist te brengen, maar mij ook een spiegel kon voorhouden en de moeite heeft genomen om in mij te investeren en mij te motiveren om deze scriptie af te ronden. Vooral dank voor het vertrouwen dat jullie altijd weer in mij gehad hebben.

Echter, ik had deze opleiding nooit kunnen doen zonder de steun van mijn vrouw Ulla. Zij heeft zich ruim 2,5 jaar lang weggecijferd om mij in staat te stellen de opleiding af te ronden. Niet alleen dank voor je geduld, maar ook heel veel dank voor alle tijd die je steeds weer genomen hebt om mij te helpen en voor je motiverende woorden om deze scriptie tot een goed einde te brengen. Ook en vooral dank voor het geduld dat je steeds weer opgebracht hebt als ik weer eens zwaar gefrustreerd was, omdat leren en veranderen dit nu eenmaal doet met mensen.

Gerard van der Lit,

Woerden, maart 2020

Samenvatting

Door robotisering en automatisering zullen de huidige functies en taken van werknemers in meerdere sectoren ingrijpend en in hoog tempo veranderen of zelfs helemaal verdwijnen. Deze ontwikkelingen hebben een directe invloed op de arbeidsmarktpositie van vrijwel alle werknemers, maar met name op de groep lager en middelbaar opgeleide werknemers. Er wordt dus veel gevraagd van het aanpassingsvermogen van organisaties en huidige werknemers om duurzaam inzetbaar te blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke factoren zijn van invloed op het gebruik van instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid door de werknemer en hoe kan dit gebruik bevorderd worden?

Om het antwoord op de onderzoeksvraag te vinden, is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn gesprekken met deskundigen op dit gebied gevoerd om inzicht te krijgen in het thema. Op basis van de verkregen informatie is ervoor gekozen een vergelijkend kwalitatief onderzoek uit te voeren. Hiervoor zijn bij drie middelgrote organisaties in totaal dertig semigestructureerde diepte-interviews afgenomen met beleidsmakers, leden van de ondernemingsraad en werknemers van die organisaties.

Uit het onderzoek blijkt dat bewustzijn van de situatie bij de werknemer nog niet leidt tot voldoende motivatie of de bereidheid om gebruik te maken van de instrumenten voor duurzame inzetbaarheid. Daarbij maakt het niet uit welk sturingsmechanisme de organisatie hanteert. Werkgevers zijn zelf ook terughoudend om werknemers te motiveren om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. De werkgever zet duurzame inzetbaarheid vooral in als er een bedrijfseconomische noodzaak is of dreigt te ontstaan, zoals uitval of arbeidsongeschiktheid van een werknemer. Zowel de werknemer als de werkgever hebben niet de wil om aan duurzame inzetbaarheid te gaan werken.

Werknemers zijn wel gemotiveerd om een training of opleiding te volgen, zolang deze een directe toegevoegde waarde hebben voor het uitoefenen van hun huidige functie. Daarbij moet gedacht worden aan bijscholing over productkennis en learning by doing. Leeftijd speelt vrijwel geen rol in de bereidheid om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Vanuit de werknemer zijn er geen belemmeringen in de privésfeer wat betreft tijd of geld om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Desondanks maken werknemers geen gebruik van de beschikbare duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten en dat vinden zij zonder uitzondering prima.

Ook de werkgever ziet de noodzaak niet in om extra aandacht te schenken aan duurzame inzetbaarheid. Ondanks dat er vanuit de sector veel instrumenten beschikbaar gesteld worden, worden werknemers hierover niet door de werkgever geïnformeerd. Er wordt niet gestuurd op duurzame inzetbaarheid en het onderwerp staat bij de werkgever niet hoog genoeg op de beleidsagenda om dit te meten en erop te sturen.

Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten wel willen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, als ze bekend zouden zijn met de beschikbare instrumenten, als het geen of weinig geld kost, als er voldoende tijd voor beschikbaar gesteld wordt en als hun leidinggevende daar meer aandacht voor zou hebben.

Daarmee kan geconcludeerd worden dat het promoten van de beschikbare instrumenten en het beschikbaar stellen van tijd, de belangrijkste factoren zijn om het gebruik van de instrumenten in het kader van duurzame inzetbaarheid te bevorderen voor de doelgroep met opleidingsniveau lbo/mbo. Gezien de resultaten zal het initiatief hiertoe van de cao-partijen, het FKB en de overheid moeten komen.

Op basis van deze conclusie wordt aanbevolen om in de cao afspraken te maken om structureel tijd en een persoonlijk opleidingsbudget voor de werknemer te reserveren om aan de eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Daarnaast wordt aanbevolen dat werkgevers een goed duurzaam-inzetbaarheidsbeleid ontwikkelen en een doordacht in-, door- en uitstroombeleid implementeren, met name op het terrein van Levenslang Leren en Ontwikkelen. Iedere werknemer zou in ieder geval één training of opleidingsmodule per jaar moeten volgen. De sturing kan plaatsvinden door iedere leidinggevende te verplichten hierover afspraken te maken met individuele werknemers en de leidinggevende hier ook in het jaarlijkse beoordelingsgesprek op te beoordelen.

Verder zou meer aandacht besteed moeten worden aan communicatie, om ervoor te zorgen dat de communicatie terechtkomt bij de doelgroep. Aanbevolen wordt om het budget voor communicatie over beschikbare duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten te verruimen, en voor de communicatie gebruik te maken van daarin gespecialiseerde organisaties. Hier ligt een taak voor de overheid, het FKB en de sociale partners.

Tot slot wordt aanbevolen om de term Levenslang Leren en Ontwikkelen (LLO) te vervangen door Levenslang Ontwikkelen en Leren, afgekort LOL. Niet elke werknemer uit de onderzochte doelgroep vindt het leuk om te leren, maar iedereen wil zich ontwikkelen. Om die reden zou de term 'ontwikkelen' vóór de term 'leren' moeten komen. Daarnaast is er nog een andere reden om de term te wijzigen. In plaats van een nietszeggende afkorting LLO heeft de voorgestelde term LOL een directe connotatie met wat ontwikkelen en leren zou moeten zijn, namelijk: leuk.

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Vraagstelling.....	10
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer.....	11
Hoofdstuk 2 Theorie over factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid.....	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Definitie duurzame inzetbaarheid.....	12
2.3 Sturing en beleid.....	14
2.4 Bereidheid om duurzaam inzetbaar te worden.....	16
2.5 Employability.....	18
2.6 Capability.....	20
2.7 Instrumenten duurzame inzetbaarheid.....	22
2.8 Conceptueel model.....	23
Hoofdstuk 3 Onderzoekopzet, de strategie, opzet en methode van het onderzoek.....	24
3.1 Onderzoeksstrategie.....	24
3.2 Operationalisering.....	25
3.3 Methoden en technieken.....	27
3.3.1 Vooronderzoek.....	27
3.3.2 Dataverzameling.....	28
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	28
3.4.1 Betrouwbaarheid.....	29
3.4.2 Validiteit.....	29
3.5 Verantwoording keuzes.....	29
3.5.1 Verantwoording sector.....	30
3.5.2 Verantwoording casussen.....	30
3.5.1 Selectie respondenten.....	31
Hoofdstuk 4 Onderzoekresultaten vanuit de interviews.....	32
4.1. Organisatie A.....	32

4.1.1	Situatieschets	32
4.1.2	Beleid,	32
4.1.3	Motivatie en bereidheid	34
4.1.4	Capability.....	35
4.1.5	Het gebruik van de instrumenten	36
4.2	Organisatie B.....	36
4.2.1	Situatieschets	36
4.2.2	Beleid	37
4.2.3	Motivatie en bereidheid	39
4.2.4	Capability.....	41
4.2.5	Het gebruik van de instrumenten	42
4.3	Organisatie C	43
4.3.1	Situatieschets	43
4.3.2	Beleid,	44
4.3.3	Motivatie en bereidheid	46
4.3.4	Capability.....	47
4.3.5	Het gebruik van de instrumenten,	49
	Hoofdstuk 5 Analyse van de bevindingen	51
5.1	Analyse, beleid en sturing	51
5.1.1	Organisatie A.....	51
5.1.2	Organisatie B.....	52
5.1.3	Organisatie C	52
5.2	Analyse, motivatie en bereidheid	53
5.2.1	Organisatie A.....	53
5.2.2	Organisatie B.....	53
5.2.3	Organisatie C	54
5.3	Analyse, capability	54
5.3.1	Organisatie A.....	54
5.3.2	Organisatie B.....	55
5.3.3	Organisatie C	56
5.4	Het gebruik van instrumenten	56
5.4.1	Organisatie A.....	56
5.4.2	Organisatie B.....	57
5.4.3	Organisatie C	57

5.5 Uitkomsten analyse.....	57
Hoofdstuk 6 Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	62
6.1 Deelvragen.....	62
6.2 Hoofdvraag.....	64
6.3 Analyse van de verschillen en overeenkomsten, een diagnose.....	65
6.4 Discussie.....	66
6.5 Theoretische en methodologische reflectie.....	67
6.6 Aanbevelingen.....	68
6.6.1 Cao-afspraken maken.....	68
6.6.2 Een duurzame-inzetbaarheidsbeleid implementeren en monitoren.....	68
6.6.3 Verbeteren van communicatie over duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten.....	69
6.6.4 Duurzame inzetbaarheid vervangen door Levenslang Ontwikkelen en Leren.....	69
Hoofdstuk 7. Gebruikte en geraadpleegde literatuur.....	70
Bijlage 1. Interviewlijst voor beleidsmakers.....	77
Bijlage 2. Interviewlijst voor werknemers.....	78
Bijlage 3, lijst met respondenten.....	79
Bijlage 4. Codeboek.....	80
Bijlage 5, CV Gerard van der Lit.....	81

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Wereldwijd zullen binnen 5 jaar 75 miljoen van de huidige banen verdwijnen en vervangen worden door 133 miljoen nieuwe banen ten gevolge van robotisering, aldus een recent rapport van het World Economic Forum (2018). Deze cijfers hebben betrekking op het vervangen van fysieke arbeid door mechanische technologie. Een sprekend voorbeeld hiervan is een artikel van Stil, H. in het Algemeen Dagblad over het eerste robotsupermarktmagazijn van Albert Heijn in Nederland. Jumbo en Plus werken inmiddels ook al aan zo'n magazijn volgens Stil in zijn artikel. (Stil, H, 2018). Door robotisering gaat zeventig procent van de werkgelegenheid verloren. De dertig procent van de werkgelegenheid die overblijft, zal vooral gericht zijn op onderhoud aan robots en computers, in plaats van het inpakken en bij elkaar zoeken van artikelen.

Voor veel werknemers die in een magazijn werken, zullen de huidige werkzaamheden sterk veranderen. Hun werk kan zelfs helemaal verdwijnen. Niet alleen in de magazijnen vinden veranderingen plaats die de toekomst van de huidige werknemer bedreigen. Automatisering, big data en het internet spelen hier onder andere een belangrijke rol in (Trouw, 2015). De huidige functies en taken in meerdere sectoren zullen dus in een hoog tempo ingrijpend veranderen en voor een deel zelfs helemaal verdwijnen.

Dat dit een probleem is, blijkt uit een reactie in het NPO-programma Een Vandaag. Minister Asscher legt hierin op een congres dat door zijn eigen ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) werd georganiseerd, dat hij niet uitsluit dat er door deze technologische ontwikkelingen in de toekomst voor veel mensen geen betaald werk meer zal zijn. In hetzelfde programma zegt Henny van der Pluijm, futuroloog en schrijver van het boek 'Rechten en plichten voor robots' (Van Erven, 2015), dat hij de ontwikkelingen meer ziet als een nieuwe technologische revolutie die ook weer kansen biedt. Hij vindt de angst dat er geen betaald werk meer zal zijn, overtrokken. Nieuwe technologische ontwikkelingen zorgen namelijk ook weer voor nieuwe banen. Volgens Van der Pluijm is er "nog geen enkele technologische revolutie geweest die banen heeft gekost". Er zijn dus verschillende inzichten over de toekomstige hoeveelheid arbeid in Nederland, maar niet over het feit dat de huidige werkzaamheden gaan veranderen. Dat geldt met name voor de technische groothandel, waar veel in magazijnen gewerkt wordt en waar informatietechnologie een belangrijke rol speelt bij de in- en verkoop van goederen.

Frey en Osborne (2016) zien dat de huidige arbeidsmarkt door deze ontwikkelingen sterk zal veranderen naar een steeds sterker polariserende arbeidsmarkt. Zij zien vooral in het middensegment banen verdwijnen, terwijl in het hogere segment de werkgelegenheid juist zal toenemen (p. 258). Dit zal een grote impact hebben op de inrichting van organisaties en op de huidige werknemers die werken in organisaties met werk dat vervangbaar is door robots. Uit een rapport van het Centraal Planbureau (Planbureau, C. 2015) blijkt dat het werkaanbod aan de onderkant van de arbeidsmarkt steeds verder afneemt en af zal blijven nemen. Dit komt volgens De Graaf et al. onder andere omdat veel werkgelegenheid zal verdwijnen door offshoring, het verplaatsen van lager geschoold werk naar lagelonenlanden (2015).

Deze vergaande ontwikkelingen op het gebied van robotisering en automatisering hebben een directe invloed op de arbeidsmarktpositie van vrijwel alle werknemers, maar met name op de groep lager en middelbaar opgeleide werknemers. Er wordt dus veel gevraagd van het aanpassingsvermogen van enerzijds de organisaties maar zeker ook van de huidige werknemers

zodat zij zich constant tot aan de pensioengerechtigde leeftijd aan kunnen passen aan de veranderende arbeidseisen en daarmee duurzaam inzetbaar, employabel, blijven op de arbeidsmarkt. Een bijkomende uitdaging voor met name de oudere werknemer is dat deze langer moet doorwerken, doordat de AOW-leeftijd is verhoogd van 65 naar 67 jaar en de VUT- en vroegpensioenregelingen zijn afgeschaft. Ook dit leidt er volgens Henkes et al. (2016) toe dat het voor de groep 60-plussers niet meevalt om zich aan deze veranderingen aan te passen (p. 4). De huidige werknemer moet er dus rekening mee houden dat hij tot de AOW-leeftijd moet blijven werken, om te voorkomen dat hij in een inkomensval terechtkomt. Het gaat over werknemers in alle leeftijdscategorieën, maar zeker de wat oudere werknemers zullen proactief aan hun eigen duurzame inzetbaarheid moeten werken. Oudere werknemers worden volgens Fouarge en De Grip (2014) namelijk minder vaak door hun werkgever in staat gesteld om aan scholing en ontwikkeling te doen, omdat de terugverdientijd van die investering het vaak niet waard is.

Er gaat dus veel veranderen voor de lager en middelbaar opgeleide werknemer op de arbeidsmarkt, niet alleen wat de inhoud van het werk betreft, maar ook omdat zij langer moeten doorwerken. Daarbij is het de vraag in hoeverre de werknemer bereid en capabel is om om te gaan met deze veranderingen en te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, ongeacht de levensfase waarin deze werknemer zich bevindt.

De werknemer moet hier wel bij geholpen worden. Dit kan door het aanbieden van instrumenten om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Er zijn inmiddels al veel instrumenten ontwikkeld, zoals scholing, trainingen, opleidingen en verschillende soorten scans om inzicht te krijgen in waar de werknemer staat en wat ervoor nodig is om duurzamer inzetbaar te zijn op de veranderende arbeidsmarkt. Het gebruiken van deze instrumenten is niet alleen de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf, maar ook van de werkgever. Zo kan de individuele werknemer ook in de toekomst een zinvolle arbeidsrelatie behouden.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het vergroten van de employability van lager en middelbaar opgeleide werknemers, door bij drie verschillende organisaties in de technische groothandel te analyseren welke factoren een rol spelen bij het vergroten van de bereidheid om meer gebruik te maken van de instrumenten die de duurzame inzetbaarheid (employability) van de werknemer bevorderen en de eventuele verschillen tussen de drie organisaties.

Het onderzoek richt zich op de lager en middelbaar opgeleide werknemer in het algemeen. Bij de operationalisering is echter specifiek gekozen voor de technische groothandel, omdat deze sector representatief is voor veel sectoren en organisaties die geconfronteerd worden met de gevolgen van robotisering en automatisering. Bovendien werken in deze sector werknemers op verschillende niveaus, zowel lager als middelbaar opgeleid.

Om het onderzoeksdoel te bereiken, zijn semigestructureerde interviews gehouden met werknemers, directie, leden van de ondernemingsraad (OR) en HR-medewerkers. Op deze manier is in geanalyseerd welke factoren invloed hebben op de bereidheid van werknemers om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Op basis van deze uitkomsten en inzichten zijn aanbevelingen geformuleerd om deze groep werknemers te motiveren om actief te werken aan duurzame inzetbaarheid. Daarmee betreft dit een kwalitatief onderzoek.

1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

Welke factoren zijn van invloed op het bevorderen en vergroten van het gebruik van instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid door de werknemer?

Deze hoofdvraag leidt tot de volgende deelvragen:

- Welke beleidsinstrumenten heeft de organisatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid?
 - *Deze vraag richt zich op het totaal aan instrumenten die in het kader van duurzame inzetbaarheid beschikbaar zijn binnen een organisatie.*
- Welke factoren bepalen of deze instrumenten gebruikt worden?
 - *Is er specifiek beleid gericht op gebruikmaking van de instrumenten en hoe wordt daarop gestuurd?*
 - *In hoeverre zijn de werknemers in staat om daadwerkelijk gebruik te maken van deze instrumenten?*
- In hoeverre worden deze instrumenten gebruikt?
 - *Worden de instrumenten daadwerkelijk gebruikt door de werknemers en in welke mate?*

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Gestart is met een analytisch onderzoek naar het probleem waarbij eerst gezocht is naar theorieën over de factoren die van invloed zijn op de wijze waarop de bereidheid van werknemers te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid vergroot wordt. Op basis hiervan is er een conceptueel model gemaakt en op basis hiervan via semigestructureerde diepte-interviews een probleemanalyse gemaakt om inzicht te krijgen naar eventuele samenhang van de verschillende factoren bij de verschillende casussen (Verschuren en Doorwaard 2015). Vervolgens zijn deze uitkomsten onderworpen aan een diagnostisch onderzoek op basis van het Most Different System Design model (MDSD) en gekeken welke factoren verklaren of er gebruik gemaakt wordt van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten door de werknemer (Kortsen, A. 2008).

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

“Werk is de beste sociale zekerheid in Nederland”, zei Lodewijk Asscher als minister van Sociale Zaken al in 2013 (NBBU, 2013). Om in de huidige veranderende arbeidsmarkt werk te behouden, is het belangrijk dat werknemers zich aanpassen aan deze veranderende omstandigheden, door hun kennis en kunde op het gevraagde peil te houden. Niet alleen voor het werk van morgen, maar ook door de steeds sneller veranderende situatie op de arbeidsmarkt, is het voor medewerkers van groot belang geworden om zichzelf duurzaam inzetbaar te houden op langere termijn. Werk levert niet alleen inkomen op, maar helpt te voorkomen dat mensen in een sociaal isolement terechtkomen. Ook gezien de stijging van de AOW-leeftijd, het afschaffen van de vervroegde uitredingsmogelijkheden (Bossink en Wogum, p. 85) en de toename van het aantal ouderen (Kam et al., 2015, p. 141) moet voorkomen worden dat werknemers vroegtijdig uit het arbeidsproces treden om de betaalbaarheid van het sociale verzekeringsstelsel in de toekomst veilig te stellen (Kam et al., 2015).

Het is effectiever om ervoor te zorgen dat de beroepsbevolking in Nederland een voldoende bijdrage levert aan het sociale verzekeringsstelsel om het huidige niveau in stand te houden. Daarvoor is het van belang dat de huidige en toekomstige werknemers in Nederland voldoende in staat zijn

passend werk te vinden en te behouden. Door te werken aan duurzame inzetbaarheid, kunnen meer werknemers hun arbeidzame leven verlengen. Daarmee snijdt het mes aan twee kanten. Deze mensen hoeven geen beroep te doen op een uitkering en blijven langer een bijdrage leveren aan het socialezekerheidsstelsel in de vorm van inkomstenbelasting.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het – in tegenstelling tot veel andere onderzoeken over duurzame inzetbaarheid – niet gaat over wat werknemers zouden moeten doen, maar over welke factoren de bereidheid van diezelfde werknemers vergroten om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Over duurzame inzetbaarheid is nog niet zoveel geschreven. Een aantal artikelen gaat hier dieper op in, waaronder dat van Klink et al. over de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer (2012), 'Duurzaam inzetbaar, werk als waarde' (Klink et al., 2010) en 'Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid' (Van Vuuren en Marcelissen, 2017). Deze artikelen gaan uit van het belang van bewustwording en de wil van de werknemer om te werken aan duurzame inzetbaarheid. De probleemanalyse in dit praktijkonderzoek zoomt in op deze factoren inderdaad een rol spelen bij werknemers in het algemeen die laag en middelbaar zijn opgeleid om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid en door de uitkomsten van deze factoren bij drie verschillende organisaties te vergelijken in een diagnostisch onderzoek daarmee een basis te leggen voor een interventieplan in de ontwerpfase zodat er een interventie- of veranderingsplan doorlopen kan worden (Verschuren en Doorewaard, 2015)

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op wat duurzame inzetbaarheid is, op de beschikbare instrumenten die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de werknemer en op de partijen die daarbij een rol spelen op micro-, meso- en macroniveau en het theoretisch kader. Daarin worden op basis van wetenschappelijke theorieën de factoren benoemd die invloed hebben op de bereidheid om duurzaam inzetbaar te worden. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet gepresenteerd. Besproken worden de gehanteerde onderzoeksmethode en onderzoekstechnieken, en de operationalisering. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd die gebaseerd zijn op interviews met werknemers in de technische groothandel. In hoofdstuk 5 worden deze resultaten geanalyseerd, waarna in hoofdstuk 6 de conclusies en discussiepunten op hoofdlijnen worden geformuleerd en aanbevelingen gedaan om de bereidheid van de werknemer te verhogen om te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Hoofdstuk 2 Theorie over factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie over duurzame inzetbaarheid in de ruimste zin van het woord nader verkend. Besproken wordt wat de essentie van duurzame inzetbaarheid is, en wat voor werknemers nodig of gewenst zijn om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Door middel van literatuuronderzoek wordt de lezer meegenomen in de voor dit onderzoek relevante informatie, om zo de context en factoren die een rol spelen bij de bereidheid van de werknemer om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, beter te begrijpen en te plaatsen.

De overheid, werkgeversorganisaties en vakbonden zijn al lang bezig met het thema duurzame inzetbaarheid van werknemers en het belang voor die werknemer. Zij hebben vanuit een welbegrepen eigen visie op de gewenste werkelijkheid al veel instrumenten ontwikkeld die de werknemer hierbij kunnen helpen. Al deze actoren zijn het over één ding in ieder geval met elkaar eens: de individuele werknemer moet duurzamer inzetbaar worden. Het is overigens de vraag of de werknemer dit zelf ook belangrijk vindt, of hij het nut en de noodzaak van zichzelf duurzaam inzetbaar houden wel inziet en of de werknemer zich bewust is van de veranderingen die in de inleiding zijn benoemd. Een citaat uit het rapport over duurzame inzetbaarheid in de technische groothandel (De Ruig, 2019) is veelzeggend: “Het zal mijn tijd wel duren, ik hoef nog maar 7 kerstbomen en dan kan ik met pensioen. Val mij dus alstublieft niet lastig met die dingen” (Rapport duurzame inzetbaarheid Technische Groothandel, a-advies, 2016).

2.2 Definitie duurzame inzetbaarheid

Een zoekopdracht in Google Scholar op duurzame inzetbaarheid in het Nederlands levert 6.280 hits op. Als de term ‘oudere/ouderen’ wordt uitgesloten, dan blijven er nog 3.730 hits over. Als vervolgens de term ‘laag/lager’ wordt uitgesloten, dan blijven er 983 hits over. In de literatuur gaat dus de meeste aandacht uit naar duurzame inzetbaarheid voor de oudere en laagopgeleide werknemer. Toch gaat het bij duurzame inzetbaarheid niet altijd om de oudere werknemer. Overigens is het begrip ‘oudere’ werknemer meestal ook niet duidelijk geformuleerd. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) stelt in zijn rapport ‘Arbeidsdeelname ouderen’ van 14 februari 2019 de leeftijdsgrens van een oudere werknemer op 55 jaar (CBS, 2019). In dit onderzoek wordt dan ook deze leeftijdsgrens gehanteerd.

Duurzame inzetbaarheid is inmiddels een containerbegrip geworden. Het ministerie van SZW omschrijft het op haar website als volgt: “Duurzame inzetbaarheid is het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden om hen in staat te stellen tot aan pensionering binnen of buiten de organisatie te blijven werken. Dit is een aangelegenheid die zowel de werkende als de werk- of opdrachtgever aangaat.”, (SZW, 2020) Volgens SZW houdt duurzame inzetbaarheid dus in dat werkenden aan het werk worden gehouden tot aan hun pensioendatum, waarbij de verantwoordelijkheid zowel bij de werkgever als bij de werknemer ligt.

Een andere definitie is die van Klink; “duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijke mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten” (Klink. J.J.L., et. al., 2010, pag.8). In zijn definitie van duurzame inzetbaarheid doelt hij op de oudere werknemer. Klinkt ziet werk als waarde:

waarde voor de werknemer zelf en voor de organisatie waarvoor deze werknemer werkt waarbij die werknemer over realiseerbare mogelijkheden beschikt nu en in de toekomst. Klink voegt hieraan toe dat er een werkcontext is die de werknemer hiertoe in staat stelt. Minstens zo belangrijk is *“dat die werknemer ook over de juiste attitude en motivatie beschikt. Hierbij gaat het om invloed op de werktijden en job-control, waarmee bedoeld wordt ook invloed hebben op de manier waarop het werk gedaan moet worden”* (Klink, 2011). Dit leidt tot het realiseren van mogelijkheden om aan de eigen duurzame inzetbaarheid te werken.

Als duurzame inzetbaarheid een containerbegrip is, dan past het concept employability hier prima in. Er bestaan meerdere definities van employability. De definitie is vaak afhankelijk van de context. Omdat dit onderzoek zich richt op de werkenden, wordt met name gekeken naar een definitie voor de groep werkenden. De federatie van de Britse industrie (CBI) definieert employability als *“de kwaliteiten en competenties die een werknemer nodig heeft om aan de veranderingen die gevraagd worden door klanten en werkgevers tegemoet te komen en daarbij zoveel mogelijk de eigen aspiraties en het eigen potentieel te benutten”* (McQuaid en Lindsay, 2004). De Britse overheid hanteert een soortgelijke definitie. Zij voegt hieraan toe dat de werknemers daarmee levenslang aan het werk kunnen blijven. Er zijn nog andere, meer holistische, definities, waarbij dan vooral de persoonlijke omstandigheden en marktomstandigheden een rol spelen om employabel te worden en te blijven (McQuaid en Lindsay, 2004).

Duurzame inzetbaarheid kan dus ook omschreven worden als employability. Daarmee kan duurzame inzetbaarheid in een breder perspectief worden geplaatst. Het gaat dan niet alleen om leren en vitaal zijn en over voldoende werkvermogen beschikken, maar ook om andere elementen, zoals individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren, toevoegen (McQuaid, 2004 en Nauta, 2010). Deze omstandigheden kunnen per leeftijdsfase verschillen: jong, oud, kinderen krijgen, samenwonen, scheiden en mantelzorg zijn enkele facetten die hier een rol in kunnen spelen (Nauta, 2010). In zijn artikel geeft McQuaid (2004) aan dat de aandacht voor duurzame inzetbaarheid vooral ingegeven wordt door de arbeidsmarktomstandigheden. Bij een krappe arbeidsmarkt is er meer aandacht voor de employability van de huidige werknemer. Op het moment dat er een overschot op de arbeidsmarkt is, wordt minder aandacht besteed aan employability, omdat het dan gemakkelijker is om nieuwe competente werknemers van de arbeidsmarkt te halen (Klink et al., 2011). Anders verwoord kan gesteld worden dat de werknemer vooral als productiefactor gezien kan worden. Een kritiekpunt van Klink op veel literatuur is dat er onvoldoende aandacht geschonken wordt aan de individuele factoren van specifieke werknemers die een rol spelen bij het duurzaam inzetbaar worden en blijven. Hiermee zijn zeker niet alle mogelijke definities van duurzame inzetbaarheid behandeld, maar wel de meest gangbare en belangrijke definities (Klink et al., 2011).

In de kern gaat duurzame inzetbaarheid dus over leren, ontwikkelen, employability, vitaliteit, motivatie, persoonlijke omstandigheden en werkcontext, maar ook over de (arbeids)markt en hierop kunnen inspelen in de ruimste zin van het woord. De definitie die het beste aansluit bij dit onderzoek is de definitie die SZW hanteert: *“Duurzame inzetbaarheid is het gemotiveerd, gezond en productief houden van werkenden om hen in staat te stellen tot aan pensionering binnen of buiten de organisatie te blijven werken. Dit is een aangelegenheid die zowel de werkende als de werk- of opdrachtgever aangaat.”* (Kraan, K. en Sanders, J, 2016) Een kanttekening hierbij is dat het onderdeel gezondheid en vitaliteit van de werkende van de bovenstaande definities in het onderzoek niet uitgesloten worden.

Een andere belangrijke factor naast capability vanuit de definitie is vitaliteit. Uiteraard moet een werknemer mentaal en fysiek in staat zijn om duurzaam inzetbaar te worden en te blijven. In dit onderzoek wordt hier niet nader op ingegaan, omdat de focus in dit onderzoek ligt op de bereidheid van de werknemer om door middel van leren en ontwikkelen duurzaam inzetbaar te worden en te blijven. Het onderzoek richt zich op werknemers die op dit moment zonder fysieke en mentale beperkingen hun werk kunnen uitoefenen en daarmee in staat geacht worden gebruik te maken van instrumenten zoals leren en ontwikkelen, zonder fysieke of mentale beperkingen.

2.3 Sturing en beleid

Uit de definitie blijkt dat duurzame inzetbaarheid een verantwoordelijkheid is van zowel de werkgever als de werknemer. Ook de overheid speelt hierbij een rol. In dit onderzoek wordt gefocust op de factoren die van invloed zijn op de bereidheid van een werknemer om aan zijn of haar duurzame inzetbaarheid te werken en de instrumenten die daarbij nodig zijn. De focus ligt op de werknemer, maar in de definitie staat ook dat die werknemer in staat gesteld moet worden om die verantwoordelijkheid te nemen. Dit wil zeggen dat de werknemer voldoende mogelijkheden moet hebben en dat de randvoorwaarden vervuld zijn om het werken aan duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk tot uitvoer te brengen. Hierbij gaat het dus om beleid en sturing. Beleid begint met beleidsvorming middels agendavorming, daarna beleidssturing en vervolgens de beleidsimplementatie die dan moet leiden tot een actie. Er zijn meerdere bestuurskundige theorieën en meerdere beleidsvormende en sturingsinstrumenten bekend die gebruikt kunnen worden om tot beleid te komen. Beleid gaat over het maken van keuzes over de te nemen maatregelen om een bepaald doel te realiseren die van belang zijn in een samenleving, de agendavormingsfase (Bekkers, 2012 pag. 58). In dit geval gaat het over de waarom- en de hoe-vraag over het thema 'de werknemers zo lang mogelijk gezond en vitaal aan het werk te houden'. Daarna komen de vragen over welke instrumenten daarvoor ingezet kunnen worden en de sturing die daaraan gegeven kan worden. Sturing kan daarbij omschreven worden als de doelgerichte beïnvloeding van de samenleving in een bepaalde context (Bekkers, 2012, p. 18 e.v.).

Er zijn verschillende vormen van beleid. Lowi maakt een onderscheid tussen zeven verschillende typen beleid, op basis van een politiek karakter (Bekkers, 2012, p. 22). Deze typen zijn explorerend, verdelend, herverdelend, regulerend, faciliterend, stimulerend en constituerend beleid. Met name het faciliterende en stimulerende beleid zijn voor dit onderzoek interessant. Het "faciliterende beleid is vooral gericht is op het ondersteunen van bepaalde als wenselijk geachte doelstellingen zonder dat deze doelstellingen dwingend opgelegd worden" en het stimulerende beleid is "*gericht op het prikkelen van mensen of organisaties om een bepaald, gewenst gedrag aan de dag te leggen waardoor bepaalde waarden die de politiek belangrijk acht, kunnen worden gerealiseerd*" (Bekkers, 2012). Met name deze laatste twee typen beleid zijn interessant voor dit onderzoek, omdat het in dit onderzoek vooral gaat over het faciliteren en prikkelen van werknemers om aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken.

Om uiteindelijk tot beleidsvorming te komen, is gebruikgemaakt van de zogenaamde instrumentenfamilie die is ontwikkeld door Van der Doelen (Bekkers, 2012, pp. 17-31). Deze familie bestaat uit drie opvattingen. De eerste opvatting is het juridische model, de stok of zweep genoemd, waarbij actoren door wet- en regelgeving gedwongen worden om zich aan de normen en gedragsregels te conformeren. De tweede opvatting is het economische sturingsmodel, de peen of wortel genoemd, waarbij actoren door beloningen verleid worden andere keuzes te maken op basis

van een kosten-batenafweging op basis van financiële gronden. De derde opvatting is het communicatieve model, de preek, waarbij getracht wordt het gedrag van actoren te veranderen door via communicatie keuzealternatieven aan te bieden die een nieuw inzicht geven dat leidt tot het maken van andere keuzes (Bekkers, 2012, p. 196).

Vaak zal er geen beleid gemaakt worden op basis van maar een enkele opvatting. Alle drie de opvattingen hebben zowel beperkende als verruimende elementen om uiteindelijk het doel te bereiken. Vanuit een juridische opvatting, de stok hanteren om te dwingen, kan het beperkend zijn als de werknemer en de werkgever in een keurslijf gedwongen worden en maatwerk nog maar beperkt mogelijk is. Aan de andere kant kan het ook verruimend zijn als de werknemer er op basis van cao-afspraken rechten aan kan ontleen. Deze beperkende en faciliterende elementen gelden ook voor de economische opvatting met als uitgangspunt iemand een wortel voorhouden en deze zo te motiveren. De vraag is hoe kosten worden gedefinieerd en hoe de baten gewaardeerd kunnen worden en in welk tijdvak deze geplaatst worden. Een werknemer opleiden kost bijvoorbeeld geld. Als deze daarna naar een andere werkgever gaat, is er geen direct rendement op de investering. Echter, als door het vertrek van die werknemer voorkomen kan worden dat hij uitvalt door ziekte omdat hij het werk niet meer goed aankan, dan is het de investering waarschijnlijk wel waard geweest. Zo kunnen we ook bij het communicatieve model waarbij de preek gehanteerd wordt als middel door streng en duidelijk te communiceren waarom duurzame inzetbaarheid juist nu belangrijk is en je er nu echt aan moet gaan werken, is een gelijk voorbeeld, maar dan vanuit een andere lens of opvatting bekeken.

Een andere vorm om tot beleidsvorming te komen, is om netwerkmanagement in te zetten. De basis voor deze theorie is in 1995 gelegd door De Bruijn en Ten Heuvelhof in hun boek 'Netwerkmanagement, strategieën, instrumenten en normen (1995) en de theorie is later door Klijn et al. (2000) verder ontwikkeld. Deze theorie wordt gebruikt bij de zogenaamde wicked problems, als er complexe uitdagingen zijn waarbij de meningen uiteenlopen over de kern van het probleem of de oplossing hiervan en wie er verantwoordelijk is voor het oplossen van het probleem (Klijn en Koppenjan, 2016). De individuele werkgever vindt vaak dat werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid de verantwoordelijkheid van de werknemer is, terwijl de werknemer van mening is dat de werkgever de problemen die ontstaan als het werk wegvalt maar op moet lossen, (A-advies, 2016). De werkgever kijkt vooral naar de belangen van de eigen organisatie terwijl sociale partners zoals de werkgeverskoepels, vakbonden en O&O stichtingen vaak een bredere kijk op ontwikkelingen binnen de sector en de toekomst van de sector als geheel hebben en het belang van bijvoorbeeld voldoende aanbod van competitieve en vaardige werknemers in een breder perspectief voor het voortbestaan van de sector en de werkgelegenheid als geheel. Ook de overheid ziet dit belang in in het rapport "op weg naar een toekomst die werkt" om uitval en instroom in de WW en bijstand en de daarbij behorende maatschappelijke kosten en problemen van deze werknemers te voorkomen (Volkerink, M. et al, 2014, Arbeidsparticipatie, C, 2008) Gesteld kan worden dat het niet werken aan de duurzame inzetbaarheid van de werknemer een wicked problem is. Een van de manieren om hier een antwoord op te formuleren, is om het antwoord te zien als een strategisch spel. Het gaat daarbij om de interactie tussen alle betrokken actoren die op de een of andere manier afhankelijk van elkaar zijn, op basis van bijvoorbeeld financiële middelen, kennis en competenties en legitimiteit (Klijn en Koppenjan, 2016, p. 74). Iedere actor zal zijn eigen strategische afwegingen maken over hoe hij zijn doel wil bereiken. Klijn en Koppenjan (2016) benoemen zes verschillende strategieën. Voor dit onderzoek is de coöperatieve of collaboratieve strategie de meest voor de hand liggende, omdat de actoren op een of andere manier tot elkaar veroordeeld zijn of, om het positief te formuleren, elkaar nodig hebben. Overigens is de

wederzijdse afhankelijkheid niet altijd gelijkwaardig. Daar moet bij deze strategische keuze wel rekening mee gehouden worden tijdens het beleidsvormingsproces.

Als laatste wordt kort aandacht besteed aan nudging. Nudging is een relatief nieuw instrument dat steeds vaker ingezet wordt door bijvoorbeeld de overheid. Nudging is iemand door middel van indirecte communicatie onbewust iets laten doen, of juist niet, wat die persoon daarvoor zelf nog niet van plan was. Dit gaat op een subtiele wijze, en het succes is niet direct meetbaar. Door middel van dit instrument kunnen werknemers verleid worden om te gaan werken aan hun duurzame inzetbaarheid, omdat via nudging meer bewustzijn gecreëerd kan worden (De Ridder, 2016, p. 46). Dit instrument is overigens omstreden, omdat het de vraag is of het wel ethisch is om dit te doen. Als nudging wordt ingezet, zal deze overweging meegenomen moeten worden en moet de vraag worden gesteld of het middel voldoet in die situatie en context.

Samenvattend kunnen verschillende strategieën worden ingezet bij het formuleren van beleid, afhankelijk van het te bereiken doel en de context waarin dit plaatsvindt. Het begint met de agendavorming, wat willen we bereiken. Dan volgt een analyse van de context, hoe groot is het probleem, welke actoren spelen hierbij een rol en wat is de invloed en toegevoegde waarde van deze actoren. Daarna dient een keuze gemaakt te worden voor de opvatting waarvanuit men het doel wil bereiken: een juridische, economische of communicatieve opvatting. In dit onderzoek, waarin het gaat om werknemers motiveren, ligt een communicatieve opvatting voor de hand. De juridische en economische opvattingen dienen daarbij meegenomen te worden om de werknemer bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid.

2.4 Bereidheid om duurzaam inzetbaar te worden

In deze paragraaf volgt een overzicht van de belangrijkste theorieën over duurzame inzetbaarheid, gerelateerd aan de vraag wat het voor de individuele werknemer betekent om duurzaam inzetbaar te worden. Aan bod komen de voorwaarden voor de werknemer om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Zo moet de werknemer zich bewust zijn van de noodzaak om duurzaam inzetbaar te worden, moet er een fit zijn tussen de werknemer en de organisatie en moet de werknemer capabel genoeg zijn om zichzelf te ontwikkelen.

Een bekend gezegde is: 'Je kan een paard naar het water leiden, maar je kan het niet doen drinken'. Dit gaat in veel gevallen ook op voor de werknemer als het gaat over duurzame inzetbaarheid. In het artikel 'Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid' (van Vuuren, T., & Marcelissen, F. 2017) wordt vooral ingegaan op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werknemer en de werkgever. In het artikel staat verder dat organisaties liever zien dat de werknemer er zelf mee aan de slag gaat en dat werknemers zelf de regie nemen over het veranderen van hun gedrag. Werkgevers willen de werknemer best een handje helpen, maar de verantwoordelijkheid ligt primair bij de werknemer zelf, volgens Van Vuuren (2017, p. 365). Om de mate van duurzame inzetbaarheid te kunnen meten, wordt leren volgens Brouwer en Van Vuuren in meerdere vormen als synoniem gezien voor duurzame inzetbaarheid. Vooralsnog wordt leren aangenomen als een determinant voor duurzame inzetbaarheid (Brouwer et al., 2012; Kraan en Sanders, 2016; Van Dam et al. 2016; Van Vuuren, 2017; Van Vuuren, 2011 en Pleijerd en Hartgers, 2016).

Voor een werknemer aan de slag gaat met zijn eigen duurzame inzetbaarheid, moet hij hier wel de noodzaak, de toegevoegde waarde, van inzien of een perspectief hebben om hiermee aan de slag te gaan. Hij moet zich dus bewust zijn van de noodzaak om te veranderen. In de literatuur is hier

in relatie tot duurzame inzetbaarheid weinig over bekend. De noodzaak om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid wordt door auteurs vaak als een vanzelfsprekendheid aangenomen. Dit ligt ook aan de transitiefase waarin een organisatie zich bevindt. Als de organisatie bijvoorbeeld in een stabiele omgeving verkeert waarin alles blijft zoals het is, zal een werknemer minder de noodzaak voelen om iets aan de eigen duurzame inzetbaarheid te doen. Bij organisaties waarin bijvoorbeeld aangekondigd wordt dat ingezet zal worden op automatisering en robotisering, en dat de organisatie dus aan de vooravond van een ingrijpende transitie staat, zal dit voor de werknemer een signaal moeten zijn om na te denken wat dit voor zijn werkgelegenheid in die organisatie betekent. Als de organisatie midden in de transitiefase zit, waarbij er duidelijkheid is over wiens functie en daarmee arbeidsplaats zal verdwijnen zal de werknemer eerder de noodzaak inzien om aan zijn duurzame inzetbaarheid te gaan werken.

Een fit, waarbij de verwachtingen van de organisatie en de competenties en vaardigheden van de werknemer wordt benoemd als voorwaarde voor de werknemer om aan de eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Dit moet dan wel passen in de huidige werkcontext zoals leer- en ontwikkelingscultuur en ontwikkelingsbeleid van de werknemers die bij de huidige organisatie beschikbaar is. Als deze cultuur er in voldoende mate is, dan kan gesproken worden van een fit (Schaufeli, 2011). In dat geval is er in de eigen organisatie voldoende ruimte en een cultuur die het werken aan duurzame inzetbaarheid mogelijk maakt.

Uit de resultaten van het Nationaal onderzoek duurzame inzetbaarheid 2017 bij 83 organisaties, blijkt dat 24% van de organisaties duurzame inzetbaarheid een hoge prioriteit geeft, 19% het geen prioriteit geeft, maar de grootste groep van de organisaties (31%) geen heeft idee of duurzame inzetbaarheid prioriteit heeft binnen de organisatie (PW, 2017). De fit is dus een belangrijke voorwaarde om 'de wil' te versterken. Daarbij kan nog het onderscheid gemaakt worden tussen de huidige arbeidssituatie en een toekomstige arbeidssituatie en is het van belang of een werknemer ook in staat is (capabel) om te voldoen aan de verwachtingen waar de nieuwe arbeidssituatie om vraagt (Schaufeli, 2011). Hiermee komt er een derde voorwaarde bij, het kunnen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, oftewel: is de werknemer voldoende capabel om de gewenste competenties te ontwikkelen in de werkcontext en krijgt hij dus voldoende mogelijkheden om de competenties te ontwikkelen om een toegevoegde waarde te creëren in de toekomstige situatie voor de organisatie. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat er een toekomst voor die werknemer is bij die organisatie. In de inleiding is gebleken dat dit niet altijd het geval is. De vraag is dan gerechtvaardigd in hoeverre een werkgever nog in een werknemer wil investeren om hem duurzaam inzetbaar te maken voor een andere organisatie. Bedrijfseconomisch zal het voor een oudere werknemer zal het voor een oudere werknemer die voor 1 juli 2015 in dienst is getreden, zeker lonen, omdat bij een gedwongen ontslag dan een transitievergoeding betaald moet worden, waarbij de gemaakte scholingskosten afgetrokken mogen worden (Van Drongelen, 2016, p. 385). Als een werknemer in zo'n situatie terecht komt, zal er meer eigen initiatief verwacht mogen worden. Een voorwaarde is dan wel dat de werknemer zich ook echt bewust wordt van de noodzaak om zich te heroriënteren op de arbeidsmarkt en zich daarvoor te ontwikkelen.

De vakbonden zien de ontwikkelingen van vergaande robotisering en automatisering aankomen, zeker in de technische groothandel (A-advies, 2016), en de gevolgen die dat met zich mee zal brengen (Frey en Osborne, 2016, p. 258; Grip, 1999). Vakbonden kunnen de werknemers hierover informeren per brief of flyer en daarmee trachten bewustwording te creëren en een perspectief te

schetsen van de toekomst van de werkgelegenheid in de technische groothandel en de gevolgen voor de werknemer. Vakbonden komen echter meestal negatief in de publiciteit als er iets fout gaat of als er actiegevoerd wordt. Dit heeft impact op de manier waarop werknemers naar uitlatingen van vakbonden kijken; zij zijn geneigd de communicatie te zien als 'ergens tegen zijn'. Als vakbonden communiceren over bijvoorbeeld het verdwijnen van werkgelegenheid, zullen de leden al snel denken: 'doe daar dan iets aan, zodat ik mijn werk kan behouden'. Dit zal de werknemer niet snel verleiden om zelf in actie te komen en zelf de regie tot duurzame inzetbaarheid te nemen (De Prins p., 2015). Een bijkomend probleem is dat het hier om een gemêleerde sector gaat met een aantal grote organisaties, maar ook veel kleinere organisaties. Hierdoor zal zeker niet iedere werknemer zich aangesproken voelen, omdat de dreiging lang niet op iedere organisatie van toepassing is.

Een communicatiealternatief voor vakbonden is het inzetten van het instrument nudging. Nudging is gedragsbeïnvloeding op een dusdanige wijze, dat iemand het niet als beïnvloeding ervaart, maar het gevoel heeft zelf deze keuze te maken, wat uiteindelijk ook zo is. Door middel van nudging is het dus mogelijk om "mensen op een positieve wijze te beïnvloeden zonder de alternatieve keuze te verbieden" (De Ridder, 2016, p. 46). Nudging werkt door gebruik te maken van de heuristiek van social proof en is gebaseerd op de aanname dat mensen graag dezelfde keuze maken als ze zien dat anderen succesvol zijn door die keuze te maken waarbij "storytelling", door goede voorbeelden te laten en deze uit te vergroten, mee kan helpen (De Ridder, 2016).

2.5 Employability

Deze paragraaf gaat nader in op employability en wat daarmee bedoeld wordt. Gedragsverandering is hierbij een belangrijk element. Van Vuuren (2017) benoemt in haar artikel Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid negen interventiefuncties die werkgevers kunnen inzetten om het gedrag van de werknemer te veranderen en zo de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Daarbij gaat het vooral over het mogen veranderen. De interventiefuncties zijn:

- trainen van vaardigheden;
- beperken van het gedrag door minder kansen te bieden;
- dwingen;
- belonen;
- voorbeeldgedrag tonen;
- aanpassen van de omgeving;
- gewenst gedrag mogelijk maken.

Het begrip employability wordt in de literatuur vaak vergeleken met functionele flexibiliteit van werknemers (Grip et al., 1999). Het wordt gedefinieerd als het vermogen van een individu om zijn kwaliteiten en competenties in te zetten om tegemoet te komen aan de benodigde veranderingen van werkgevers en klanten, en om zijn aspiraties te realiseren door zijn potentiële kwaliteiten in het werk te benutten (McQuaid en Lindsay, 2004, p. 199).

Als werknemers duurzamer inzetbaar willen zijn, moeten ze dus het maximale uit zichzelf halen om flexibel te kunnen zijn op de arbeidsmarkt. In het artikel 'Employability in Nederland' van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) (Grip, 1999) wordt specifiek ingegaan op wat employability voor een sector betekent en welke indicatoren daarbij een rol spelen. In het artikel worden drie indicatoren voor employability genoemd: mobiliteit, opleiding en inzetbaarheid, en de bereidheid en het vermogen om hier daadwerkelijk iets mee te doen. Dit is onvoldoende om het totale

concept te beschrijven. McQuaid beschrijft een drietal factoren en omstandigheden die een rol spelen als aan de drie eerdergenoemde indicatoren gewerkt wordt. Dit zijn individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe omstandigheden. In Tabel 1 volgt een beperkte opsomming van deze voor dit onderzoek relevante factoren (McQuaid en Lindsay, 2004, p. 209-210).

Individuele factoren	Persoonlijke omstandigheden	Externe factoren
Vaardigheden en attributen	Privéomstandigheden	Gevraagde factoren
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integriteit</i> • <i>Betrouwbaarheid</i> • <i>Positieve werkinstelling</i> • <i>Verantwoordelijkheid</i> • <i>ICT-vaardigheden</i> • <i>Opleidingsniveau</i> • <i>Communicatief</i> • <i>Werkervaring</i> • <i>Gezondheid</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Zorgtaken voor het gezin</i> • <i>Zorgtaken voor naaste familie</i> • <i>Wonen en leven</i> • <i>Organisatiecultuur</i> • <i>Vervoer</i> • <i>Gezinsinkomen</i> • <i>Financiële situatie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Behoud van werkgelegenheid</i> • <i>Vertrouwen in de economie</i> • <i>Werktijden</i> • <i>(Openbaar) vervoer</i> • <i>Voldoende vacatures</i> • <i>Toegang tot netwerken</i> • <i>Opleidingsmogelijkheden</i>

Tabel 1. Factoren employability volgens McQuaid en Lindsay

Een ander model is het gedragsveranderingswiel van Michi et al. (2011). Volgens Michi et al. begint persoonlijke ontwikkeling en gedragsverandering met het openstaan voor veranderingen. Michi et al. (2011) stellen in hun model dat de capaciteiten en kansen die iemand heeft uiteindelijk zullen leiden tot de motivatie om zijn gedrag te veranderen (p. 4). De belangrijkste interventies en randvoorwaarden daarbij zijn educatie, overtuiging, beloning, bewustwording van de baten en kosten, training, het opleggen van verboden, het veranderen van de sociale of psychische context, nudging en het weghalen van barrières (Michi, et al., 2011, p. 7).

In haar proefschrift 'Ready for the change' gaat Van der Horst (2018) in op "het versterken van proactief loopbaangedrag ter voorbereiding op werk gerelateerde transitities". Hierbij gaat zij ervan uit dat de adaptieve eigenschappen, het vermogen je aan te passen, in combinatie met de adaptieve vaardigheden van een werknemer leiden tot een proactief loopbaangedrag (Van der Horst, 2018, p. 104). Hierbij benoemt ze vier elementen die van belang zijn voor de loopbaan van een werknemer om zich te kunnen aanpassen aan de steeds sterker veranderende arbeidsmarkt. Als eerste is het belangrijk dat een werknemer zich verantwoordelijk voelt voor de eigen loopbaan en in staat is om zelf beslissingen te nemen. Ten tweede is een nieuwsgierige blik op de eigen loopbaan nodig (wat typeert mij, wat is voor mij belangrijk in een baan, wat voor type ben ik) om op basis daarvan te onderzoeken waar welke kansen liggen. Als derde element benoemt Van der Horst de eigen loopbaanplanning, waarbij de werknemer vooruitkijkt naar de toekomst en zichzelf concrete, haalbare doelen stelt in het kader van de eigen loopbaan. Het laatste element is (zelf)vertrouwen hebben in het succesvol vormgeven van de eigen loopbaan (Van der Horst, 2018).

Ten slotte moet de werknemer eerst de noodzaak zien om aan duurzame inzetbaarheid te gaan werken. De werkgever of leidinggevende heeft hier een rol in, maar uiteindelijk zal de werknemer er zelf mee aan de slag moeten gaan. Niet iedere werknemer zal de noodzaak van het werken aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid inzien en ervaren; soms omdat het hem aan inzicht ontbreekt, maar soms ook omdat hij die noodzaak niet wil of kan zien. Bijvoorbeeld als de organisatie in een stabiele

omgeving verkeert, aan de vooravond van een transitie staat of zich juist middenin een transitie bevindt en hoe die werknemer dan naar de eigen mogelijkheden kijkt binnen die organisatie om zijn arbeidsplaats te behouden en de noodzaak ziet om te veranderen. Directe communicatie kan hierbij helpen, maar ook nudging kan leiden tot actie bij de werknemer. Een leer- en ontwikkelcultuur in de organisatie waar de werknemer werkt, is dan wel een belangrijke voorwaarde. Dit wordt dan de fit tussen de werknemer en de organisatie genoemd.

Vanuit het employabilitymodel blijkt dus dat aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan om de bereidheid van de werknemer om aan het werk te gaan met duurzame inzetbaarheid te vergroten. Daarbij dienen de individuele factoren (de competenties en huidige vaardigheden) als startpunt. De persoonlijke omstandigheden die een rol spelen, zijn: is er voldoende tijd, is de organisatie bereid hier een rol in te spelen en is er voldoende financiële ruimte. Als laatste spelen externe factoren, zoals voldoende werkgelegenheid, doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en toegang tot netwerken, een rol bij de bereidheid van een werknemer om aan duurzame inzetbaarheid te gaan werken.

2.6 Capability

“De crux van het capability-concept ligt in een combinatie van verschillende betekenissen van ‘kunnen’, die refereren aan ‘in staat zijn’, ‘de mogelijkheden hebben’ en ‘gefaciliteerd worden’, en ‘het mogen doen’.”, aldus Klink (Klink et al. 2017, p. 74). Capability, een theorie die door Sen is ontwikkeld (Klink et al., 2010, p. 12), is een nuttig en beproefd concept, omdat het gaat over het vermogen iets te doen, maar dan vooral in relatie tot de context, in deze het werken aan de eigen duurzame arbeid, waarin dit gevraagd wordt. Arbeid moet gezien worden als een waardevolle activiteit van de werknemer, waarbij de werknemer gefaciliteerd moet zijn zich daadwerkelijk zo te ontwikkelen dat om nu en in de toekomst waardevolle arbeidsrelaties aan te gaan. (Klink et al., 2010). Om dit te bereiken, kan op basis van de literatuur worden aangenomen dat als de wil er is om duurzaam inzetbaar te worden en te blijven, dit uiteindelijk leidt tot leren en ontwikkelen, mits de werknemer de juiste houding heeft, hij voldoende faciliteiten tot zijn beschikking heeft, het vermogen heeft om te leren en te ontwikkelen en mits er een juiste organisatiecultuur is (Van Vuuren en Marcellissen, 2017, p. 365; Van Dam et al., 2016). Op basis van deze aanname is onderzocht welke randvoorwaarden nodig zijn om hier invulling te kunnen geven aan de ontwikkeling van een waardevolle arbeidsrelatie en welke beperkingen daarin een rol spelen. Gekeken is naar randvoorwaarden en beperkingen op microniveau (de persoonlijke factoren van de werknemer), mesoniveau (de organisatie en sociale partners) en macroniveau (de overheid).

Op microniveau, de werknemer zelf, is het van belang dat hij door middel van leren en ontwikkelen zich duurzaam inzetbaar wil blijven en het vermogen heeft om zelf de regie te nemen om dit te gaan doen. Hiervoor is het eigen regiemodel van Van Vuuren en Marcellissen (2017) interessant. In hun artikel spreken zij over zelfleiderschap: *“jezelf dusdanig sturen dat je goed functioneert en het goed met je gaat”* (Van Vuuren en Marcellissen, 2017, p. 365). Daarbij spelen onder andere de persoonlijke omstandigheden van een werknemer een belangrijke rol. Als een werknemer bijvoorbeeld midden in een (v)rechtscheiding ligt, grote financiële problemen heeft, belast wordt met zorgtaken of een totaal verstoorde werk- en privébalans ervaart, dan zal hij weinig ruimte hebben om aan duurzame inzetbaarheid te werken. Dan zullen eerst deze zaken opgelost moeten worden om de ruimte te krijgen aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Andere belangrijke voorwaarden om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid, zijn dat de persoonlijke omstandigheden dit moeten toelaten en dat de houding van die werknemer om dit te doen aanwezig of ontwikkeld is. Kernvragen bij de houding zijn: wil ik het wel, sta ik het mezelf toe om het te gaan doen, heb ik voldoende self-efficacy en realiseer ik me het belang voldoende. Self-efficacy is afhankelijk van vier factoren: prestaties uit het verleden, opgedane ervaring, verbale kwaliteiten en de lichamelijke situatie van een persoon (Bandura, 1977). Bij het vermogen staan de volgende vragen centraal: heb ik het vermogen, bezit ik voldoende vaardigheden en ben ik capabel om het te gaan doen?

Op mesoniveau speelt de organisatie een belangrijke rol. De organisatie moet voldoende middelen, zoals tijd en geld voor het bekostigen van een opleiding, beschikbaar stellen voor duurzame inzetbaarheid en ook de leidinggevende moet erachter staan. De afdeling HRM zal hier middelen voor de werknemer beschikbaar moeten stellen zodat de werknemer met duurzame inzetbaarheid aan de slag kan gaan. In het artikel van Klink (2010) staat een tabel (Klink et al., 2010, p. 24) met de benodigde faciliteiten die een werkgever ter beschikking zou moeten stellen. Het zijn in ieder geval voorwaarden voor de werknemer om aan duurzame inzetbaarheid te gaan werken. Hieronder volgt een opsomming van de meest relevante faciliteiten:

- een goed HRM- en HRD-beleid;
- goede arbeidsomstandigheden;
- een organisatiecultuur waarbij er goede werk- en rusttijden zijn;
- de werknemer moet gemotiveerd worden en zijn persoonlijke instelling moet daarop gericht zijn;
- flexibiliteit in werk- en taakaanpassingen;
- voldoende autonomie;
- de managementstijl;
- de kwaliteit van werk, uitvoerbaarheid, veiligheid, duurzaamheid en dergelijke;
- voldoende kansen door te groeien, intern of extern.

Om het beeld te complementeren zien we op macroniveau dat er een belangrijke rol weggelegd is voor sociale partners. In een cao kan de werkgeversorganisatie samen met de vakbonden bijvoorbeeld bindende afspraken maken over scholing, scholingsfaciliteiten en budgetten. Als er een Opleidings- en Ontwikkelingsfonds (O&O) of sociaal fonds is, kunnen daarin afspraken gemaakt worden, zodat werknemers het recht hebben op bijvoorbeeld scholing of trainingen. Dit is vanuit een economisch perspectief een relevant thema. Werkgevers in een sector worden zo gedwongen aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid van hun werknemers, ongeacht of ze in die specifieke werknemer willen investeren. Werknemers worden op deze wijze ook eerder gemotiveerd zelf de regie te nemen om aan duurzame inzetbaarheid te gaan werken. De overheid heeft ook een rol als aanjager om het werken aan duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Zij heeft daar ook een belang in, namelijk om het sociale verzekeringsstelsel zo goed mogelijk in stand te houden. In Tabel 2 is een globaal overzicht gegeven van de capability-factoren van de verschillende niveaus, die bevorderend of belemmerend kunnen werken bij de sturing op het duurzamer inzetbaar worden van een werknemer in een organisatie.

Capability	Factoren die invloed hebben op de bereidheid van de werknemer, het 'willen'.	Factoren die invloed hebben op het vermogen van de werknemer, het 'kunnen'.
Microniveau Werknemer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persoonlijke (familie) omstandigheden. ➤ De moed hebben om aan de eigen ontwikkeling te werken. ➤ Voldoende zelfvertrouwen hebben. ➤ Waarde hechten aan duurzaam inzetbaar te zijn. ➤ De durf te genieten van leren en ontwikkelen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persoonlijke financiële omstandigheden. ➤ Beschikbare tijd. ➤ Voldoende vaardigheden. ➤ Voldoende capabel zijn. ➤ Voldoende self-efficacy hebben.
Mesoniveau Organisatie Sociale partners Sectoraal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De organisatiecultuur. ➤ Peer pressure van collega's. ➤ De houding van de leidinggevende. ➤ Het HRM-beleid van de organisatie. ➤ Nieuwe kansen binnen de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cao-afspraken. ➤ Mogelijkheden via O&O-fondsen. ➤ Duidelijke kaders over mogelijkheden. ➤ Financiële middelen om te leren en ontwikkelen. ➤ Tijd voor leren. ➤ Interne scholingsmogelijkheden. ➤ Ondersteuning (in)formeel leren.
Macroniveau Overheid De EU	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communicatie over de noodzaak van duurzame inzetbaarheid. ➤ Nudging over het belang van duurzame inzetbaarheid naar de toekomst. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subsidieregelingen. ➤ EU-subsidies mede vanuit het akkoord van Lissabon. ➤ Wet- en regelgeving zoals Arbowetgeving en scholingsrechten en transitievergoedingen.

Tabel 2. Overzicht van de factoren die een rol spelen bij de bereidheid en het vermogen van de werknemer om duurzaam inzetbaar te worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat er meerdere factoren zijn die een bepalende rol kunnen spelen in de mogelijkheden van een werknemer om zelf de regie te nemen om echt met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. De persoonlijke levenssfeer moet de ruimte bieden, de cultuur binnen de organisatie moet gericht zijn op mee willen werken aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, sociale partners in een sector-cao moeten gezamenlijk het belang van duurzame inzetbaarheid van iedere werknemer inzien en hierover goede afspraken maken via een sectorale cao, of via een O&O- of sociaal fonds.

2.7 Instrumenten duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf wordt onderzocht welke instrumenten die bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van de werknemer in de theorie naar voren komen. Op basis van wat besproken is in paragraaf 2.6 kan worden aangenomen dat als de werknemer zijn verantwoordelijkheid wil nemen om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, er wel instrumenten beschikbaar moeten zijn. Eerst wordt ingegaan op het instrument leren en ontwikkelen. Vervolgens worden de overige instrumenten besproken.

Het belangrijkste instrument om te werken aan duurzame inzetbaarheid is, naast gedragsverandering, persoonlijke ontwikkeling, coaching en een goede werk-privébalans, is (een leven lang) leren in meerdere vormen. Ook coaching kan als leren beschouwd worden (De Grip, 1999; Newman, 2000; Van Vuuren et al., 2011;).

Leren kan op verschillende manieren. Twee hoofdthema's zijn te onderscheiden: formeel leren en informeel leren. Met formeel leren wordt bedoeld opleidingen volgen aan een mbo, hbo, universiteit of een andere formele onderwijsinstelling. Ook korte trainingen op het eigen vakgebied, en training en coaching gericht op sociale en maatschappelijke vaardigheden, zowel intern als extern, vallen onder

formeel leren (Pleijers en Hartgers, 2016). De grootste groep werknemers die gebruikmaakt van formeel leren, is te vinden in de financiële dienstverlening, gezondheidszorg en het onderwijs. Daarbij volgen jongere werknemers (tot 35 jaar) over het algemeen vooral langere opleidingen, terwijl werknemers ouder dan 35 jaar met name korte opleidingen en trainingen volgen (Pleijers en Hartgers, 2016).

Informeel leren is bijvoorbeeld learning on the job, taakrotatie en coachingstrajecten. Bij informeel leren ontwikkelt de werknemer zich tijdens zijn normale werkzaamheden door nieuwe werkzaamheden uit te voeren, al dan niet onder begeleiding. Hierbij speelt het sociale aspect binnen de organisatie ook een rol. Als collega's iemand aanmoedigen om te leren, dan is het voor andere collega's gemakkelijker om hier ook over na te denken. Het tegenovergestelde geldt ook. Als een werknemer een opleiding start en zijn collega's keuren dit initiatief af en dit laten ze ook merken, dan wordt de drempel voor een werknemer om een opleiding te volgen hoger. In een dergelijke organisatiecultuur wordt ontwikkelen niet toegejuicht. Dit wordt in de theorie ook wel peer pressure genoemd.

Ontwikkelen is dus enerzijds een resultante van leren. Door (in)formeel leren wordt kennis vergaard. Anderzijds kan ontwikkeling weer leiden tot leren. Als iemand bijvoorbeeld uit interesse op internet naar een bepaald onderwerp zoekt, kan hij ineens gemotiveerd worden om (in)formeel meer over dit onderwerp te willen weten. Dit kan vervolgens leiden tot de regie nemen om te werken aan de verdere carrière (Van Vuuren et al., 2011).

Een voorwaarde om gebruik te kunnen maken van deze opleidingsvormen, zoals formeel en informeel leren, is de medewerking van de huidige werkgever. In ieder geval mag de werkgever het volgen van een opleiding niet belemmeren. In de technische groothandel is er bijvoorbeeld een sociaal fonds dat subsidies verleent als werknemers een cursus of opleiding afgerond hebben. Hiervoor moet de werkgever eerst zijn goedkeuring geven, waarna de subsidie aan de werkgever overgemaakt wordt. De werkgever is dus bepalend of een bepaalde opleiding door een bepaalde werknemer gevolgd mag worden. Dit kan leiden tot willekeur vanuit de werkgever. Uit het rapport 'Duurzame inzetbaarheid technische groothandel' blijkt dat lang niet alle werkgevers het werknemers toestaan een opleiding te volgen, hoe graag die werknemers dit ook zouden willen.

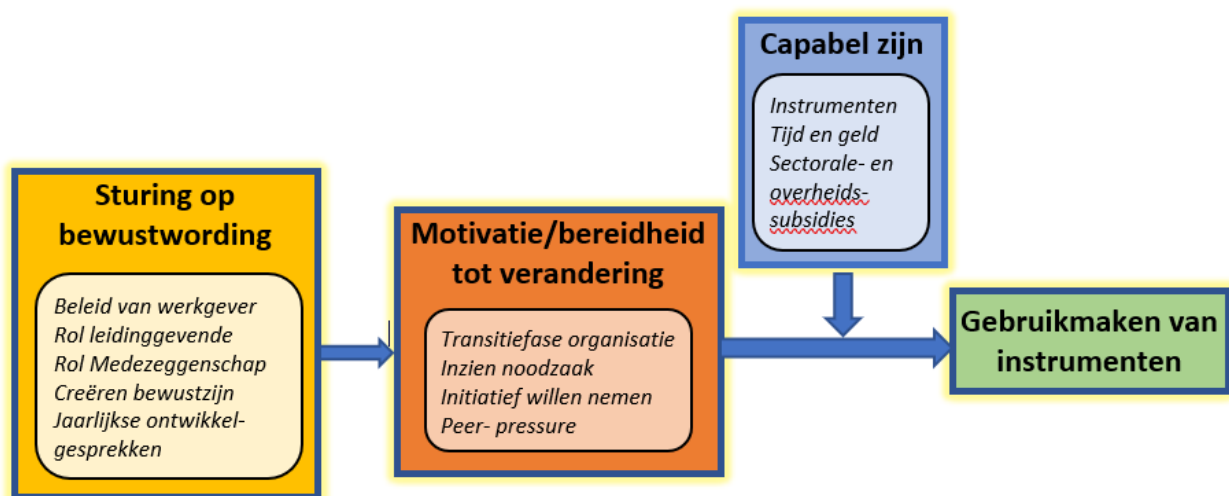
Samengevat blijkt dat leren in verschillende vormen, tezamen met de ontwikkelcultuur binnen de organisatie, het belangrijkste instrument is om te het werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid.

2.8 Conceptueel model

In dit hoofdstuk zijn de theorieën en theoretische concepten en sturingsinstrumenten besproken die van invloed zijn op de bereidheid van werknemers om gebruik te maken van instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid. Ook is gekeken op welke wijze deze duurzame inzetbaarheid vergroot kan worden. Sturing en de vorm van deze sturing op meerdere niveaus (micro-, macro- en mesoniveau) zijn mede van invloed op de motivatie en het succesvol aan de slag gaan van de werknemer met zijn duurzame inzetbaarheid.

Om daadwerkelijk gebruik te kunnen maken van de instrumenten, moet de werknemer hiertoe wel capabel zijn. Dat wil zeggen: capabel in termen van 'kunnen', maar ook capabel in de vorm van 'in staat gesteld worden door de organisatie'. De mate van capability is van invloed of en in welke mate gebruikgemaakt wordt van de instrumenten.

Uit de besproken theorieën blijkt dat het bij duurzame inzetbaarheid vooral gaat over de (sturing op) motivatie om iets te gaan doen en de capability, de wil om het werken aan de duurzame inzetbaarheid tot uitvoer te brengen. Daarbij kunnen drie niveaus benoemd worden die hier een relevante rol in spelen: het micro-, het meso- en het macroniveau, zie Tabel 1. Uit de theorie blijkt dus dat sturing op bewustwording, beleid, een directe invloed heeft op de motivatie en bereidheid van een werknemer om met de instrumenten aan het werk te gaan om duurzamer inzetbaar te worden. Bewustwording leidt tot motivatie/bereidheid tot verandering om te veranderen als voorwaarde om over te gaan tot het werken aan de eigen ontwikkeling. De capability heeft geen directe invloed op de motivatie/bereidheid om te veranderen, maar is meer een modererende factor om daadwerkelijk gebruik te maken van de instrumenten. Hoe hoger de capability, des te meer zal er gebruikgemaakt worden van de instrumenten. Op basis van bovenstaande is het onderstaande conceptuele model gemaakt. Dit model dient als basis voor het onderzoek.



Hoofdstuk 3 Onderzoekopzet, de strategie, opzet en methode van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

Een onderzoeksstrategie is het geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop de onderzoeker het onderzoek gaat uitvoeren. Daarbij wordt vooral gedoeld op het vergaren van relevant materiaal, gebaseerd op de vragen uit de vraagstelling (Verschuren en Doorewaard, 2015, pag. 155).

Het betreft hier een praktijkgericht onderzoek gebaseerd op de interventiecyclus volgens Verschuren en Doorewaard waarbij de eerste twee fasen van de cyclus, de probleemanalyse en diagnose, uitgewerkt worden (Verschuren en Doorewaard 2015, pag. 47 e.v.). Om materiaal te verzamelen, is gekozen voor het houden van semigestructureerde interviews om de probleemanalyse uit te voeren en dit vervolgens op basis van het most different systems design' (MDSD) model van Korsten, A. (Korsten, A., Bertrand, A., De Jong, P., & Soeters, J., 2008). te diagnosticeren. Een diagnostisch onderzoek heeft als doel om vast te stellen welke factoren er aan bijdragen waar precies het knelpunt zit van het probleem en daarmee inzicht te verwerven om mogelijke aanknopingspunten voor het oplossen van het knelpunt (Van Thiel, 2010, pag. 24). Vanuit deze probleemanalyse en

diagnose kunnen aanbevelingen gedaan worden voor een ontwerp om een verandering te bewerkstelligen, de derde fase. Het betreft hiermee een vergelijkend praktijkgericht multiplecasestudy onderzoeksmodel gebaseerd op Verschuren en Doorewaard (Verschuren en Doorewaard 2015) Hiermee kan een breed en diepgaand beeld worden gecreëerd, op basis waarvan uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord kan worden. Ook kan hiermee worden beoordeeld of er verschillen tussen organisaties bestaan en of deze verschillen dan ook tot verschillende uitkomsten leiden Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek dat wordt uitgevoerd bij drie verschillende technische groothandels, door middel van semigestructureerde interviews op basis van een topiclijst. Om een breed beeld te krijgen, zijn drie organisaties in de technische groothandel van ongeveer gelijke grootte onderzocht in verschillende transitiefasen bevinden betreffende automatisering en robotisering.. Het aantal medewerkers in de organisatie ligt tussen de 750 en de 1400. De organisaties bedienen verschillende deelsectoren. Zo is onderzocht of er verschillen te ontdekken zijn tussen de meer traditionele groothandel, de groothandel die zich richt op de nieuwste technieken en een groothandel die een meer specialistisch karakter heeft. Om ervoor te zorgen dat deze organisaties hun medewerking verleenden, is ervoor gekozen om deze organisaties geheel te anonimiseren, in verband met eventuele concurrentiegevoelige informatie. Dit was voor twee organisaties een voorwaarde om mee te werken aan dit onderzoek. Deze voorwaarde is gerespecteerd.

3.2 Operationalisering

Operationaliseren verloopt altijd in drie stappen: 1) definiëren van de te onderzoeken theoretische begrippen, 2) bepalen welke uitingsvormen het theoretisch construct in de praktijk kan aannemen, en 3) van elke variabele bepalen welke waarde deze kan aannemen en op welke wijze de variabelen verband houden met het theoretisch kader (Thiel, 2015, pag. 52 e.v.). Per factor zijn indicatoren opgesteld die bijdragen aan of een belemmering vormen voor werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Een nadere uitwerking is te vinden in tabel 2, waarin per factor een definitie en indicatoren zijn gegeven. Hiermee wordt de theorie verbonden met het empirisch onderzoek, en worden de begrippen uit het theoretisch kader meetbaar gemaakt.

De afhankelijke variabele vanuit de hoofdvraag is: het gebruik van instrumenten die de duurzame inzetbaarheid van de werknemer bevorderen. De onafhankelijke variabelen zijn het beleid van de organisatie en de sturing op het gebruikmaken van de instrumenten, de motivatie en bereidheid van de werknemer om hier gebruik van te maken en de capability, het willen en kunnen door de werknemer. Het gaat hier om de factoren die van invloed zijn op de rol van de individuele werknemer in de drie benoemde organisaties, om gebruik te gaan maken van de instrumenten om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Hierbij gaat het om het beleid tot sturing en welke factoren zoals willen en kunnen op zowel individueel een rol spelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid? Het bovenstaande leidt dan tot de volgende operationalisatietabel.

Variabele	Factoren	Indicatoren
Beleid en sturing	Beleid van de werkgever Jaarlijkse gesprekken Sturing op duurzame inzetbaarheid Doelstelling van het beleid Sturing vanuit de medezeggenschap De rol van de leidinggevende Bewustwording creëren door de werkgever	<ul style="list-style-type: none"> • Is er beleid over duurzame inzetbaarheid? • Staat duurzame inzetbaarheid op de agenda? • Sturingsinstrumenten wortel, preek, stok • Wat levert het de werknemer of werkgever op? • Wie is er verantwoordelijk voor? • Gewenst en ongewenst verloop • Is er voldoende geld beschikbaar? • Preventief, reactief of probleemoplossend? • Inzet van nudging • Gebruikmaken van landelijke/sectorale subsidies • HR-beleid
Motivatie en/of bereidheid	Worden de werknemers door de werkgever gemotiveerd Mate van transitie waarin de organisatie verkeert Bewustzijn van de noodzaak Peer pressure Willen en initiatief nemen door de werknemer Bereidheid van de werknemer	<ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording creëren over veranderingen • Promoten van duurzame inzetbaarheid • Bewust van noodzaak om te ontwikkelen • Werkzekerheid • Zeggenschap in het gebruik van de • Beschikbare instrumenten • Carrière- en doorgroeimogelijkheden
Capability <ul style="list-style-type: none"> • Werkgever • Werknemer 	Geboden mogelijkheden en instrumenten Factor tijd en geld Sectorale en overheidssubsidies Omgevingsfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Aangeboden faciliteiten • In- en externe opleidingen • Jobrotation en trainingen • Tijd/Geld • Peer pressure vanuit collega's • Zeggenschap over het gebruiken van instrumenten • Ontwikkelingsbereidheid • Persoonlijke omstandigheden • Opleidingscultuur binnen de organisatie

Tabel 3, uitwerking theoretisch kader.

Op basis van deze tabel zijn interviewprotocollen opgesteld voor de beleidsmakers en de werknemers, zie Bijlage 1 en 2. Om te voorkomen dat er bias optreedt, omdat de onderzoeker te veel zijn eigen beelden en veronderstellingen hanteert, is de vragenlijst eerst gereviewd door een peergroep (Van Thiel, 2009, pag. 61). Het interview is ingeleid met een toelichting op het doel van het onderzoek. Ook is gevraagd of het interview opgenomen mag worden. Hieronder is de toelichting op het doel van het onderzoek weergegeven. Tijdens de interviews zijn naast open vragen ook toetsende vragen gesteld, om er zeker van te zijn dat de interpretatie van de onderzoeker volledig aansluit bij hetgeen de respondent bedoeld had te zeggen.

Dit interview wordt volledig geanonimiseerd, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau.

Het werk in de technische groothandel verandert snel. Internet, automatisering en robotisering spelen daarbij een grote rol. Dit heeft directe gevolgen voor de inrichting van de organisaties en de werknemers in deze sector. De vraag is dan hoe organisaties hiermee om gaan, maar vooral ook, wat doen de werknemers zelf om in te spelen op deze veranderingen zodat ze met deze veranderende situaties om kunnen gaan?

In dat kader doe ik een onderzoek binnen de technische groothandel over, en in hoeverre, duurzame inzetbaarheidsinstrumenten daadwerkelijk door een werknemer gebruikt worden en hoe hij of zij gestimuleerd kan worden om gebruik te maken van deze instrumenten. En met duurzame inzetbaarheid bedoel ik dan een leven lang leren en ontwikkelen.

Het onderzoek richt zich dan ook met name op opleiden en trainen, zowel voor de huidige functie als voor een geheel andere functie in de ruimste zin van het woord.

Vitaliteit en gezondheid zijn uiteraard ook belangrijk, maar deze worden in dit onderzoek niet nader onderzocht, omdat ze buiten de scope van dit onderzoek vallen en niet leiden tot vergroting van de duurzame inzetbaarheid in het kader van dit onderzoek.

Toelichting bij de interviews

3.3 Methoden en technieken

Per organisatie zijn meerdere semigestructureerde interviews gehouden, verdeeld over drie groepen: beleidsbepalers, medezeggenschap (OR) en medewerkers. De beleidsbepalers zijn de algemeen directeur en de directeur HRM. In het kader van medezeggenschap zijn interviews gehouden met de voorzitters van de ondernemingsraden of met de OR-specialist op het terrein van duurzame inzetbaarheid binnen de organisaties. Tot slot zijn er 24 interviews gehouden met medewerkers verdeeld over verschillende afdelingen en functies van de 3 organisaties in verschillende leeftijden, zie bijlage 3.

3.3.1 Vooronderzoek

Tijdens mijn werk als cao-onderhandelaar namens vakbond De Unie, bestuurder van het sociaal fonds Technische Groothandel en bestuurslid en oprichter van de Stichting Duurzame Inzetbaarheid Technische Groothandel (SDITG) heb ik veel inhoudelijke kennis en inzichten opgedaan met betrekking tot het onderwerp duurzame inzetbaarheid en hoe de werknemers verleid kunnen worden om hiermee aan het werk te gaan. Daarnaast heb ik gesproken met deskundigen uit het werkveld van duurzame inzetbaarheid met wie ik heb samengewerkt. Dit betrof overigens niet alleen

deskundigen uit de sector technische groothandel, maar uit meerdere andere groothandelssectoren, zoals de groothandel in Textiel, Banden, Bouwmaterialen en Levensmiddelen.

Op basis van deze inzichten is een uitgebreide literatuurstudie gedaan om te komen tot een wetenschappelijke onderbouwing en inzichten over het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Eerst is gezocht op basis van relevante zoektermen, zoals duurzame inzetbaarheid, leren, motivatie, beperkingen en veranderen. Op basis van deze resultaten is een beeld ontstaan van de onderwerpen die relevant zijn voor de doelstelling. Vervolgens is met het sneeuwbalprincipe gezocht in deze literatuur, om zo een overall beeld te krijgen van de bestaande literatuur op dit gebied en de eventuele hiaten. Op basis daarvan zijn de hoofdvraag, de probleemstelling en de daaruit voortvloeiende deelvragen geformuleerd.

3.3.2 Dataverzameling

Gestart is met het opzetten van het theoretisch kader op basis van wetenschappelijke artikelen en boeken. In dit onderzoek is de methode van een vergelijkende casestudy toegepast volgens de hiërarchische methode (Verschure en Doorewaard, 2015, pag. 183). Dit betekent dat eerst een documentenanalyse heeft plaatsgevonden van onderzoeken en beleidsdocumenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren, om zo meer diepgang en inzichten te verkrijgen vanuit de praktijk. Vervolgens is een topiclijst voor semigestructureerde interviews gemaakt op basis van de literatuur en persoonlijke kennis. Op basis van deze algemene topiclijst, zie bijlage 1 en 2, zijn vooraf een aantal toetsinterviews gehouden met beleidsmakers en werknemers uit de sector die niet bij de drie onderzochte organisaties werken, om de topiclijst te toetsen. Op basis van deze semigestructureerde interviews is de topiclijst aangepast en opgesplitst in twee verschillende topiclijsten: een voor beleidsmakers en een voor werknemers. Op deze manier kunnen per doelgroep de juiste vragen worden gesteld. De antwoorden op deze vragen leiden uiteindelijk tot een verdere diepgang van het onderzoek en tot de beantwoording van de deelvragen.

Om een goed en betrouwbaar beeld te krijgen van de factoren die een rol spelen bij het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten, zijn bij de drie verschillende organisaties gesprekken gevoerd interviews gehouden met een dwarsdoorsnede van de doelgroep op de werklocatie. Bij alle interviews is dezelfde topiclijst gebruikt tijdens het interview. Van alle interviews zijn geluidsopnamen gemaakt, die later zijn getranscribeerd. Vooraf is aan de geïnterviewden gevraagd of zij toestemming gaven voor opname van het gesprek en of ze vooraf inzage wilden hebben in het transcript. Alle geïnterviewden hebben hierop akkoord gegeven; vier geïnterviewden hebben aangegeven het transcript eerst te willen inzien. Alle interviews zijn geanonimiseerd in dit rapport opgenomen, zodat de respondent zich vrij kon voelen om in alle openheid het gesprek te voeren.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij betrouwbaarheid en validiteit gaat het om de consistentie waarmee de variabelen onderzocht zijn en de consistentie waarmee er gemeten wordt. Om een breed beeld te krijgen, zijn semigestructureerde interviews gehouden binnen de drie organisaties met de directie, de medewerkers van de ondernemingsraad, de afdeling HRM en met verschillende werknemers met een opleiding op lbo- of mbo-niveau, zoals hiervoor al is beschreven. Elk interview is aan de hand van dezelfde zijn dezelfde topicvragen gevoerd. Hieronder wordt dieper ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door nauwkeurigheid en de consistentie waarmee de variabelen worden gemeten. Hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek is, des te zekerder kan de onderzoeker ervan zijn dat zijn onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn, maar systematisch (Thiel 2015, pag. 57). Een onderzoek is nauwkeurig als de vragenlijsten gebaseerd op de variabelen zo nauwkeurig mogelijk zijn gemeten, en een onderzoek is consistent als een gelijk onderzoek onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde uitkomsten leidt (Thiel, 2015, pag. 57). In dit onderzoek zijn de topiclijsten voor de interviews afgeleid van het theoretisch kader en de daaruit voortvloeiende set van variabelen en afgeleide indicatoren. Deze indicatoren zijn allemaal consequent bij ieder interview aan de orde geweest. Daarmee is voorkomen dat er bias ontstaan is en zijn betrouwbare uitkomsten gewaarborgd. Alle interviews zijn digitaal opgenomen en beschikbaar, net als de transcripten van alle interviewopnames.

3.4.2 Validiteit

Validiteit bestaat uit twee hoofdvormen, interne en externe validiteit. De interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek. Het gaat daarbij om de vraag of echt is gemeten wat de onderzoeker wilde meten, of de operationalisatie wel een goede weergave is van het theoretisch kader en of het theoretisch verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele zich inderdaad voordoet (Thiel, 2015, pag. 58). De tweede hoofdvorm is de externe validiteit. Daarbij is het de vraag of het onderzoek generaliseerbaar is, met andere woorden, of de uitkomsten van het onderzoek bij een andere organisatie en bij gelijke omstandigheden dezelfde zijn.

Om de interne validiteit te waarborgen, zijn de variabelen uit de theorie geoperationaliseerd in meetbare indicatoren. Deze zijn in een topiclijst geplaatst die een duidelijk beeld geeft van de beleving van de geïnterviewde over de verschillende variabelen. Vervolgens zijn enkele testinterviews gehouden om te beoordelen of de vragen inderdaad leiden tot de gezochte uitkomsten. Deze interviews hebben tot twee belangrijke bijstellingen geleid. Ten eerste is een aantal vragen aangepast en ten tweede zijn twee verschillende topiclijsten gemaakt voor beleidsmakers en werknemers. Op deze manier sluiten de topiclijsten beter aan bij de wereld van respectievelijk de beleidsmakers en de werknemers.

Om de externe validiteit te borgen, is ervoor gekozen om bij alle drie de organisaties dezelfde functies te interviewen, de algemeen directeur en de directeur HRM, en een OR-lid. Bij de groep werknemers is gekozen voor werknemers met gelijksoortige functies, die gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren. De medewerkers zijn verdeeld over twee leeftijdscategorieën. De organisatie heeft de ene helft gevraagd om mee te doen en de onderzoeker heeft de andere helft at random gekozen, maar wel op basis van dezelfde kenmerken.

3.5 Verantwoording keuzes

Voor dit onderzoek is gekozen voor een sector (technische groothandel) buiten de (semi)publieke sector. Er zijn al veel onderzoeken uitgevoerd, maar dan vooral bij (semi-)overheidsinstellingen, terwijl er zeker in de technische groothandel en andere private sectoren en branches veel gebeurt op het gebied van automatisering en robotisering. Vaak gebeurt dit buiten het gezichtsveld van de media om de concurrenten niet nader te informeren dan noodzakelijk vanuit concurrentieoverwegingen. Juist in deze sector is de noodzaak om te veranderen groot, omdat de concurrentie van internetverkoop, zoals de Bol.coms, Ali-expressen en Amazons van deze wereld, sterk voelbaar is.

3.5.1 Verantwoording sector

Gekozen is voor de technische groothandel, omdat alle organisaties in deze sector gelijksoortige uitdagingen kennen, zoals in de inleiding is besproken. Naast een gering percentage hoogopgeleide werknemers (15%) werken in deze sector vooral werknemers op middelbaar en lager geschoold niveau (85%). In al deze bedrijven spelen automatisering, digitalisering en robotisering een belangrijke rol, om de concurrentiestrijd met de internetleveranciers aan te kunnen. Voor bijvoorbeeld een installateur maakt het namelijk niet zoveel uit waar hij een bepaalde boormachine of installatiekabel koopt, zolang deze maar snel, goedkoop en op de juiste locatie geleverd wordt.

De sector kent ongeveer 2.250 bedrijven en 40.000 werknemers en in de sector is 53% van de werknemers 45 jaar of ouder, (KCH HCM, 2015). Er is een algemeen verbindende cao van toepassing en er is een sociaal fonds (FKB) dat gesubsidieerde opleidingen en trainingen aanbiedt aan de bedrijven en werknemers. Vanuit de SDITG is het internetportaal SAMwerkt beschikbaar, met diverse trainingen en loopbaanchecks (Samwerkt, 2109), en het opleidingsinstituut voor de technische groothandel, Pittig met sectorspecifieke trainingen en opleidingen (Praktijkacademie Technische Groothandel, 2019).

De sector technische groothandel bestaat veelal uit bedrijven en organisaties die al een lange geschiedenis hebben en waarbij het verloop van het personeel niet groot is. Dit betekent dat er veel werknemers werken met relatief lange dienstverbanden, (KCH, HCM, 2015).

De organisaties die aan dit onderzoek wilden meewerken, variëren in grootte van 700 en 1400 werknemers. Deze organisaties vallen daarmee in de categorie middelgrote organisaties. Hier is bewust voor gekozen, omdat deze organisaties een professionele HRM-afdeling hebben die een rol kan spelen bij het thema duurzame inzetbaarheid. Iedere organisatie heeft een hoofdkantoor met stafdiensten, ICT Inkoop, verkoop en een magazijn. Daarnaast heeft iedere organisatie meerdere vestigingen door het land met een kleine magazijnvoorraad, balieverkoop en telefonische verkoop. Per organisatie wordt geen verdere informatie gegeven over het exacte aantal werknemers en vestigingen, om zo de anonimiteit van deze organisaties te kunnen waarborgen.¹ Wel wordt in paragraaf 3.4.2 een toelichting per organisatie gegeven om de onderlinge verschillen en de daarmee samenhangende uitkomsten van het onderzoek te kunnen duiden.

3.5.2 Verantwoording casussen

Om recht te doen aan de toegezegde anonimiteit van de meewerkende organisaties, is hieronder vooral een algemeen beeld geschetst van de meewerkende organisaties. Het betreft drie middelgrote organisaties in de sector technische groothandel, met een personeelsbestand tussen de 1000 en 1400 medewerkers. Deze organisaties hebben alle een aparte HRM-afdeling, een hoofdkantoor, een centraal magazijn en meerdere satellietlocaties met een kleiner magazijn. Uit de theorie is naar voren gekomen dat de transitiefase waarin een organisatie zich bevindt, de mate van bewustwording van de werknemer bepaalt om aan de eigen duurzame inzetbaarheid te gaan werken. Op basis daarvan is ervoor gekozen om drie organisaties te onderzoeken in verschillende transitiefasen. Eén organisatie bevindt zich in een redelijk stabiele fase, één organisatie staat aan het begin van een transitiefase en één organisatie verkeert middenin de transitiefase. Hieronder volgt per organisatie een beknopte schets.

¹ De namen van de organisaties zijn bij de scriptiebegeleiders bekend.

Organisatie A is een meer traditionele technische groothandel waarin de telefonische verkoop en de balieverkoop centraal staan. De organisatie vervult de traditionele rol van een technische groothandel, waarin grote aantallen ingekocht worden die vervolgens in kleinere aantallen weer worden verkocht. Hier wordt een beperkte toegevoegde waarde geleverd aan het totale pakket aan producten. Speerpunten voor de klant zijn just-on-time-levering op locatie en voorraadbeheer. Bij deze organisatie zijn met name lager en middelbaar opgeleide werknemers werkzaam. Organisatie A is wel bezig om de inkoop en verkoop verder te automatiseren en te digitaliseren, maar dit gebeurt vooral door overnames en overgenomen worden, en door aanpassingen aan de huidige systemen van de organisatie aan de verschillende ICT-systemen. Dit heeft geen grote impact op de inrichting van de totale organisatie.

Organisatie B zit in de transitiefase van een traditionele technische groothandel naar een technische groothandel die naast traditionele werkzaamheden ook steeds meer toegevoegde waarde levert aan (grote) klanten door maatwerkoplossingen aan te bieden. Deze transitie vraagt dus veel meer kennis van de van de afdelingen verkoop en inkoop (binnendienst) en deels ook van de assemblageafdeling. Daarnaast blijft organisatie B ook de traditionele rol van een technische groothandel vervullen. Deze functie wordt echter steeds verder geautomatiseerd, gerobotiseerd en gedigitaliseerd, waarbij fysieke klantcontacten steeds vaker en meer digitaal plaatsvinden. Hierdoor zijn minder locaties en minder mensen nodig. Dit leidt tot het vervallen van functies en vraagt om een andere wijze van werken van de werknemers en de managers, en om werken op andere locaties.

Organisatie C heeft naast de traditionele rol als technische groothandel de keuze gemaakt om zich te specialiseren, door kennis en advies te leveren aan klanten over delen van hun productenpallet. Ook hier speelt digitalisering een belangrijke rol, maar er wordt ook stevig ingezet op het verhogen van het opleidingsniveau van de werknemers en een steeds verdergaande robotisering en automatisering van de goederenstromen. Door deze keuze is de vraag naar hbo-opgeleide werknemers een steeds belangrijkere factor. Met name voor de binnendienstfuncties wordt dan ook alleen nog op hbo+-niveau geworven. Tevens speelt het gebruik van big data een belangrijke rol bij de bedrijfsvoering en de daarmee samenhangende functies. De balievestigingen worden behouden, maar er wordt wel gekeken hoe de goederenstromen geoptimaliseerd (geautomatiseerd en gerobotiseerd) kunnen worden.

3.5.1 Selectie respondenten

De selectie van de respondenten bij de drie organisaties heeft plaatsgevonden op basis van de bovenstaande operationalisatietabel. De geïnterviewden zijn deels door de betreffende werkgever voorgedragen en deels door de onderzoeker at random geselecteerd, door op een vestiging of afdeling werknemers uit de doelgroep lbo/mbo te vragen om mee te werken aan een interview voor dit onderzoek. Gekozen is om per organisatie de volgende functies te selecteren: de algemeen directeur, de directeur HRM, de voorzitter van de OR, werknemers verdeeld over verschillende leeftijden met verschillende opleidingsniveaus (lbo/mbo), en verdeeld over verschillende functies en afdelingen. Het aantal interviews was voldoende, omdat tijdens de laatste interviews geen nieuwe of andere informatie naar voren kwam die significant afweek van de voorgaande interviews. Dit heeft geleid tot dertig uitgewerkte interviews. Zie bijlage 3 voor de complete lijst met respondenten.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten vanuit de interviews

Voordat wordt ingegaan op de resultaten vanuit het theoretisch kader en de interviews bij de drie organisaties, wordt eerst gekeken naar welke instrumenten er op macro- en mesoniveau beschikbaar zijn. De onderzoeksresultaten worden gepresenteerd per organisatie. De resultaten per organisatie zijn onderverdeeld op basis van de verschillende variabelen uit tabel 1 uit paragraaf 3.5. De resultaten worden ingeleid met de eerder beschreven situatieschets van de organisatie. Vervolgens worden de resultaten onderverdeeld per variabele: beleid, motivatie en bereidheid, capability en het gebruik van de instrumenten. Onderzocht is hoe de beleidsmakers (werkgever) en de werknemers deze variabelen ervaren. Bij de variabele 'beleid' worden ook de resultaten van de OR betrokken. Verder is gekeken naar kengetallen om het gebruik van de instrumenten te meten en dit te vergelijken met de resultaten van de interviews. Geen van de drie organisaties houden cijfers bij over het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten.

Zoals al eerder beschreven is blijken dat de overheid, vakbonden en werkgeversorganisaties een rol kunnen spelen in de duurzame inzetbaarheid van individuele werknemers. Via de overheid kunnen oudere werknemers kosteloos een loopbaanscan laten uitvoeren. Daarnaast geeft de overheid via de Belastingdienst werknemers de mogelijkheid om scholingskosten terug te krijgen. Op sectoraal niveau zijn twee stichtingen van belang: het FKB (Fonds Kollektieve Belangen) Technische Groothandel en de Stichting Duurzame Inzetbaarheid Technische Groothandel (SDITG). Het FKB biedt gesubsidieerde scholingsmodules aan die specifiek voor de sector technische groothandel ontwikkeld zijn. De SIDTG biedt via SAMwerkt diverse gratis testen en andere modules aan werknemers in de technische groothandel aan, bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in wie zij zijn, wat zij willen en wat zij kunnen. Deze testen en modules zijn vrij toegankelijk en gratis te gebruiken.

4.1. Organisatie A

4.1.1 Situatieschets

Zoals beschreven in hoofdstuk 3.4.2 is Organisatie A is een meer traditionele technische groothandel waarin de telefonische verkoop en de balieverkoop centraal staat. Deze organisatie wil de inkoop en verkoop verder automatiseren en digitaliseren, maar is vooral nog bezig met het ontwikkelen van deze transitie. Op dit moment heeft dit geen significante impact op de inrichting van de totale organisatie en de werknemers, anders dan het inrichten en koppelen van de huidige ICT-systemen van recent overgenomen andere Technische Groothandels.

De organisatie vervult de traditionele rol van een technische groothandel, waarin grote aantallen ingekocht worden die vervolgens in kleinere aantallen weer verkocht worden. Hier wordt een beperkte toegevoegde waarde geleverd aan het totale pakket aan producten. Speerpunten voor de klant zijn met name just-in-time-levering op locatie en voorraadbeheer. Bij deze organisatie zijn met name lager en middelbaar opgeleide werknemers werkzaam. Organisatie A, maar dit gebeurt vooral door overnames en overgenomen worden en door aanpassingen aan de huidige systemen van de organisatie aan de verschillende ICT-systemen.

4.1.2 Beleid,

De werkgever geeft aan nog geen structureel beleid gemaakt te hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Respondent A1 verwoordde dit als volgt: *“We hebben hier niets concreets mee gedaan in de zin van bepaalde acties of zaken die je kan aanwijzen als dat is wat wij doen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.”* In het kader van duurzame inzetbaarheid wordt alleen gedaan wat er wettelijk (wetgeving en cao) gedaan moet worden. Pas op het moment dat de werkgever

problemen met een werknemer voorziet, of dat een werknemer een uitdrukkelijke opleidingswens heeft, wordt onderzocht wat hieraan gedaan kan worden. Dit is vooral reactief beleid, aldus respondent A1.

“Ik heb een buitendienstman en daar hebben we meerdere voorbeelden van. Dat de hele dag in die auto zitten, dat heb ik wel gezien. Een ervaren en bekwame persoon. Die hebben we naar binnen gehaald. Hij wordt vestigingsleider in Bergen op Zoom en dat doet hij drie dagen in de week. Twee halve dagen is hij nog buiten en hij gaat ook minder werken. Dat soort dingen, daar staan wij wel voor open, om dat soort gesprekken te hebben. (...) We hebben hier iemand op de inkoopafdeling zitten, ik denk dat hij 250 kg weegt. Daar hebben we al meerdere gesprekken mee gevoerd en aangeboden cursussen te volgen die wij betalen. Het maakt me niet uit of het personal training, begeleiding, kan mij het schelen wat. Niet gewoon. Hij ziet het probleem niet” (Respondent A1).

Jaarlijks worden wel gesprekken gevoerd tussen de leidinggevende en de werknemer. Ontwikkeling en opleiden is daarvan formeel een vast onderdeel. Duurzame inzetbaarheid wordt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien; de leidinggevende stimuleert, maar er wordt ook initiatief van de werknemer verwacht. Het gaat daarbij vooral om de vraag of de werknemer het naar zijn zin heeft. Ook dit is als reactief beleid te bestempelen. *“Persoonlijk vind ik die gedeelde verantwoordelijkheid belangrijk. Ik denk dat het belangrijk is voor een werknemer om zelf na te denken over: wat heb ik nodig om goed te functioneren op het werk en dan op verschillende gebieden, zoals gezondheid, mentaal en fysiek, maar ook qua zingeving van meer werk, heb ik het hier nog naar mijn zin, doe ik mijn werk nog met plezier, zit ik hier nog wel op de goede plek. Zulke vragen bijvoorbeeld.”*

Het sturingsmechanisme dat gehanteerd wordt, is trachten werknemers te motiveren en daarmee draagvlak te creëren bij die werknemer. De stok als sturingsinstrument ziet de werkgever niet werken, omdat vaak niet het gewenste resultaat wordt bereikt als iemand gedwongen wordt. Een van de beleidsmakers verwoordt dit als volgt: *“We beginnen met de wortel, maar in één geval zijn we tot de stok gekomen, maar die werknemer is inmiddels ook weg. Die vond het zo erg dat hij gedwongen werd. Een buitendienstman. Die zei: ik hoef dat toch allemaal niet te leren, ik kan dat toch wel. Nou, wij vonden van wel. Dus ja, dan moet je zelf maar je keuze maken” (Respondent A1) en “De werknemer mag altijd aandragen dat hij een opleiding wil doen. En dan wordt er door de leidinggevende gekeken. De leidinggevende kijkt dan of het past bij de organisatie en de groei die iemand door gaat maken. Op die manier worden er regelmatig opleidingen gevolgd die door de organisatie worden betaald”.*

De OR ziet voor zichzelf ook geen belangrijke rol weggelegd als het gaat om duurzame inzetbaarheid met betrekking tot ontwikkelen en leren. De OR ziet zichzelf als een signaal-ontvangend en doorgeleidend orgaan. Als werknemers met vragen of klachten komen, worden die onder de aandacht van de werkgever gebracht en daarmee stopt het voor de OR. Voor de OR is het meer van belang dat er een gezond bedrijfseconomisch klimaat heerst waarmee de werkzekerheid het meeste gebaat is. Dat is primair de doelstelling van deze OR. Een bijdrage leveren aan een duurzaam-inzetbaarheidsbeleid, zodat de individuele werknemer zich intern en extern kan ontwikkelen, is geen belangrijk thema en staat bij de OR niet op de agenda.

“Ik denk dat onze rol daar ook niet ligt als OR. Het is voor ons van belang dat wij daarop toe kunnen zien dat het zowel voor de werknemer als voor het bedrijf een gezonde situatie blijft. En in dit

geval is een overname voor de toekomst een gezonde situatie. En daarmee ook voor de medewerkers, want daar hangt een stukje werkgelegenheidsperspectief aan vast” (Respondent A3).

De werknemers staan er wel voor open om opleidingen te volgen, maar proactief gebeurt er eigenlijk niets. In het jaarlijkse gesprek kan duurzame inzetbaarheid wel aan de orde komen, maar dat is afhankelijk van de leidinggevende en of er toevallig een functie openstaat waarvoor iemand wordt gezocht op dat moment. Als een werknemer in dienst treedt bij organisatie A, krijgt hij, afhankelijk van zijn functie, een basisopleiding over de producten. Proactief worden geen opleidingen aangeboden, tenzij er een functie vacant komt. Dan gaat de werkgever op zoek naar een kandidaat die in zijn ogen geschikt is en vindt er een gesprek plaats over de eventuele mogelijkheden van trainen en opleiden gericht op die nieuwe functie. Sommige respondenten zouden dit eigenlijk wel anders willen zien, maar veruit de meeste respondenten vinden het eigenlijk wel prima zo.

“Als je dit soort dingen bij je (beoordelingsgesprek aangeeft, dan zal er best wel aandacht aan besteed worden. Tenminste als die functie vrij is. Want als iedereen al een functie heeft, dan niet” (Respondent A5).

“Ik vind het prima zo. Ik zit hier prima op mijn plek en het bevalt me goed zo” (Respondent A6).

4.1.3 Motivatie en bereidheid

De werkgever zet momenteel vooral in op het hoger management als het gaat om opleiden en trainen. Het betreft hier de commerciële directie. De overige afdelingen worden later getraind. Als een werknemer langskomt voor een opleiding, wordt daar wel naar gekeken. De werkgever is dus wel bereid om hier iets mee te doen, maar gaat liever het gesprek aan met die werknemer door die werknemer dan bijvoorbeeld een andere (lagere) functie aan te bieden in plaats van te investeren in opleidingen of trainingen voor die werknemer. *“Als iemand zegt dat het werk niet leuk meer is of te zwaar, dan zijn er voldoende mogelijkheden en functies om te kijken in hoeverre we mensen op een andere plek in kunnen zetten” (Respondent A1).*

Het is vooral afhankelijk van de individuele werknemer om het initiatief te nemen. Dit gaat wel allemaal via de managementlijn, waarbij het de vraag is hoeveel van de aanvragen daadwerkelijk bij de directie terechtkomen. De werkgever ervaart dus dat de motivatie en de bereidheid van de werknemer om iets aan opleidingen en de eigen ontwikkeling te gaan doen niet groot is, zonder hier zelf proactief overigens actie in te ondernemen.

Het is enigszins wisselend hoe de werknemers aankijken tegen duurzame inzetbaarheid. Dit heeft te maken met wat onder duurzame inzetbaarheid verstaan wordt. Regelmatig wordt een gesprek met een collega over ‘dat ene nieuwe product’ ook gezien als een duurzaam-inzetbaarheidsinstrument. De meeste werknemers maken geen gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten, zoals opleidingen. Er worden wel trainingen on the job ontwikkeld en gegeven en er zijn soms producttrainingen van leveranciers, als er een nieuw product op de markt komt. Dit zou vanuit organisatie A beter gedaan kunnen worden blijkt uit de opmerking: *“De producten die je dan verkoopt, die blijven steeds vernieuwen. Van lieverlee krijg je dat er wel bij, maar meestal als er een klant binnenkomt en ik heb een nieuw product, dan kan ik er niet over meepraten. Wordt ook niet vanuit de leverancier aangegeven, joh, ik heb een nieuw product. Ik krijg daar heel weinig informatie over hoor. En dat mis je ook wel” (Respondent A8).*

De meeste werknemers zijn zich er wel van bewust dat de organisatie verandert en dat dit gevolgen kan hebben voor hun huidige afdeling of de werkzaamheden die ze nu uitvoeren. Dit leidt niet tot het bewustzijn dat ze daar zelf actie op moeten ondernemen. De meeste respondenten gaan ervanuit dat organisatie A dan wel een oplossing voor ze zoekt. Dat heeft organisatie A altijd gedaan en dat zal ze dus in de toekomst ook wel blijven doen. De toekomstige veranderingen motiveren werknemers dus niet om zelf actie te ondernemen. Een aantal jongere respondenten heeft aangegeven wel iets te willen doen in het kader van de eigen ontwikkeling, maar zij wachten vooral af waar organisatie A mee komt.

“Ja, iedereen moet op de hoogte zijn natuurlijk. Dat is ook als er iets verandert vanuit de leverancier of andere informatie voor de verkopers. Daar worden echt nieuwsberichten opgezet. Het is dus vooral informatie en communicatie” (Respondent A7).

Ook door deze groep werknemers wordt geen initiatief genomen, behalve een keer meelopen op een andere afdeling of naar een seminar gaan over een onderwerp waarmee ze in hun huidige functie mee te maken hebben. Het gaat dan meer om verdieping dan om ontwikkeling.

Van een eventuele negatieve druk van collega's is geen sprake als een werknemer een opleiding gaat volgen. De reacties van collega's variëren van: 'als je dat wilt doen, prima' tot 'goh, leuk dat je dat gaat doen'. Van eventuele negatieve peer pressure is dus geen sprake.

De werknemers ervaren wel enige terughoudendheid om een opleiding te gaan volgen. Dit heeft er vooral mee te maken dat het geen geld mag kosten. Dit motiveert werknemers niet om te vragen of zij een opleiding mogen volgen, voor zover zij die ambitie en die wens hebben.

4.1.4 Capability

De werkgever geeft aan dat er vaak meer mogelijk is dan de werknemer denkt en zou van die kennis en competenties ook graag meer gebruik willen maken. Echter, de vraag is of de werkelijkheid wel werkelijk het geval is dat ze daar gebruik van willen maken, gezien de uitspraken van de respondenten. Het gaat dan vaak om de hogere functies op managementniveau. De doelgroep daaronder krijgt veel minder mogelijkheden, anders dan voor het invullen van een andere functie. De beleidsmaker zegt hierover: *“Vaak kunnen mensen veel meer dan ze denken. Iemand in het magazijn is privé bijvoorbeeld voorzitter van de voetbalvereniging en daar moeten we als bedrijf ook gebruik van maken. We moeten mensen ook de kans geven hier meer mee te doen binnen de organisatie en zich te ontplooiën, dat komt iedereen ten goede” (Respondent A1).* Hij vervolgt: *“Concreet (doen we) niet veel, eigenlijk niets. Nou ja, tijd geven als iemand een bepaalde studie wil volgen, dan wel. Bijvoorbeeld de commercieel directeur” (Respondent A1).*

Er wordt nog weinig gebruikgemaakt van de beperkte mogelijkheden om een opleiding te volgen. Er is wel een studieregeling, maar daar wordt weinig of geen gebruik van gemaakt, of er worden weinig aanvragen gehonoreerd. Als een werknemer een opleiding wil volgen, moet dit worden goedgekeurd door verschillende managers. Ook vanuit HR is te zien dat van bovenaf weinig gestuurd wordt, of liever gezegd: nog niet gestimuleerd wordt.

“We kunnen wel van bovenaf iets in gaan richten, maar ik denk dat er eerst bewustwording en draagvlak gecreëerd moet worden om het tot een succes te kunnen laten worden en ik heb daar wel ideeën over. Daar ligt nog niets over vast en dat moet dan ook nog door de directie geaccordeerd worden” (Respondent A2).

Voor de werknemer zijn de mogelijkheden beperkt. Zo wordt dit ook ervaren door de doelgroep. De volgende citaten illustreren dit. Met name de rol van de managementlijn bij de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers.

“Alles is mogelijk, mits het maar geen of weinig geld kost. Het is dus heel beperkt.” En “Trainingen worden nu hoofdzakelijk, of misschien zelfs uitsluitend, aan de commerciële mensen overgelaten” (Respondent A (OR)).

“Maar dat is het middenmanagement. Dan gaat het verder omhoog. En dan, hoe hoger het komt, hoe stroperig het wordt. Dan komt, zeg maar, de Bokito van bovenaf. En het wordt van tafel geveegd” (Respondent A3).

“Nee, te weinig. (Op de vraag in hoeverre er gebruikgemaakt wordt van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten) We hebben een studieregeling. Als mensen dan langskomen met: ik wil iets, dan kijken we natuurlijk wel of het een direct verband houdt met de rol en taken binnen organisatie A” (Respondent A1).

Privé zijn er bij geen van de respondenten noemenswaardige belemmeringen gevonden. Een respondent gaf aan nu een jong gezin te hebben, waardoor zijn persoonlijke ontwikkeling nu tijdelijk niet op de eerste plaats staat. Tijd en geld is wel een aandachtspunt, maar als de werkgever die ruimte biedt, zijn er geen belemmeringen om ook thuis aan de persoonlijke ontwikkeling te werken. De grootste belemmering is dat er geen of weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Een van de respondenten volgt nu een cursus leidinggeven bij een vereniging. Op de vraag of hij dan niet ook zou willen leidinggeven bij organisatie A, is het antwoord:

“Het is nooit naar voren gekomen of ik heb er niet over nagedacht. Je gaat ervan uit dat het vanuit het bedrijf vanzelf naar voren komt. Dat is misschien niet goed. Het laatste beoordelingsgesprek alweer een paar jaar geleden. Er wordt altijd van uitgegaan dat het altijd goed gaat en dat het beoordelingsgesprek hetzelfde is als het vorige, en dan wordt er gemakkelijk overheen gepraat en zo” (Respondent A8).

4.1.5 Het gebruik van de instrumenten

Wat het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten betreft, nemen de werkgever en de werknemers uit de doelgroep een gelijklopend standpunt in: er wordt te weinig gebruik van gemaakt, maar het wordt niet als een groot probleem gezien.

“Ach, het gaat allemaal wel goed zo en als de winstgevendheid op orde blijft, ach, onze business zal ook in de toekomst gewoon in ongeveer deze vorm wel blijven bestaan. Er zijn zeker ontwikkelingen op het gebied van automatisering en robotisering, waar ook organisatie A niet aan zal ontkomen, maar dat gaan we wel opvangen door in de geleidelijkheid de werknemers mee te nemen in deze ontwikkelingen door trainingen on the job en hier en daar wat individuele coaching” (Respondent A6).

4.2 Organisatie B

4.2.1 Situatieschets

Organisatie B bevindt zich momenteel in het beginstadium van een transitiefase van vooral dozen schuiven naar het meer leveren van een toegevoegde waarde aan de met name grotere klanten zoals geschetst in hoofdstuk 3.4.2. Dit leidt momenteel tot een verdergaande automatisering en

digitalisering waardoor er functies vervallen, er nieuwe functies ontstaan en de werkzaamheden uitgevoerd worden op andere locaties met als gevolg vaak een langere reisafstand en reistijd voor de werknemer dan nu het geval is.

4.2.2 Beleid

De directeur geeft aan dat er vanuit de organisatie diverse opleidingen aangeboden worden op verschillende niveaus. Echt structureel gebeurt dit echter nog niet. Wel is voor iedereen een online leertool beschikbaar waarin diverse modules zijn opgenomen. De leertool bevat naast functie-inhoudelijke modules ook modules voor persoonlijke ontwikkeling. Het doel is om de leertool uiteindelijk structureel in de organisatie in te bedden, maar zover is het nog niet. Dat blijkt uit de volgende opmerking van de directeur.

“Om te zeggen dat het een heel structureel beleid is dat je een leven lang kunt ontwikkelen, daarvan zeg ik, nee, zover is het nog niet” (Respondent B1).

“We hebben denk ik veel puzzelstukjes, maar we hebben nog niet het hele plaatje liggen” (Respondent B1).

Het beleid van organisatie B is gericht op verschillende niveaus, maar het zwaartepunt ligt op het niveau van het management, de verkoop binnendienst, en dan met name op het niveau van mbo en hbo. Met name daar wordt wel gestuurd op opleiden en trainen door de leidinggevenden. Het beleid is dus vooral gericht op instroom van de mbo+-werknemer en minder op het ontwikkelen van lager opgeleide werknemers. Dit blijkt ook uit de volgende opmerkingen.

“Je merkt wel dat het op een hoger niveau meer geaccepteerd is dan op een lager niveau. Vooral ook omdat er op een hoger niveau veel meer push vanuit de mensen zelf is. Die komen daarmee, die vragen daarom. Is ook denk ik een concurrerende arbeidsvoorwaarde op de markt” (Respondent B2).

“Je hebt ook gewoon mensen nodig die jaar in jaar uit hetzelfde werk interessant moeten blijven vinden. Ik ben heel blij dat wij pickers hebben die dag in dag uit o-ringetjes aan het uittellen zijn, en als die allemaal voorman of halbaas willen worden, dan hebben we daar ook weer een ander probleem” (Respondent B1).

Jaarlijks worden beoordelingsgesprekken gehouden. Ontwikkelen en opleiden zijn een vast onderdeel van deze gesprekken, maar in de praktijk gaat het in de gesprekken meer over hoe de werknemer gepresteerd heeft in het afgelopen jaar en welke persoonlijke ontwikkelingen daar dan bij gewenst zijn. Het is aan de leidinggevende om dit in het ontwikkelingsgesprek te stimuleren. Als een werknemer zelf het initiatief neemt om persoonlijke ontwikkeling ter sprake te brengen, loopt hij tegen beperkingen aan. Als een werknemer een opleiding wil volgen, wordt namelijk eerst gekeken of dit relevant is voor de organisatie. De werknemer is dus niet vrij om elke training of opleiding te volgen. Met name functiegerichte opleidingen en trainingen die relevant zijn voor een betere uitvoering van het werk, mogen in organisatie B gevolgd worden. Dit blijkt ook uit de opmerking van de directeur HR: *“We zijn nu erg gericht op kennis van systemen binnen onze eigen organisatie, zodat werknemers de mogelijkheid krijgen om op een andere afdeling te werken. We werken met SAP, dus dan zorgen we in ieder geval dat de werknemers daar voldoende in geoutilleerd blijven om breder ingezet te kunnen worden zodat ze op een andere afdeling kunnen werken”* (Respondent B2). De sturing moet dus vooral van de leidinggevende komen, waarbij de leidinggevende getraind en geïnstrueerd wordt om deze

gesprekken te voeren. Het is daarbij opvallend dat de leidinggevende hier verder niet op beoordeeld wordt.

“Jij als leidinggevende hebt de verantwoordelijkheid, maar de werknemer heeft ook een eigen verantwoordelijkheid naar die werknemer toe. Maar het kan niet zo zijn dat het als een verrassing komt dat iemand komt en zegt: ik zie het niet zitten om mijn pensioen te halen. Je spreekt minstens drie keer per jaar met je leidinggevende. Dan moet ter sprake komen: hoe zie je rol, je toekomst en hoe gaat het met je op de korte en lange termijn” (Respondent B2).

Ook vanuit organisatie B zelf wordt op duurzame inzetbaarheid gestuurd, door aan de werknemers duidelijk te maken dat hun werk op korte termijn gaat veranderen. De verwachting van organisatie B daarbij is, dat de werknemers hierdoor vanzelf in beweging zullen komen. Voor diegenen die niet in beweging komen, kan volgens de directeur een externe partij worden ingeschakeld, om daarmee de onafhankelijkheid te waarborgen en meer ruimte te bieden aan de werknemer om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

“Ik denk ook wel dat je als werkgever kunt proberen om het in ieder geval zo laagdrempelig mogelijk te maken en misschien is het dan niet vanuit een HR- of vanuit een lijnfunctie, maar dan zou je juist misschien veel meer moeten denken aan een externe partij die je daarbij helpt. Want soms zijn het de vreemde ogen, die geven een wat [...] nou, niet eens zozeer dwingend, maar die geven misschien een wat onafhankelijker gevoel aan mensen, want van een werkgever hebben ze al snel het gevoel dat ze geduwd worden. Dus het liefst heb je dat ze naar de wortel toelopen, maar ja, het wordt vaak ook wel ervaren als ik word geduwd en ik kan niet anders en ik moet” (Respondent B1).

De onderstaande uitspraak van de directeur HR is hiermee in tegenspraak. De uitspraken van de directeur en de directeur HR zijn niet congruent aan elkaar. Feit is dat duurzame inzetbaarheid niet hoog op de beleidsagenda staat en daarmee goed ontwikkeld is, waardoor onvoldoende eenduidigheid ontwikkeld is om echt met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. *“Als je een wortel voorhoudt, dan zou het geen consequentie moeten hebben als diegene niet voor die wortel gaat. En als na meerdere gesprekken blijkt dat dat wel zo is, dan was het stiekem een stok.”* En: *“Als dat iemand is die zegt: ik doe gewoon wat ik doe en ik heb geen zin om een nieuwe machine te leren wat jammer is, dan had dat een prima manier kunnen zijn om iemand fit for the future te maken. Maar als dat twee keer is gebeurd en hij niet meer fit is voor 50% van het machinepark, dan houdt het op een gegeven moment ook wel op” (Respondent B2).*

De rol van de OR is te toetsen in hoeverre het beleid bijdraagt aan de doelstellingen van de onderneming en wat de invloed van het beleid is voor de werknemers binnen deze onderneming. Vanuit de optiek van de OR is er geen duidelijk beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Ook de OR houdt zich hier niet mee bezig. Alle aandacht gaat momenteel uit naar de eigen professionalisering, maar de OR heeft zich wel tot doel gesteld om te sturen op een goed duurzame-inzetbaarheidsbeleid. De OR heeft wel een mening over het huidige beleid. Dit zou beter kunnen, zeker als het gaat om de communicatie hierover naar de werknemers. Vanuit de optiek van de OR sturen de leidinggevenden niet op duurzame inzetbaarheid. Als ze dit wel doen, dan gaat het vaak om arbo-gerelateerde instrumenten om te voorkomen dat de werknemer fysieke klachten krijgt en uitvalt.

“Op MT-niveau weten ze welke richting ze uit willen en ja, ik vind een deel van strategisch HRM is dat je vooruitkijkt, maar dat je ook gaat kijken van hoe kan ik mijn pool van mensen zo ver krijgen dat die dadelijk in mijn strategie meekunnen en niet net buiten de boot vallen omdat mijn

strategie een andere richting uitgaat en de mensen overbodig worden. Of ze zo'n strategie hebben? Laten we het zo zeggen: het wordt niet echt uitgedragen” (Respondent B3).

De OR is van mening dat het beste sturingsinstrument is om werknemers groei en daarmee meer geld in het vooruitzicht te stellen als zij een opleiding volgen. De OR ziet echter ook dat dit niet bij iedereen opgaat. Een ander sturingsinstrument is volgens de OR dan de stok, om de werknemers meer bewust te maken van het feit dat er zonder opleidingen en trainingen in de toekomst geen baan meer voor hen zal zijn binnen organisatie B.

Door organisatie B wordt volgens de OR nog weinig gedaan aan duurzame inzetbaarheid. De hogere managers krijgen wel opleidingen aangeboden, maar de groep lbo'ers en mbo'ers worden hier niet direct bij betrokken.

Volgens de werknemers is er wel een beleid voor opleidingen. Overigens kan geen van de respondenten vertellen wat dit beleid precies inhoudt. Ze geven allemaal aan dat er wel mogelijkheden zijn om een training of cursus te volgen, maar het initiatief ligt daarbij bij de werknemer zelf. De werknemer moet echt een opleiding willen volgen en moet ook zelf moeite doen om een passende opleiding te vinden.

“Ik denk dat het heel erg persoonsafhankelijk is. Wat ik wel merk, is dat je er zelf heel erg achteraan moet gaan op het moment dat je jezelf graag wilt ontwikkelen. Er wordt wel echt verwacht dat je dat zelf aangeeft en zelf ook daarin voorstellen doet, onderzoek doet” (Respondent B5).

Eén respondent heeft aangegeven dat zijn leidinggevende het initiatief nam voor de persoonlijke ontwikkeling van de respondent. Deze respondent werd gevraagd een andere functie uit te gaan oefenen en de leidinggevende heeft de respondent daar ook in begeleid.

In organisatie B wordt hier en daar wel gestuurd op het doen van een cursus. Dit betreft dan vaak een training on the job of korte cursussen die omschreven kunnen worden als productkenniscursussen of trainingen om beter met het IT-systeem om te kunnen gaan. Ook worden lunch-and-learnbijeenkomsten georganiseerd. Daarbij wordt tijdens de lunch informatie gegeven over een product dat organisatie B verkoopt.

“Ik heb net een gesprek gehad met mijn leidinggevende en die heeft ongeveer dezelfde vragen gesteld. En als ik een cursus nodig heb, kan ik die krijgen. Ook opleidingen on the job, zullen we maar zeggen, learning on the job. We hebben lunch-and-learnbijeenkomsten” (Respondent B6).

4.2.3 Motivatie en bereidheid

Vooraf de mbo+-werknemers zijn bereid om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Dit is bovendien afhankelijk van de levensfase waarin de werknemer zich bevindt. Met name de jongere hoogopgeleide werknemers komen met een opleidingsverzoek. In de groep lager opgeleide werknemers wordt veel gelatenheid ervaren. Het is dan aan de leidinggevende in hoeverre hij hier aandacht aan besteedt.

“Bij de lagere rollen is dat veel minder geaccepteerd en wordt ook minder gepusht vanuit de mensen zelf. Dan is het meer de leidinggevende die zegt van, joh, we zien potentie in je, zou je niet dit of zou je niet dat eens willen overwegen?” (Respondent B1).

Voor de groep lager opgeleide werknemers ziet de werkgever weinig kansen en mogelijkheden. De werkgever ziet wel in dat hij de bereidheid van deze groep om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid zou moeten stimuleren, maar doet dit niet echt. De werkgever is zich er wel van bewust dat er voor een groep werknemers op de middellange termijn geen toekomst meer is in hun huidige functie. Aan de andere kant denkt hij dat er ook in de toekomst werknemers nodig zijn voor de nieuwe functies die gaan ontstaan. De werkgever stelt zich daarbij de vraag of iedere werknemer wel in staat is en de capaciteiten heeft om zich te ontwikkelen tot het gewenste niveau.

“Sommige mensen vinden het misschien wel best. Die hebben een baan en hechten aan een bepaalde routine, een bepaalde regelmaat, en weten waar ze aan toe zijn. En andere mensen die hebben misschien daadwerkelijk het niveau niet. Dus het kan zijn dat je die interesse niet hebt of je hebt misschien ook echt het niveau niet of je denkt dat er geen mogelijkheden zijn. Dus ja, wat ik daar persoonlijk van vind: ik denk dat je moet proberen om het voor iedereen natuurlijk zo interessant mogelijk te maken en dat je iemand die niet wil, ook zeker niet moet gaan duwen of gaan dwingen” (Respondent B1).

Volgens de werkgever is een intern e-learningstelsel beschikbaar waarvan de werknemers gebruik kunnen maken. Dit stelsel is laagdrempelig en voor iedereen beschikbaar. Het stelsel bevat veelal vakgerichte opleidingen en biedt dus geen persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. De opleidingen zijn met name producttrainingen en trainingen om met het interne IT-stelsel om te gaan. De directeur staat er wel voor open om in het e-learningstelsel meer persoonlijke ontwikkelingscomponenten in te voeren, maar dit is nu niet het geval. Het aanbod is op dit moment puur functiegericht en gericht op de maximale output van de werknemer.

“Ik zou daar wel positief tegenover staan. Ten eerste omdat het, als mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om te leren, dan is dat natuurlijk dat een grote pré als ze zichzelf daar beter mee maken en voor andere functies kwalificeren. Dan kan je dat volgens mij als werkgever alleen maar toejuichen, want dat gaat ook je stukje van je interne mobiliteit vergroten” (Respondent B1).

“We streven naar, als je het heel zakelijk bekijkt, de maximale output van de werknemers” (Respondent B2).

Van de werknemers zijn de meeste respondenten zich bewust van de noodzaak om te veranderen door de veranderingen die op organisatie B afkomen. Ze zien banen verdwijnen of veranderen, behalve hun eigen baan. Als hun baan dan toch verdwijnt, dan gaan de meeste respondenten ervan uit dat organisatie B wel met een oplossing komt. Daar hoeven ze volgens eigen zeggen zelf geen actie in te ondernemen.

“Nou, ik hoop dat ik die twaalf jaartjes nog wel even doorkom, ja, moet ik eerlijk zeggen. Nou, organisatie B blijft wel lang bestaan, denk ik,” aldus respondent B11.

Twee respondenten zijn in enige mate proactief met een opleiding bezig. Deze opleiding is gericht op hun huidige functie en om zich daar verder in te ontwikkelen. Zij volgen de opleiding deels vanuit een intrinsieke motivatie, maar meer vanuit een extrinsieke motivatie. Organisatie B heeft namelijk aangegeven dat de respondenten de opleiding moesten volgen om hun functie te kunnen blijven uitoefenen.

Alle respondenten gaven aan dat zij geen druk ervaren van hun directe collega's ervaren als zij of een van hun collega's een opleidingen wil volgen. Sterker nog, het wordt dan zelfs aangemoedigd. De veronderstelde peer pressure speelt hier dus geen rol.

4.2.4 Capability

Volgens de beleidsmakers zijn er voldoende mogelijkheden om de werknemer up-to-date te houden. Dit betreft met name intern gerichte opleidingen en trainingen. De organisatie zet vooral in op de ontwikkeling van medewerkers in hun huidige functie op de afdeling commercie en het management. De meeste ontwikkelprogramma's zijn op mbo- en hbo-niveau.

“Via interne opleidingsprogramma's zorgen we altijd dat we onze mensen up-to-date houden en hun de nieuwste technieken en toepassingen van producten bijbrengen” (Respondent B1).

Als iemand een opleiding wil doen, wordt eerst gekeken of dit voor organisatie B een toegevoegde waarde heeft. Daarbij wordt gekeken of er bijvoorbeeld binnenkort functies vrijkomen die opnieuw ingevuld moeten worden. Daarnaast is een online leeromgeving beschikbaar met intern gerichte informatie over de producten en diensten die organisatie B aanbiedt aan haar klanten.

Het is opvallend dat de werkgever nu al weet dat er een tekort aan opgeleide werknemers zal ontstaan door de verdere automatisering en robotisering, maar dat zij daar nog geen opleidingen en trainingen voor ontwikkeld heeft. Hier wordt niet over gesproken en het wordt ook niet aangeboden. Organisatie B zet met name in op training on the job en leren van collega's via bijvoorbeeld de lunchsessies.

De werkgever juicht het wel toe dat werknemers zich ontwikkelen, om zo de interne door- en instroom binnen organisatie B te bevorderen, maar stimuleert dit nog niet op dit moment. De noodzaak van ontwikkeling wordt dus wel ingezien, maar de organisatie doet op dit punt proactief er nog erg weinig mee voor de doelgroep van dit onderzoek.

Bij de werknemers gaat het erom of zij willen werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid en of zij in staat gesteld worden om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, het kunnen. Dit laatste is onder te verdelen in twee onderdelen: wat zijn de mogelijkheden die door de werkgever geboden worden, en zijn er belemmeringen of mogelijkheden in de persoonlijke sfeer. Alle respondenten hebben aangegeven dat er buiten de factoren tijd en geld geen belemmeringen in de persoonlijke sfeer zijn. Geld is overigens ook geen groot obstakel, omdat de gemaakte kosten dan als een investering in de toekomst gezien worden. Tijd in de persoonlijke sfeer is wel vaker als een belemmering aangegeven. Als een opleiding of training (deels) in werktijd gedaan kan worden, zijn er geen belemmeringen om aan het werk te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Het willen ligt iets genuanceerder. De meeste respondenten geven aan op zich wel te willen werken aan duurzame inzetbaarheid, maar het moet wel een toegevoegde waarde hebben. Een aantal werknemers van 45 jaar en ouder geeft aan het niet meer nodig te vinden, ondanks dat ze ook aangaven te weten dat hun huidige functie of baan zal komen te vervallen voordat ze de pensioengerechtigde leeftijd bereikt hebben. Ze zijn daar gelaten in. Op de vraag waarom deze werknemer er zo over denken, is geen antwoord gekomen, behalve: 'Ach, organisatie B zal vast en zeker wel met een oplossing komen. Dan zien we wel verder.' Hiermee kan dus niet direct een relatie gelegd worden met het niet willen werken aan duurzame inzetbaarheid, maar is de relatie meer te

leggen met de afwachtende houding van de werknemer dan het proactief aanbieden van mogelijkheden aan de duurzame inzetbaarheid te gaan werken vanuit de werkgever.

Als de werknemer toch geconfronteerd wordt dat zijn werk vervalt, dan wordt direct een hulpvraag bij de leidinggevende of werkgever gelegd: zeg jij maar wat ik moet doen en dan ga ik er wel mee aan de slag. De wil is er dus wel, maar alleen als er een acuut probleem is, zoals een functie die vervalt.

De onderstaande quote is hierbij veelzeggend.

“Als we nu zouden robotiseren, ik zeg nu, maar stel je voor dat we over een jaar overgaan naar alle [...] dan zou ik wel heel diep willen weten van hoe zit het allemaal in mekaar en hoe kan ik, kan ik misschien niet, maar juist over die robot beheersen? Dus hoe kan ik nou mezelf zo ver ontwikkelen dat ik de modernste technologie aan de praat kan krijgen? En dat ga ik met mijn opleidingsniveau misschien niet halen, maar nogmaals, ik kan er misschien wel deel van uitmaken. Of helemaal andersom, misschien niet in deze branche” (Respondent B7).

4.2.5 Het gebruik van de instrumenten

Het gebruik van de duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten wordt door de beleidsmakers ingeschat als hoog; zo'n zeventig procent van de werknemers doet wel iets met opleiden in de aller ruimste zin van het woord. Daar vallen ook de wettelijke cursussen, zoals bedrijfshulpverlening (BHV) onder. De meeste opleidingen en trainingen die gevolgd worden, zijn intern gerichte opleidingen.

De grootste groep medewerkers die gebruikmaakt van opleidingen, trainingen en cursussen, is de groep verkoopmedewerkers binnendienst. De opleidingen gaan vaak over het updaten van technische kennis van de producten die verkocht worden. De groep medewerkers die valt onder de verkoopmedewerkers binnendienst, volgen vooral noodzakelijke trainingen in het kader van arbo-gerelateerde zaken en efficiënter werken. Van de mogelijkheid om andere of bredere trainingen en opleidingen te volgen, wordt weinig gebruikgemaakt. De werknemer kan deze wel aanvragen, maar dan wordt eerst gekeken of de opleiding een toegevoegde waarde voor organisatie B heeft. Het is niet vanzelfsprekend dat er toestemming voor de opleiding gegeven wordt.

“De verkoop binnendienst, die wordt echt gewoon jaarlijks geüpdatet met allerlei trainingen van binnenuit. Dus dat is in die zin mbo-hbo-niveau. Als je het hebt over logistiek, dan heb je het meer over de operationele trainingen. Dat gaat veel meer over een nieuwe manier van orderpicken of een heftruckcursus of een BHV-training, dus daar is dat stukje” (Respondent B1).

“We zijn nu erg gericht op kennis van systemen binnen onze eigen organisatie, zodat werknemers de mogelijkheid krijgen om op een andere afdeling te werken. We werken met SAP, dus dan zorgen we in ieder geval dat de werknemers daar voldoende in geoutilleerd blijven om breder opgeleid te kunnen worden, zodat je op een andere afdeling daarin kunt werken” (Respondent B2).

“Als iemand een master wil doen. Het is geen gegeven dat wij zeggen dat je die master moet hebben om je huidige functie te blijven doen, dan had je dat samen al overeen moeten komen, van wij willen dat je die master gaat doen. Dat is zeker niet altijd het geval. Uiteraard maakt dat diegene wel breder inzetbaar. Voor zichzelf, maar ook voor organisatie B. Ik heb een paar keer gehad dat iemand het verzoek deed, maar voor mij hoef je dat niet te doen, hoor” (Respondent B2).

Werknemers in organisatie B maken dus wel gebruik van opleidingen en trainingen, maar deze zijn vrijwel allemaal intern gericht. Van trainingen en opleidingen in het kader van persoonlijke ontwikkeling wordt maar zeer beperkt gebruikgemaakt. *De indruk bestaat dat de IT-systemen leidend geworden zijn en dat de werknemers ondergeschikt zijn aan deze systemen. De werknemers worden vooral getraind om met de bedrijfsspecifieke IT-systemen te kunnen werken. Voor hun huidige functie heeft dit vooralsnog prioriteit.*

De werknemers geven aan dat er veel en vooral aandacht besteed wordt aan training on the job, door de werknemer zelf, door het gewoon te doen en het met vallen en opstaan te leren. Volgens de meeste respondenten is het vooral het hoger management dat aan opleidingen doet. Met de top 25 wordt dan het hogere management bedoeld binnen organisatie B. Een minderheid maakt wel gebruik van opleidingen en trainingen, maar deze zijn vooral gericht op hun huidige en eventuele toekomstige functie binnen organisatie B. Er zijn geen respondenten die aangegeven hebben dat ze een opleiding gaan doen om hun arbeidsmarktpositie buiten organisatie B te willen ontwikkelen. Dit heeft ook te maken met het feit dat organisatie B uiteindelijk bepaalt of zij daarin tijd en geld willen investeren. Als een werknemer een opleiding wil doen die hij nodig acht om zijn werk uit te kunnen voeren, staat organisatie B daarvoor open en betaalt ze dat ook. De werknemer moet alles wel zelf regelen.

“Ik moet zeggen dat vanaf het moment dat ik aangegeven heb een opleiding te willen doen, dat hij (leidinggevende) daar ook echt wel op geacteerd heeft door inderdaad één keer in de twee weken met mij te gaan zitten en echt concreet te gaan kijken van oké, wat voor opleidingen kunnen we extern aan jou aanbieden, zodat je niet alleen meer afhankelijk bent van de interne organisatie voor je ontwikkeling” (Respondent B5).

“Ik wist van mezelf dat mijn Engels wat verbeterd moest worden en gaf dus aan dat ik graag een cursus Engels wilde gaan doen en toen gaven ze aan: zoek maar iets uit op internet. Toen kwam ik uit bij Cambridge English in Rotterdam en dat werd ook gewoon betaald” (Respondent B8).

Bij organisatie B ligt de nadruk op het interne IT-systeem. Daarin investeert de organisatie en zij verwacht van haar werknemers dat zij er actief aan werken om dit zich eigen te maken.

“De focus ligt bij ons heel erg op ons IT-systeem. Dat is echt die IT-implementatie en dat hele systeem dat erachter hangt. Daar ligt echt een enorme focus op. En dat begrijp ik ook wel” (Respondent B9).

Bij organisatie B zijn dus zeker mogelijkheden voor werknemers om aan persoonlijke ontwikkeling te doen. De werknemers laten zich daarbij leiden door hun leidinggevende en door de opdrachten die de werknemer van deze leidinggevende krijgt. De werknemer is niet echt bezig met zijn toekomst buiten organisatie B en volgt alleen opleidingen en trainingen die nodig zijn om het eigen werk te kunnen blijven uitvoeren.

4.3 Organisatie C

4.3.1 Situatieschets

Als gevolg van de situatie zoals beschreven in hoofdstuk 3.4.2 bevindt organisatie C zich in de startfase van de transitie van een traditionele groothandel naar een groothandel die de keuze gemaakt heeft om zich te specialiseren, door kennis en advies te leveren aan klanten over delen van hun productenpallet en daar de organisatie op in te richten. Hier speelt digitalisering een belangrijke

rol, maar er wordt ook stevig ingezet op het verhogen van het opleidingsniveau van de werknemers en het robotiseren en automatiseren van de goederenstromen. Hierdoor zijn er meer hoger opgeleide werknemers nodig die deels vanuit het huidige personeelsbestand geworven worden en deels nieuw in dienst genomen worden. Een van de grotere magazijnen wordt gesloten en geïntegreerd in een ander magazijn door Dit heeft dan ook direct gevolgen voor de werknemers die in die magazijnen werken. Niet alleen de locatie verandert, ook de werkzaamheden veranderen en er worden andere competenties van de werknemers geëist. De beleidsmakers zijn zich ervan bewust dat er andere en hogere competenties nodig zijn.

Op basis van het bovenstaande kan vastgesteld worden dat er een verandering plaatsvindt in organisatie C die direct gevolgen heeft voor veel werknemers en de rollen die ze vervullen. *“Dat willen we doen langs de as van kennis, van advies, van verdiepte klantrelatie, en niet door allerlei feesten en partijen te geven, maar vooral door gewoon meer dan de concurrentie gewoon ook echt inderdaad diepe technische kennis te hebben, diepe technische engineeringkennis te hebben.”* Respondent C1 *“Als ik kijk naar onze kantoren, ja, dan zie je eigenlijk dat de instroom die we daar hebben dat zijn veelal hbo, soms mbo, maar het is veel hbo inmiddels al, dus je ziet ook gewoon dat de nieuwe normaal verschuift. Dus je ziet ook wel dat die populatie aan de onderkant erin komt, de jongeren, die pakken daar wel veel meer de lead op”* (Respondent C2).

4.3.2 Beleid,

De werkgever wil graag een omgeving creëren waarin werknemers zich kunnen ontwikkelen en beter worden in het werk dat ze doen, nu en in de toekomst. Dit doet de werkgever naar eigen zeggen door de kennis van de werknemer te vergroten en daar ook kenniscentra voor te ontwikkelen. Zover is het echter nog niet. Om nu al te kunnen voldoen aan de bovenstaande beleidsuitgangspunten, is vooral gekeken naar de ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer. Dit heeft meer geleid tot vervanging dan tot het ontwikkelen van de huidige werknemers. *“We hebben ook daadwerkelijk mensen vervangen waarvan we dachten: we zien eigenlijk geen potentieel tot ontwikkeling. En ook hun performance en als we zien dat als beide onder de maat zijn aan het einde van dat jaar, dan trekken we een conclusie”* (Respondent C2).

Duurzame inzetbaarheid was eigenlijk nog geen thema bij organisatie C. Dit wordt pas een thema bij boventalligheid; dan wordt gekeken hoe de boventallige werknemers naar ander werk begeleid kunnen worden. Er wordt nog niet veel met een leven lang leren gedaan, ondanks dat de noodzaak daartoe wel onderkend wordt. De wil om te werken aan duurzame inzetbaarheid is er wel, maar er is nog geen uitgewerkt beleid op gemaakt. De organisatie wil eerst het totale proces goed in kaart hebben gebracht en daarna pas kijken hoe duurzame inzetbaarheid daar een rol in kan spelen. Tot die tijd wordt niet geïnvesteerd in de werknemers. *“Duurzame inzetbaarheid was niet een thema. Behalve dan voor boventalligen, dan gingen we outplacement inregelen.”* (...) *“Wat je dan vervolgens wilt, is dat je een afdoende pool hebt van mensen hebt die in ieder geval dat niveau aankunnen. Dat betekent dat je recruitment je eisen omhoog gooit. We zijn ons uitsluitend gaan richten op hbo'ers en mbo'ers met een hbo-werk- en denkniveau. Daar meten we heel actief op”* (Respondent C2).

De leidinggevenden spelen hier volgens de werkgever een belangrijke rol in. Er wordt inmiddels wel meer aandacht gevraagd voor duurzame inzetbaarheid, maar een duidelijk beleid ontbreekt nog. Het is aan de leidinggevende zelf hoe hij hier invulling aan geeft. Dit heeft vooral te maken met de tijd die de leidinggevende heeft. De werkdruk is hoog en duurzame inzetbaarheid is dan al gauw een van de eerste zaken die minder of geen aandacht meer krijgen.

“Er zijn best wel veel medewerkers en managers die dat gewoon als verplichte routine maar gewoon doen als systeembevrediging. Ik denk dat er eerder een minderheid is die dat met verve doet, die dat dus ook met inspiratie doet, waarbij de manager in feite voelt, zo van: hee, ik heb hier mijn mensen in te prikkelen en te stimuleren in feite zonder dat ik een ontwikkelplan moet maken” (Respondent C2).

Het sturingsmechanisme is bij organisatie C vooral: een preek houden in de hoop dat de noodzaak om te werken aan je duurzame inzetbaarheid landt en dat de werknemers er iets mee gaan doen, om daarna de stok te hanteren, omdat ze het niet gedaan hebben. De preek komt meerdere keren terug in de gesprekken. Aan de werknemers wordt uitgelegd dat ze moeten veranderen en dat het kennis en kunde niveau op een hoger niveau moet komen en dat dit in hun jaarlijkse gesprek gemonitord zal worden. Als de werknemer zich dan onvoldoende ontwikkelt, wordt het al gauw een exitgesprek. Het sturingsmechanisme dat in organisatie C gehanteerd wordt, is dus feitelijk geen preek, maar een stok, zoals ook blijkt uit de volgende quote van een beleidsmaker.

“We hebben jaarlijks people reviews en in die people reviews gaan we proberen het potentieel van de mensen na te gaan en ook hun performance, en als we zien dat beide onder de maat zijn, bijvoorbeeld het potentieel is laag en het ontwikkelplan van een jaar wordt niet behaald betekent dat we aan het einde van dat jaar een conclusie trekken.” Respondent C2 “De uitkomst bij ons is dat we redelijk veel mensen hebben vervangen en dan bedoel ik doorgaans dat we ze hebben geplaatst in een ander soort positie. Bijvoorbeeld van de buitendienst naar de binnendienst, of vanuit een managementpositie gewoon naar een uitvoerende positie” (Respondent C2).

Bij de sociale commissie van de OR staat duurzame inzetbaarheid wel op de agenda, maar er wordt nog weinig mee gedaan, omdat er andere, belangrijkere zaken spelen die meer aandacht nodig hebben. De OR wil wel graag een rol spelen in het thema duurzame inzetbaarheid, maar het ontbreekt haar aan tijd. *“En ik merk dat zo'n sociale commissie van de OR eigenlijk, tegen de tijd dat ze hun agenda alweer leeg hebben, voor de volgende vergadering alweer een ander ding ook weer op te pakken” (Respondent C3).*

De OR ziet dat er wel iets gedaan wordt met het thema duurzame inzetbaarheid, maar niet structureel en meer reactief. Ze vindt het vooral een taak voor HR, maar ziet hier ook weinig gebeuren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er wordt wel gratis wat leermodules aangeboden via het platform, meer niet. Er is geen sprake van een structureel goed doordacht beleid, volgens de OR.

“Dus er wordt iets aangeboden, en ook nog wel gratis, maar vervolgens bestaat de stimulans uit een doosje chocola geven aan diegene die de meeste certificaten haalt. Er zit niet echt een structuur in” (Respondent C3).

De meeste werknemers van organisatie C zien de noodzaak om te leren niet in. Als de organisatie echt met duurzame inzetbaarheid aan de slag wil, zal zij dit verplicht moeten opleggen. Dit is niet de taak en de rol van de OR, maar meer van HR, de cao of de vakbonden. Eigenlijk zou duurzame inzetbaarheid volgens de OR bij wet opgelegd moeten worden, omdat werkgevers er anders nooit voldoende tijd en geld voor vrijmaken. Er moet meer gefaciliteerd worden en zelfs dan is de verwachting dat er weinig gebruik van gemaakt zal gaan worden.

Kortom, de OR wil wel best wel concreet inzetten op het thema duurzame inzetbaarheid, maar het ontbreekt hen vooral aan tijd en afdwingbare wettelijke kaders om dit goed te kunnen uitvoeren.

De interne veranderingen vragen meer aandacht. Op het gebied van duurzame inzetbaarheid is de OR vooral reactief. Zij legt de verantwoordelijkheid graag ergens anders.

De werknemers reageren, op één respondent na, allen negatief op de vraag of er binnen organisatie C iets aan duurzame inzetbaarheid gedaan wordt. Volgens de werknemers is er een online platform waar ze cursussen kunnen volgen. Verder zijn er wel mogelijkheden om een opleiding te volgen als dit nodig is om het werk uit te kunnen voeren, maar structureel is er niets geregeld. Er is geen beleid om daadwerkelijk het gebruik van opleidingen en trainingen te stimuleren, is de ervaring van de werknemers. Alles gebeurt op vrijwillige basis. De sturing op het gebruik van die opleidingen en trainingen ontbreekt. De leidinggevenden zien dat er wel gewerkt wordt aan duurzame inzetbaarheid, maar dat het nog onvoldoende is. Het wordt ook als een cultuuraspect gezien. Er is geen leercultuur binnen de organisatie. Dat moet nog helemaal opgebouwd worden, blijktens de opmerking: *“Ik zie dat beleid eerlijk gezegd niet, maar misschien vergis ik me. Maar ik denk niet dat dat voor mij anders is dan voor de anderen”* (Respondent C7).

De meeste respondenten zijn wel bereid om hun kennis op productniveau bij te houden. Als dat onderdeel weggelaten wordt, is de bereidheid om aan duurzame inzetbaarheid te werken vrijwel nihil. Ook bij de jaarlijkse gesprekken is het thema duurzame inzetbaarheid en ontwikkelen geen thema. Hier en daar wordt wel gevraagd hoe het gaat met opleiden en trainen, maar allemaal erg vrijblijvend. De wil is er wel, maar de waan van de dag, verkopen, regeert. Het thema ‘gebrek aan tijd’ komt ook nu weer nadrukkelijk naar voren. De werknemers ontwikkelen zich daar waar nodig wel in hun dagelijkse werk. Zij vinden dat ook wel voldoende zo.

4.3.3 Motivatie en bereidheid

Motivatie kan volgens de werkgever ontwikkeld worden door een omgeving te creëren waarin mensen zich kunnen ontwikkelen. De werkgever gaat er dan overigens van uit dat meer geld verdienen geen drijfveer is om aan ontwikkeling te werken, maar de ontwikkeling zelf. Tegelijkertijd is de werkgever zich ervan bewust dat er nog te weinig gedaan wordt aan persoonlijke ontwikkeling, zowel wat betreft de instrumenten als in het investeren in een duurzame relatie.

“We hebben ons de afgelopen jaren, en dat is niet van de afgelopen drie jaar maar misschien wel de afgelopen tien jaar, hebben wij ons een stuk kwetsbaarder gemaakt, hebben wij te weinig geïnvesteerd in, nou één in techniek maar ook twee als werkgever in een duurzame relatie met name met die populatie” (Respondent C1).

Ook als werknemers weten dat hun werk gaat verdwijnen, ondernemen ze geen actie. *“Ik denk dat we relatief veel mensen hebben die in feite snappen dat er verandering zal zijn, maar dat meer op zich af laten komen”* (Respondent C2). Het komt er dus op neer dat de werkgever de bereidheid en de motivatie om te veranderen laag vindt, ondanks de instrumenten die hiervoor aangereikt worden.

De werknemers bevestigen het bovenstaande beeld. Ze zijn bereid om bij te blijven op het gebied van productkennis of het omgaan met de interne IT-systemen. Als argument om verder niets te doen aan hun duurzame inzetbaarheid, worden de werkdruk en het gebrek aan tijd genoemd. Vrijwel alle respondenten geven dit aan in het interview. Een van de respondenten is teammanager. Hij herkent en bevestigt dit beeld, maar nuanceert dit gelijk weer door aan te geven dat sommige werknemers aangeven geen tijd te hebben voor ontwikkeling, maar wel graag een dag met een buitendienstmedewerker meegaat om klanten te bezoeken.

“Ja, we hebben het allemaal druk, maar wat ze ook belangrijk vonden, was dat ze samen met de buitendienst naar de klant toegaan om meer contact te leggen natuurlijk. En ik plan dat helemaal in en ik hoor daar niemand over van, daar heb ik geen tijd voor,] dus die gaan dus wel mee met de buitendienst, waarschijnlijk vinden ze dat gewoon ook prachtig en willen ze dat ook gewoon en is dat ook een beetje relatiebeheer, ik plan er een heel schema voor in, ik heb hem nu tot het einde van het jaar ingepland, en je hoort dan geen klachten, dan kan ik ook zeggen van nou jongens als we het te druk hebben dan halen we die bezoeken weg, wat wel eigenlijk alleen voor een buitendienst is, dus dan vullen we het in met een technische opleiding of iets dergelijks, want even weg naar een klant toe, ze zijn, toevallig was de dame vanmorgen weg, ja je bent zo drie uur van je werk weg. Dus dan is er ook tijd. Dus er is altijd wel de mogelijkheid” (Respondent C8).

Tijdsgebrek wordt volgens de werknemer dus vooral gebruikt als argument om niets aan de eigen ontwikkeling te doen. De werknemer doet zijn werk en verder niet. In de groep respondenten zijn geen medewerkers gevonden die aangeven dat zij een carrière buiten organisatie C ambiëren. De respondenten vinden het prima om te werken bij organisatie C. Een enkeling geeft aan graag meer te verdienen, maar doet hier verder geen moeite voor. Er is veel gelatenheid onder de werknemers op het gebied van ontwikkeling of carrière maken.

4.3.4 Capability

De werkgever geeft aan dat als een werknemer een opleiding wil volgen voor een andere functie, er eerst wordt gekeken of deze werknemer daar geschikt voor is en of de persoonlijkheid van de werknemer past bij de nieuwe functie. Dit gebeurt door middel van een assessment. Hierbij gaat het met name om functies in het middenmanagement en hoger. Voor de groep onder het middenmanagement, de doelgroep van dit onderzoek, is dit niet van toepassing en wordt alleen gekeken hoe de werknemer gepresteerd heeft in de huidige rol en functie. Voor deze groep is het niet mogelijk om door te groeien naar het middenmanagement, of er wordt meer specialisatie van de werknemer verwacht. Het betreft kantoorfuncties, zoals verkoper en dergelijke. Het maximaal haalbare is de rol van teamleider.

“Ze hebben veel meer mogelijkheden om bijvoorbeeld te specialiseren om PV-specialist te worden. Maar daarmee hebben we ook de mogelijkheid gecreëerd, ook op onze kantoren dat mensen ook gewoon [...] Niet alleen gewoon medewerker zijn, maar dat ze ook senior op een bepaald vlak kunnen worden of dat ze teamleider kunnen worden” (Respondent C1).

Alle werknemers hebben volgens de werkgever de mogelijkheid om zich te ontwikkelen via de online trainingsomgeving. In de praktijk betekent dit dat hier vooral gebruik van gemaakt wordt om de kennis van de te verkopen producten op peil te houden. Het is de werknemers niet duidelijk dat er ook modules aangeboden worden die breder zijn dan de huidige functie. Deze trainingen worden wel aangeboden; zo heeft een van de respondenten een cursus snellezen gevolgd. De mogelijkheden zijn er dus wel.

“De grap is als je kijkt naar blue collar versus white collar, dan is het zo dat ook blue collar daar minimaal zoveel gebruik van maakt als white collar, dus je ziet dat de behoefte eigenlijk niet zo heel veel verschilt, maar dat is nog een heel generaal ding, zeg maar, dat is een heel algemene bak met allerlei verschillende cursussen, opleidingen zelfs zonder of zelfs met certificaten. De volgende stap namelijk van oké hoe ontwikkelen we onze mensen [...] Hoe ontwikkelen we onze blue collars, daar hebben we nog geen beleid op” (Respondent C1).

Het gaat dan met name over intern gerichte en aangeboden opleidingen en trainingen. *“Ja, (opleiden) dat doen we altijd intern. We hebben daarvoor een eigen opleidingsinstituut, hoewel we dat wel willen gaan vervangen” (Respondent C2).*

Daarnaast is samenwerking gezocht met Pittig, een opleidingsinstituut vanuit het fonds collectieve belangen van de technische groothandel, om meerdere opleidingen met certificaten aan te bieden. Het betreft alleen nog de opleidingsprofielen. Deze zijn nog niet beschikbaar, maar er wordt al wel aan gewerkt.

De werknemers worden in staat gesteld om betaald en onder werktijd een opleiding te volgen. Echter, als die opleiding dan ook leidt tot een betere arbeidsmarktpositie van de werknemer, dan moet de werknemer er financieel zelf een bijdrage aan leveren. Dit blijkt ook uit de volgende reactie: *“Dan kijk ik wel naar wat doet dat met de cv van die medewerker, is de marktwaarde van die persoon daar echt mee gediend, dan vind ik dat er een eigen bijdrage moet zijn. Dan kan ik bepalen hoe hoog de eigen bijdrage moet zijn. Dat kan 100 procent of 20 procent zijn, dat ligt aan de omstandigheden” (Respondent C2).*

Sommige respondenten zijn zich ervan bewust dat ze zouden moeten werken aan hun arbeidsmarktpositie in het kader van duurzame inzetbaarheid, maar ze zetten niet de stap om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Als reden wordt bijna altijd aangegeven dat het hun aan de tijd ontbreekt. Op de vraag of het zou helpen als de werkgever tijd ter beschikking zou stellen onder werktijd, reageren de meeste respondenten positief. Ze antwoorden dat ze dan zeker een opleiding zouden overwegen.

“Nou, uiteindelijk is het, vind ik dat heel belangrijk voor mezelf. Uiteindelijk denk ik dat het je, niet alleen in je werk, maar gewoon als mens ook verder brengt uiteindelijk als je je blijft ontwikkelen op bepaalde vlakken. Ik merk ook wel dat je er de tijd voor moet nemen en dat het vaak in de dagelijkse dingen dat dat erbij inschiet, ja, ik merk dat ook aan mezelf, dat dat moeilijk is, dat dat wel wat beter zou kunnen. Dus dat je er wel wat meer tijd voor vrij zou kunnen maken” (Respondent C8).

De werknemers kunnen cursussen en trainingen volgen via een online module. De meeste respondenten geven aan dat zij hier geen informatie over hebben ontvangen en dat zij er ook niet op gewezen worden. *“E-learning. I: Heb je er weleens gekeken? R: Om eerlijk te zijn, niet. Ik weet dat het bestaat, maar daar, [...] Nee, daar ben ik niet mee bezig, nee” (Respondent C7).*

Daarnaast is er een interne trainingsomgeving, maar deze is vooral gericht op de producten en diensten die door organisatie C aangeboden worden aan de klanten. Als een werknemer een langer opleidingstraject wil volgen, dan moet hij eerst een opleidingsverzoek indienen. Geen van de respondenten heeft dit gedaan. Zij weten dat andere collega's uit de doelgroep wel een opleidingsverzoek hebben ingediend, maar dat er verschillende redenen gegeven werden waarom de opleiding niet gevolgd kon worden. Of het indienen van een verzoek en de negatieve ervaringen van de collega's direct met elkaar samenhangen, is niet nader onderzocht.

“Het is wel een lastig traject binnen organisatie C. Ik heb bij een van mijn collega's nu van dichtbij een beetje meegemaakt die wil dat dan volgen. Ja, je moet daar wel continu zelf zeg maar achteraan blijven gaan” (Respondent C4).

De meeste respondenten klagen met name over de werkdruk in relatie met de tijd om te werken aan duurzame inzetbaarheid of met de online tool. In het begin is de online tool wel gepromoot, maar daar is het bij gebleven. *“Nou ja, dat was helemaal aan het begin en dan denk je van: dat kan interessant zijn, denk je daar ga je nog even een keer op kijken (de online tool), maar dat komt er dan toch nog niet van, ja” (Respondent C5).*

Het is de vraag of de werknemers werkelijk een gebrek aan tijd hebben, of dat dit een veilig antwoord is, gezien de volgende discussie:

“Dan ga je liever je auto wassen dan dat je even op de Academy kijkt? R: Nou ja, maar dat is wel iets dat bij ons toch gewoon niet te doen is. En er wordt ook helemaal vanuit de leidinggevenden geen aandacht aan besteed. En wat je zou kunnen doen, of er wordt niet over [...] Dat is gewoon heel summier. Niet.” (Respondent C9).

Het aanbod sluit ook niet altijd aan bij de wensen van de respondenten. Het gesprek over elkaars wensen, belangen en mogelijkheden wordt onvoldoende gevoerd. De leidinggevende zou hier een belangrijke rol in kunnen spelen, is het oordeel van meerdere respondenten. Het aanbod aan trainingen en opleidingen is nu nog te vaak gericht op de kennisontwikkeling van een werknemer die op dat moment nodig is in een team.

Uit de literatuur blijkt dat peer pressure een rol kan spelen bij de vraag of een werknemer een opleiding wil volgen. Bij vrijwel geen van de respondenten is dit waargenomen. *“We hebben wel een collega gehad die een avondstudie gedaan heeft, maar dat is ook alweer jaren geleden bij ons aan het blok, ja, dat is natuurlijk [...] Die wilde zich ook gewoon verder ontwikkelen en die is toen een hbo-opleiding of hts-opleiding gaan doen in de avonduren, ja, dat is hartstikke goed natuurlijk als hij dat wil, ja” (Respondent C5).*

Capability is in staat gesteld worden om iets met duurzame inzetbaarheid te doen, maar ook de wil hebben om er iets mee te doen, en dat speelt hier een belangrijke rol. Alle respondenten van 35 jaar of ouder gaven aan dat opleiden en trainen voor hen niet zo nodig meer hoeft. Ze vinden het eigenlijk wel goed. Een training volgen over de nieuwste producten en diensten vinden ze prima, maar aan meer hebben ze geen behoefte. Een van de respondenten had hier een wat genuanceerdere mening over.

“Ja, waarom niet. Punt één is er een hele hoop negativiteit is over de cursussen. Het is flauwekul dat het aangeboden wordt en zo, dat leeft bij een hele hoop mensen. En ik heb dan [...] En dan kom je weer in de discussie, en ik heb dan geen zin om in zo'n discussiepunt te komen staan” (Respondent C6).

4.3.5 Het gebruik van de instrumenten,

Het gebruik van de duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten door werknemers wordt door de werkgever als matig ervaren. De groep werknemers in de magazijnen doet weinig aan duurzame inzetbaarheid. Het is vooral de buitendienst die momenteel getraind wordt om te kunnen voldoen aan de veranderende wensen en de eisen van klanten. Eigenlijk zou de interne organisatie daarin mee moeten gaan.

Het middenmanagement en hoger maakt gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten, maar op een lager niveau gebeurt dit nauwelijks. Op dat niveau wordt met name on the job getraind. Eén groep medewerkers gaat hier proactief mee aan de slag, een andere groep doet dit niet proactief.

Er zijn geen cijfers beschikbaar over het gebruik van de instrumenten. Dit wordt niet bijgehouden. De focus in de organisatie ligt niet op het gebruik maken van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten. Pas als een werknemer een probleem heeft omdat hij niet meer mee kan of omdat zijn performance achterblijft, wordt gekeken hoe en of duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten ingezet kunnen worden.

De werknemers zijn niet zo duidelijk in of ze nu wel of niet van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten gebruik maken. Het is lastig te benoemen wat nu een instrument in het kader van duurzame inzetbaarheid is. Een van de respondenten gaf aan 'zeker wel' aan opleidingen te doen. Bij doorvragen bleek hij één zogenaamde lunchbijeenkomst te hebben bijgewoond, waarbij een collega tijdens de lunch iets had verteld over een nieuw product dat in het assortiment was opgenomen. De meeste respondenten gaven aan vooral iets aan opleidingen te doen in het kader van het bijhouden van hun productkennis en het werken met het interne IT-systeem. Er wordt weinig tot geen actie ondernomen door de organisatie, zelfs niet als een werknemer erom vraagt. "Daar hebben wij wel om gevraagd, kunnen we daarin geschoold worden? Dan wordt er ja gezegd, maar daar gebeurt eigenlijk niks. Je doet alles op de werkvloer, leer je van je collega" (Respondent C8).

Een andere respondent geeft aan:

"Je hebt het je eigenlijk altijd zelf aangeleerd. En alleen maar door zelf te lezen, te bestellen, kijken wat je bestelt, waarvoor het is, vragen aan de klant waarvoor het is [...]. En zo ben ik hier aan mijn kennis gekomen" (Respondent C9).

Hoofdstuk 5 Analyse van de bevindingen

Om de interviews te analyseren zijn alle interviews woordelijk getranscribeerd en vervolgens in Atlas.ti open gecodeerd op basis van de variabelen uit de operationalisatietabel en de daar benoemde factoren die daar een rol in zouden spelen. Vervolgens zijn alle transcripten axiaal gecodeerd (Van Thiel, S. 2007, pag. 163 e.v.). Bij het coderen kwamen nog andere factoren naar voren die niet direct in de operationalisatietabel terug te vinden waren maar wel in de analyse meegenomen om een compleet beeld te kunnen schetsen. Op basis van de uitkomsten is onderstaande analyse gemaakt.

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews per factor geanalyseerd. Ook worden de drie organisaties met elkaar vergeleken. Daarmee kan enerzijds worden beoordeeld in of de resultaten op basis van de interviews zich verhouden tot de theorie uit het theoretisch kader. Vervolgens kan worden nagegaan of er verschillen zijn tussen de drie onderzochte organisaties op basis van deze factoren en de invloed van deze verschillen op het gebruikmaken van de duurzame inzetbaarheidsinstrumenten. Aan bod komt in hoeverre beleid en sturing leiden tot het motiveren van de werknemer in de doelgroep lbo/mbo om gebruik te maken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten en in hoeverre speelt de capability daar een rol in.

5.1 Analyse, beleid en sturing

In deze paragraaf wordt per organisatie geanalyseerd in hoeverre het beleid en de daarmee samenhangende sturing een rol speelt bij de motivatie en bereidheid gebruik te maken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten door de individuele werknemer. Eerst wordt dit vanuit de werkgever gezien en vervolgens wordt ingegaan op hoe de werknemers dit zien. De factoren die hierbij vanuit de empirie een rol spelen, zijn het beleid, faciliteren, bewustzijn bevorderen en de sturingsmechanismen die hierbij gehanteerd worden.

5.1.1 Organisatie A

Organisatie A heeft geen specifiek beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Opleidingen en ontwikkeling zijn ondergeschikt aan vitaliteit en gezondheid. Er wordt op dit gebied gedaan wat volgens de wet en de cao gedaan moet worden, maar verder nog niet. Voor het hogere management en de commercie wordt wel bewust gestuurd op duurzame inzetbaarheid. Voor de doelgroep wordt alleen iets gedaan als een werknemer met een opleidingsverzoek komt, als iemand in een andere functie benoemd moet worden of als een werknemer niet meer in de huidige functie mee kan komen. Pas dan wordt gekeken hoe daar in dat specifieke geval mee omgegaan kan worden. Het beleid kan daarmee als reactief benoemd worden.

De OR stuurt ook niet proactief op duurzame inzetbaarheid. De werknemers zien ook geen beleid. In de jaarlijkse gesprekken kan het thema aangestipt worden, maar dan vooral vanuit de werknemer. De leidinggevenden sturen hier niet proactief op. Of een werknemer al dan niet een opleiding mag volgen, hangt af van de leidinggevende en de rest van de lijn naar boven. Daarbij zijn de kosten en directe bedrijfseconomische baten een doorslaggevend argument, terwijl de baten van een meer duurzaam inzetbare werknemer niet in de overweging meegenomen worden, behalve verzuimpreventie. Er worden geen acties ondernomen om het bewustzijn van de veranderingen breed te communiceren.

De werknemers geven aan dat organisatie A wel openstaat voor trainingen en opleidingen, maar deze moeten dan wel passen in de strategie van de werkgever en in het belang van de werkgever

zijn. Het beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid is reactief; het is afhankelijk van de leidinggevende of dit gestimuleerd wordt en of ruimte gecreëerd wordt om een opleiding of training te volgen.

5.1.2 Organisatie B

Bij organisatie B is nog geen structureel beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er kan worden opgemaakt uit de resultaten dat organisatie B werknemers niet wil dwingen om zich te ontwikkelen. De uitspraken van de directeur en de directeur HR zijn niet congruent aan elkaar. Feit is dat duurzame inzetbaarheid niet hoog op de beleidsagenda staat en daarmee goed ontwikkeld is, waardoor onvoldoende eenduidigheid ontwikkeld is om echt met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Er wordt wel over nagedacht hoe dit structureel in te bedden is in de toekomst. Het huidige beleid richt zich met name op hoger management en commercie. Jaarlijks vinden wel gesprekken plaats waarbij duurzame inzetbaarheid op de agenda, maar het is aan de leidinggevende om daar invulling aan te geven en deze wordt daar niet op beoordeeld. De organisatie communiceert wel breed met de werknemers over de veranderingen die er op korte tijd aankomen. Daarmee wordt bewustzijn bij de werknemer gecreëerd van de noodzaak om zich aan de veranderende omstandigheden aan te passen.

De OR is van mening dat het beleid onvoldoende tot niet uitgedragen wordt richting de collega's. Volgens de OR stuurt de organisatie ook niet echt op werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Voor het management en de commercie is wel aandacht voor ontwikkeling. Voor de doelgroep van dit onderzoek is volgens de OR te weinig aandacht. De oorzaak wordt vooral gezien in de transitiefase waarin de organisatie zich bevindt en alle aandacht die daarnaar uitgaat.

De werknemers hebben geen beeld van het huidige beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De trainingen en opleidingen die aangeboden worden, zijn vooral bedoeld om werknemers te informeren over nieuwe producten en om het interne IT-systeem te gebruiken. Als de werknemer zelf een opleiding wil volgen kan hierover een gesprek plaatsvinden. Opleidingsverzoeken worden alleen gehonoreerd als deze vooral in het bedrijfsbelang zijn. De meeste werknemers in de doelgroep worden niet proactief door hun leidinggevende gestimuleerd om iets te gaan doen aan hun duurzame inzetbaarheid. Het beleid zou hooguit omschreven kunnen worden als reactief, waarbij het initiatief vooral bij de werknemer ligt of eventueel bij een goedwillende leidinggevende die het belangrijk vindt dat zijn werknemers aan de slag gaan met duurzame inzetbaarheid.

5.1.3 Organisatie C

Het beleid van organisatie C is erop gericht om het niveau van de werknemer te verhogen. Dit betreft met name de binnendienst en commercie. De werkgever wil inzetten op duurzame inzetbaarheid en hij biedt daar ook mogelijkheden toe via een online platform. Er wordt vooral gestuurd op de juiste man op de juiste plek en dat op zo'n kort mogelijke termijn. Daarbij wordt veel gevraagd van de werknemer, die dit niet waar kan maken dat hij de juiste man op de juiste plek is en daar onvoldoende in gecoacht wordt, dan is vervanging van de werknemer een meer voor de hand liggende en vaak gebruikte optie. In de praktijk leidt dit niet tot het ontwikkelen van de huidige werknemers, maar eerder tot vervanging van deze werknemers en is meer gericht op het duurzaam voortbestaan van de organisatie dan van de individuele werknemer. Er is een online leerplatform met vele cursussen en opleidingen, waarvan alle werknemers gebruik kunnen maken. Duurzame inzetbaarheid wordt pas een thema bij boventaligheid of disfunctioneren. Structureel wordt er beleidsmatig niets mee gedaan. Door de hoge werkdruk heeft het voor de meeste leidinggevendenden geen prioriteit in het jaargesprek.

Als sturingsinstrument wordt de preek gehanteerd, maar feitelijk is dit een stok, omdat de preek dan een waarschuwing is voor het exitgesprek.

Ook bij de OR staat duurzame inzetbaarheid op de agenda, maar door de waan van de dag wordt dit nauwelijks opgepakt. Het ontbreekt de OR-leden aan de tijd. Ze zien het duurzame-inzetbaarheidsbeleid van organisatie C vooral als reactief. Er worden wel cursussen en opleidingen aangeboden via het online platform, maar deze worden niet actief gepromoot.

De werknemers hebben dezelfde mening als de OR wat het beleid betreft. Kortom, de werknemers herkennen niet dat er echt iets gedaan wordt aan het thema duurzame inzetbaarheid. Ze weten dat het thema bestaat, maar wat organisatie C er nu echt mee wil en doet, is nog onduidelijk. In ieder geval wordt er niet op gestuurd. Er is geen leercultuur en dat maakt het lastig om een thema als duurzame inzetbaarheid goed te laten landen bij de doelgroep. Vooral de sturing wordt door de werknemers als een gemis ervaren en zijn van mening dat daar meer aandacht aan duurzame inzetbaarheid gegeven moet worden.

5.2 Analyse, motivatie en bereidheid

In deze paragraaf wordt geanalyseerd in hoeverre de werknemers gemotiveerd worden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Ook wordt bekeken of werknemers zich bewust zijn van de noodzaak hiervan, en of zij wel willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Op basis van de theorie gaat het dan ook over het willen en kunnen, de capability om te gaan werken aan duurzame inzetbaarheid. In deze paragraaf wordt het onderwerp willen besproken, omdat dit ook te maken heeft met bereidheid en motivatie. Bij alle respondenten is te zien dat ze hun huidige werk leuk vinden, dat ze tevreden zijn met hun werk en hier ook voldoende voldoening uit halen.

5.2.1 Organisatie A

In organisatie A nemen de werknemers geen initiatieven om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid en worden hier ook niet gemotiveerd initiatieven te nemen. Dit sluit aan bij de reacties van de werknemers. De meeste respondenten geven aan dat het een noodzaak is om mee te gaan in de komende veranderingen. Toch nemen ze zelf geen initiatief om hier ook daadwerkelijk iets mee te doen. De meeste respondenten zijn tevreden met hun werk/de situatie vinden en het allemaal wel prima zo. Ze hebben er vertrouwen in dat de organisatie wel voor een oplossing zal zorgen als hun werk verdwijnt. Ze zien er de noodzaak dus ook niet van in om nu te werken aan hun duurzame inzetbaarheid met het oog op de toekomst. Zelfs die respondenten die eventueel wel iets aan duurzame inzetbaarheid zouden willen doen, wachten af waar hun leidinggevende mee komt. Ze zien de noodzaak dus wel, maar ondernemen geen verdere actie dan het bij hun leidinggevende aan te geven en daarna af te wachten.

De ontwikkelingsbereidheid om bij te blijven in hun huidige werkzaamheden is bij alle respondenten groot te noemen. Deze ontwikkelingsbereidheid betreft dan met name learning by doing en op een informele manier leren. Peer pressure is bij geen van de respondenten een belemmering, maar ook geen aanjager, om een opleiding te volgen.

5.2.2 Organisatie B

De werkgever ziet een lage motivatie bij de werknemers om te werken aan duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende zou hier een meer sturende rol in moeten nemen. Dit doet hij niet, omdat er vanuit het management niet op beoordeeld wordt. Daarmee heeft het voor de leidinggevende

geen prioriteit om hier proactief op te sturen. De focus ligt bij organisatie B vooral op intern gerichte opleidingen die noodzakelijk zijn om de huidige functie uit te oefenen.

Bij de respondenten is het bewustzijn om te veranderen groot, maar dat leidt niet tot een motivatie om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheidsinstrumenten, omdat ook de werknemers in organisatie B ervan uitgaan dat de werkgever wel voor ze zal zorgen als hun baan verdwijnt. De werknemers die een opleiding volgen, doen dit om bij te blijven in hun huidige functie. Een kleine minderheid doet dit vanuit carrièreoverwegingen. Er is wel een online tool beschikbaar, maar daar wordt weinig gebruik van gemaakt. De tool wordt niet gestimuleerd en door de hoge werkdruk valt deze dan als eerste af. Van eventuele peer pressure is bij geen enkele respondenten sprake. Sommige collega's stimuleren elkaar juist om een opleiding of cursus te gaan volgen.

5.2.3 Organisatie C

Bij organisatie C zijn de bereidheid en de motivatie om te werken aan duurzame inzetbaarheid laag. Organisatie C is zich ervan bewust dat dit voor een groot gedeelte aan de directie ligt, omdat er geen of in ieder geval te weinig aandacht aan is besteed. Dit geldt voor het beschikbaar stellen van instrumenten en voor de arbeidsrelatie naar de toekomst met de werknemer. Het initiatief om te werken aan duurzame inzetbaarheid wordt bij de werknemer gelaten; ondanks dat het onderwerp jaarlijks aan de orde komt tijdens de ontwikkelgesprekken wordt er niet op gestuurd. Om werknemers te motiveren, is hun de mogelijkheid geboden om op een andere afdeling stage te lopen. Daar is veel reclame voor gemaakt. Dit heeft echter niets opgeleverd. De werkgever zou graag zien dat de werknemers zich meer ontwikkelen. Op dit moment doen zij dit nog onvoldoende. Dit blijkt ook uit het feit dat veel werknemers op basis van hun jaarlijkse gesprekken na afloop van een jaar de organisatie moeten verlaten, omdat hun ontwikkeling achterblijft bij het gewenste niveau. Het ontbreekt de werknemers volgens de werkgever aan de wil om iets te gaan doen.

De werknemers geven aan dat ze de noodzaak van de veranderingen zien en begrijpen, maar dat dit niet op henzelf van toepassing is. Als reden wordt genoemd dat de werknemers het wel goed vinden zoals het gaat en duurzame inzetbaarheid ook niet nodig vinden. Als het zover is, dan zien ze wel. Organisatie C heeft altijd goed voor haar personeel gezorgd, dus dat zal ze dan ook wel blijven doen. De motivatie en bereidheid om te gaan werken aan duurzame inzetbaarheid is dus laag. Werknemers zijn wel bereid om bij te blijven in hun huidige werk, door informeel te leren en learning by doing. Veel meer willen ze niet doen. Werkdruk en tijd worden daarbij genoemd als belemmerende obstakels. De druk (peer pressure) van collega's speelt hierbij geen enkele rol.

5.3 Analyse, capability

In deze paragraaf wordt geanalyseerd in hoeverre capability, het 'kunnen', de mogelijkheden krijgen en de beschikbaarheid van de instrumenten een rol spelen. Bij het kunnen kan ook de vraag gesteld worden in hoeverre iemand ontwikkelbaar is. Deze vraag is niet meegenomen in dit onderzoek, omdat dit voor een respondent zelf vaak niet goed in te schatten is. Wel is gevraagd naar het opleidingsniveau van de respondenten. Dat was minimaal lbo+; voldoende om in ieder geval verschillende persoonlijkheidstrainingen via de diverse online trainingsplatformen te volgen.

5.3.1 Organisatie A

Voor het management en de commercie zijn er altijd wel middelen, opleidingen en trainingen beschikbaar. Als een werknemer volgens de werkgever niet meer op de juiste plek zit, kunnen deze instrumenten ook reactief ingezet worden. Meestal gebeurt dit niet op verzoek van de werknemer. Er

is een studieregeling, maar daar wordt weinig gebruik van gemaakt. Deels doordat er weinig opleidingen worden aangevraagd, maar ook omdat er regelmatig aanvragen vanuit de doelgroep afgewezen worden om bedrijfseconomische redenen. Uiteindelijk beslist de werkgever wie welke opleiding mag volgen. Geld is dan geen bezwaar, maar tijd soms wel. Vaak moet de werknemer dan in zijn eigen tijd leren, zonder dat er voor die werknemer na de opleiding een loonsverhoging of iets dergelijks tegenover staat. De voorwaarden om gebruik te maken zijn onduidelijk.

Met het oog op het bovenstaande voelt de werknemer zich beperkt in zijn mogelijkheden. Pas op het moment dat de leidinggevende iemand vraagt om een andere of nieuwe functie te vervullen, ontstaat er ruimte om een opleiding te volgen.

De werknemers kunnen alleen na toestemming en goedkeuring van de werkgever gebruikmaken van de duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten. Dit wordt door vrijwel alle respondenten niet als hinderlijk ervaren, omdat de wil om een opleiding te volgen er sowieso niet is. Bij geen van de respondenten zijn er in de privésfeer belemmeringen die het volgen van een opleiding in de weg staan. Tijd en geld zijn in principe geen belemmering, maar de mening is dat als de opleiding alleen in het belang van de werkgever is, hij er ook maar in moet investeren.

De belemmeringen komen vooral voort uit bedrijfseconomische redenen vanuit de organisatie zelf. De leidinggevende motiveert de werknemers ook niet om te werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid.

5.3.2 Organisatie B

Bij organisatie B is bekend dat er meer en beter opgeleide werknemers nodig zijn. Toch wordt er voor de doelgroep eigenlijk niets aangeboden. Het 'kunnen' wordt voor de werknemer bemoeilijkt. Samenvattend blijkt dat de wil om medewerkers te ontwikkelen er wel is, maar dat de mogelijkheden die aangeboden worden nog beperkt zijn; zeker als het gaat om opleiden en trainen buiten de eigen huidige functie. De interne in- en doorstroom wordt wel toegejuicht, maar dit geldt vooral voor het midden- en hogere management. De organisatie heeft een intern online platform, maar dat is meer een productinformatieprogramma voor de klanten. De werknemers worden ook geacht deze informatie tot zich te nemen. In het beste geval kan dit worden geschaard onder learning by doing. De werknemers in de doelgroep krijgen geen persoonlijke-ontwikkelingsinstrumenten aangeboden.

Er kan gesteld worden dat de werknemers wel willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid, als er een noodzaak toe is of als zij er de toegevoegde waarde van inzien op dat moment. Die toegevoegde waarde is dan een verdere stap in hun carrière binnen organisatie B. De werknemers kijken niet verder dan naar de werkzaamheden binnen organisatie B en zij voelen zich beschermd door organisatie B. Vanuit hun persoonlijke omstandigheden zijn er vrijwel geen belemmeringen, zolang het maar geen tijd of geld kost. Het aanbod van opleidingen is lastig in te schatten. Werknemers moeten er zelf achteraan en er is geen duidelijk portaal of iets dergelijks waar zij gemakkelijk kunnen zoeken naar cursussen, opleidingen of trainingen. Zij moeten er zelf om vragen. De meeste werknemers zullen dit niet doen, omdat ze het eigenlijk wel goed vinden gaan en zij de noodzaak van een opleiding niet inzien.

Door de beschikbaarheid van de online tool is het mogelijk om vooral intern gerichte trainingen te volgen. De praktijk laat zien dat daar weinig gebruik van gemaakt wordt. Als er al gebruik van gemaakt wordt, is dat tijdens het werk, via learning by doing en informeel leren. De respondenten hebben geen nadelige aspecten in de persoonlijke sfeer genoemd die het werken aan duurzame

inzetbaarheid belemmeren. Gebrek aan tijd en geld zijn vooral een probleem als een werknemer meer wil dan de opleidingen die noodzakelijk zijn om zijn functie uit te kunnen oefenen. Er wordt veel initiatief van de werknemer zelf verwacht; ook in het zoeken naar een geschikte opleiding. Als de medewerker dan een aanvraag indient, is de kans op succes niet groot, tenzij organisatie B intern mogelijkheden ziet voor die werknemer. De leidinggevende speelt ook een rol in het toekennen van een opleidingsaanvraag, die ook door de werkgever goedgekeurd moet worden.

5.3.3 Organisatie C

Overall het algemeen is het aanbod vanuit het werkgeversperspectief nog onvoldoende, maar voor dit moment is de werkgever tevreden met de mogelijkheden en instrumenten die hij de werknemers in met name het midden- en hogere management biedt. Voor de doelgroep in dit onderzoek zijn de mogelijkheden en instrumenten om bij te blijven in de huidige functie voldoende, maar dit is te beperkt om breder inzetbaar te worden. Organisatie C kijkt bij een aanvraag voor een opleiding eerst en vooral of de opleiding een directe toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Voor het management en de commercie ligt dit anders, zij hebben meer mogelijkheden. Learning by doing en informeel leren is mogelijk voor de doelgroep van dit onderzoek. Er is een online tool beschikbaar, met een breed pakket aan opleidingen, waar iedereen op kan inloggen en waarmee iedereen aan de slag kan gaan, maar daar wordt bijna geen gebruik van gemaakt. Daarmee is het voor de werknemer een goede mogelijkheid om iets aan duurzame inzetbaarheid te doen. Ook is er een intern opleidingsinstituut, maar dat is vooral op het management en de commercie gericht, en niet geschikt voor de doelgroep van dit onderzoek. Er is een intern instrument voor stagelopen ontwikkeld en daar is veel reclame voor gemaakt, maar ook daar is vrijwel geen gebruik van gemaakt.

Tijd en geld aan opleidingen worden vergoed, voor zover de opleiding direct een toegevoegde waarde voor de huidige functie heeft. Als de opleiding alleen de arbeidsmarktpositie van de werknemer verbetert, zal deze werknemer zelf een bijdrage moeten leveren in tijd en geld. Ondanks dat de respondenten tijd en geld niet als een belemmering zien, volgen de meesten toch geen opleiding. Dit heeft meer met het 'willen' van de werknemers te maken dan met het 'kunnen' van die werknemer. Het algemene beeld van de respondenten is dat de meeste opleidingsverzoeken afgekeurd worden. Dit stimuleert werknemers niet om daar tijd en energie in te steken. Op dat punt zijn werkdruk en gebrek aan tijd wel belemmerende factoren om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid.

De werknemers willen wel werken aan hun duurzame inzetbaarheid, zolang het maar te maken heeft met hun huidige werk en functie. Door de hoge werkdruk die zij ervaren, is tijd de grootste belemmering om hier actief mee aan de slag te gaan. Training on the job en kennis opdoen over nieuwe producten, wordt vaak al gezien als jezelf duurzaam inzetbaar maken voor de toekomst. Er is weinig tot geen animo om echt te investeren in de eigen duurzame inzetbaarheid, in welke vorm dan ook.

5.4 Het gebruik van instrumenten

In deze paragraaf wordt het daadwerkelijke gebruik van de duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten geanalyseerd, op basis van de cijfers vanuit de resultaten.

5.4.1 Organisatie A

In organisatie A wordt niets bijgehouden over het gebruik van de duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten door de doelgroep. De doelgroep doet niets om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. Wel volgt de doelgroep trainingen in het kader van bijblijven in de huidige

functie, door learning by doing en informeel leren op de werkvloer, maar dit wordt niet bijgehouden. Geen van de partijen zien dit overigens als een probleem.

5.4.2 Organisatie B

Organisatie B houdt geen cijfers bij over het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten. Het beeld is dat er vooral getraind wordt in het werken met het interne IT-systeem en het bijhouden van veranderingen in de huidige werkzaamheden, zoals informatie over nieuwe producten.

5.4.3 Organisatie C

Ook organisatie C houdt geen cijfers bij over het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten door de doelgroep, maar het beeld is dat er matig gebruik wordt gemaakt van trainingen en opleidingen in het kader van duurzame inzetbaarheid. Ook van het speciaal ontwikkelde instrument 'intern stagelopen' wordt vrijwel geen gebruik gemaakt. *Het woordje vrijwel staat gelijk aan dat het nog niet gebeurt.* Op hoofdlijnen komt het erop neer dat de werknemers wel de mogelijkheden zien om gebruik te maken van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten, zoals de interne online scholingsmogelijkheden, maar zij maken er in de praktijk weinig gebruik van. De leidinggevende stimuleert dit vaak onvoldoende en uit eigen beweging is er geen of weinig animo om hier daadwerkelijk iets mee te gaan doen.

5.5 Uitkomsten analyse

In Tabel 5 zijn de resultaten van de analyse op hoofdlijnen weergegeven. De tabel is bedoeld als hulpmiddel voor de conclusies die aan bod komen in hoofdstuk 6.

Tabel 5 laat de onderlinge samenhang zien van de verschillende variabelen die zijn gebaseerd op de doelstelling van dit onderzoek: de employability van lager- en middelbaar opgeleide werknemers vergroten, door te inventariseren welke factoren een rol spelen bij het vergroten van de bereidheid om meer gebruik te maken van de instrumenten die de duurzame inzetbaarheid (employability) van de werknemer bevorderen.

De verwachting was dat als de werknemer zich voldoende bewust is van de aanstaande veranderingen betreffende zijn functie, hij voldoende motivatie en bereidheid zou hebben om te werken aan zijn eigen duurzame inzetbaarheid. Capability zou daarbij een modererende factor kunnen zijn.

De eerste vraag is hoe de sturing met betrekking tot duurzame inzetbaarheid er bij de verschillende organisaties uitziet. Daarin verschillen de drie organisaties. De sturing varieert van geen beleid, tot beleid gericht op de hoger opgeleide werknemers, tot het proactief upgraden van het kennisniveau van het huidige personeelsbestand. Ook de sturingsmechanismen verschillen: van geen mechanisme bij één organisatie, tot de wortel bij één organisatie, en de preek en stok bij de derde organisatie. In alle drie de organisaties worden jaarlijks gesprekken gevoerd tussen de leidinggevende en de werknemer. Het thema duurzame inzetbaarheid staat daarbij op de agenda, maar er wordt geen prioriteit aan gegeven, omdat de productiviteit en de toegevoegde economische waarde van de werknemer voor de organisatie leidend is. De werkgevers zetten duurzame inzetbaarheidsinstrumenten pas in als een werknemer boventallig wordt of als hij onvoldoende presteert in zijn huidige functie. Het bewustzijn over de noodzaak tot veranderingen van het huidige werk van de respondenten is breed aanwezig. Het maakt echter niet uit welk sturingsmechanisme

gehanteerd wordt of welke rol de leidinggevende heeft, want uit de analyse blijkt dit geen significant verschil op te leveren in het bewustzijn van de werknemers van de noodzaak om te veranderen.

De motivatie vanuit de werkgever is vooral gericht op de hogere managementfuncties en de commerciële functies binnen de organisatie. De werknemers zijn zich bewust van het feit dat er op niet al te lange termijn iets gaat veranderen wat hun functie betreft. Het maakt daarbij niet uit of de organisatie momenteel middenin een transitiefase zit, of de organisatie de toekomstige veranderingen breed aangekondigd heeft of dat zij zich in een status quo bevindt. In welke transitiefase een organisatie zich bevindt, is dus niet relevant. De meeste werknemers zijn tevreden en gaan ervan uit dat hun werkgever wel met een oplossing komt. Dat heeft de organisatie in het verleden ook altijd gedaan, dus zij gaan ervan uit dat de organisatie dat nu ook wel weer zal doen. De werkgever heeft er geen bedrijfseconomisch belang bij dat de werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt zich gaan ontwikkelen, omdat ze deze werknemers nu nog nodig hebben om het werk uit te voeren tot de robot of computer het werk daadwerkelijk overneemt. Zowel de werknemer als de werkgever hebben niet de 'wil' om aan duurzame inzetbaarheid te werken. De werknemers ondervinden geen negatieve druk van hun collega's als zij iets willen doen aan duurzame inzetbaarheid. Er is eerder sprake van een positieve druk van de directe collega's om juist wel iets aan duurzame inzetbaarheid te gaan doen. Dat geldt echter meestal voor andere collega's en niet voor henzelf. De werknemers zijn gemotiveerd om een training of opleiding te volgen, zolang deze maar een directe toegevoegde waarde heeft voor het uitoefenen van hun huidige of binnenkort te vervullen functie. Daarbij moet vooral gedacht worden aan bijscholing over productkennis en learning by doing.

Ongeacht de leeftijd zijn vrijwel alle respondenten bereid om zich te ontwikkelen, zolang dit maar gericht is op hun huidige of toekomstige functie. Dat laatste is een veelgehoorde opmerking tijdens de interviews. Dit geldt niet alleen voor oudere, maar ook voor de jongere werknemers. De verwachting was dat deze jongere werknemers hierin proactiever zouden zijn. Dit blijkt niet uit de interviews. Ook de jongere werknemers willen zich ontwikkelen, mits dit bijdraagt aan het uitoefenen van hun huidige of aanstaande functie.

Het verschilt per organisatie in hoeverre de werknemers capabel zijn, in hoeverre zij daadwerkelijk in staat gesteld worden om zich te ontwikkelen en in hoeverre er instrumenten beschikbaar zijn. Dit is mede afhankelijk van de transitiefase waarin de organisatie zich bevindt. Uit de analyse blijkt dat de fase van transitie waarin de organisatie zich bevindt, van invloed is op het aantal instrumenten dat ter beschikking gesteld wordt. Bij het daadwerkelijk mogelijkheden bieden tot gebruikmaken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten met betrekking tot het beschikbaar stellen van tijd en geld zijn er geen verschillen te ontdekken. De werknemers kunnen allemaal een verzoek indienen om duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten te gebruiken. Uiteindelijk moet de leiding van de organisatie daar echter toestemming voor geven. De werknemers zijn van mening dat de instrumenten vooral voor het hogere management beschikbaar worden gesteld, en niet voor de doelgroep in dit onderzoek. De werkgever is terughoudend in het aanbieden van instrumenten aan deze doelgroep, om te voorkomen dat er een ongewenst verloop ontstaat in de huidige krappe arbeidsmarkt.

De werknemers noemen geen belemmeringen in de privésfeer om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. Desondanks maken zij geen gebruik van opleidingen en trainingen, behalve de noodzakelijke trainingen om hun huidige werk naar behoren te kunnen uitvoeren. De werknemers zijn hierover zonder uitzondering tevreden. Kortom, er zijn mogelijkheden om te werken aan duurzame inzetbaarheid, maar de werknemers vinden het prima zo en ook de werkgever ziet nog geen noodzaak

om hier extra aandacht aan te schenken. Ondanks dat er vanuit de sector veel instrumenten beschikbaar gesteld worden, maken de werknemers hier geen gebruik van. De werknemers zijn hier niet of onvoldoende van op de hoogte en ze zijn hierover ook niet door de werkgever geïnformeerd. De meerderheid van de respondenten gaf wel aan er zeker eens naar te gaan kijken.

De werknemers maken weinig gebruik van de aangeboden duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten. Exacte cijfers zijn niet bekend bij de HR-afdelingen van de organisaties. Er wordt niet op gestuurd. Blijkbaar staat het bij de werkgever niet hoog genoeg op de beleidsagenda om dit te meten, en te sturen op het gebruik van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten door de werknemers. In tabel 5 is een overzicht per factor gegeven over de verschillende organisaties van de resultaten.

Factor	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C	Verschillen
Sturing en beleid	<i>Reactief</i>	<i>Reactief</i>	<i>Actief</i>	<i>Ja</i>
<i>Beleid van de werkgever</i>	<i>Geen, wel een start gemaakt voor het hoger management.</i>	<i>Enige mate van beleid vooral gericht op hoger management en commercie.</i>	<i>Upgraden van het huidige werknemersbestand, door vervanging huidige werknemers.</i>	<i>Ja</i>
<i>Jaarlijkse gesprekken met de werknemer over duurzame inzetbaarheid</i>	<i>Ja, formeel jaarlijks, maar niet structureel</i>	<i>Ja jaarlijks, maar niet sturend op duurzame inzetbaarheid.</i>	<i>Ja, jaarlijks, maar niet sturend op duurzame inzetbaarheid.</i>	<i>Nee</i>
<i>Sturing op duurzame inzetbaarheid</i>	<i>Reactief, bij boventaligheid en disfunctioneren.</i>	<i>Preken, in de hoop dat het tot een beweging bij de werknemer gaat leiden.</i>	<i>Preek, als voorbode voor stok bij boventaligheid en disfunctioneren.</i>	<i>Ja</i>
<i>Doelstelling van het beleid</i>	<i>Vooraf bedrijfseconomisch gericht.</i>	<i>Vooraf bedrijfseconomisch gericht.</i>	<i>Vooraf bedrijfseconomisch gericht.</i>	<i>Nee</i>
<i>Sturing vanuit de medezeggenschap</i>	<i>Vindt dat er te weinig gedaan wordt voor de doelgroep. Kijkt vooral naar werkzekerheid van de organisatie.</i>	<i>Vindt dat er te weinig gedaan wordt voor de doelgroep. Kijkt vooral naar werkzekerheid van de organisatie.</i>	<i>Vindt dat er te weinig gedaan wordt voor de doelgroep. Kijkt vooral naar werkzekerheid van de organisatie.</i>	<i>Nee</i>
<i>Rol leidinggevende</i>	<i>Sturen hier niet proactief op, hebben wel een belangrijke rol.</i>	<i>Sturen hier niet proactief op, hebben wel een belangrijke rol.</i>	<i>Sturen hier niet proactief op, hebben wel een belangrijke rol.</i>	<i>Nee</i>
<i>Bewustzijn creëren door de werkgever</i>	<i>Wordt niets mee gedaan.</i>	<i>Wordt wel iets aan gedaan.</i>	<i>Wordt wel iets aan gedaan.</i>	<i>Ja</i>
Motivatie en bereidheid				
<i>Worden de werknemers door de werkgever gemotiveerd</i>	<i>Vooraf het hoger management. Laten het initiatief bij de werknemer.</i>	<i>Vooraf het hoger management. Laten het initiatief bij de werknemer.</i>	<i>Vooraf het hoger management. Laten het initiatief bij de werknemer.</i>	<i>Nee</i>
<i>Mate van transitie waarin de organisatie verkeert</i>	<i>Stabiel.</i>	<i>Organisatie komt langzaam in transitiefase terecht.</i>	<i>Zit volop in een transitiefase.</i>	<i>Ja</i>
<i>Bewustzijn van de noodzaak</i>	<i>Ja, breed gedragen.</i>	<i>Ja, breed gedragen.</i>	<i>Ja, breed gedragen.</i>	<i>Nee</i>
<i>Willen en initiatief nemen door de werknemer</i>	<i>Heel weinig werknemers die echt iets willen. Vinden het wel prima zo.</i>	<i>Heel weinig werknemers die echt iets willen. Vinden het wel prima zo.</i>	<i>Heel weinig werknemers die echt iets willen. Vinden het wel prima zo.</i>	<i>Nee</i>
<i>Bereidheid van de werknemer</i>	<i>De werknemer is pas dan bereid om iets te gaan doen als er een directe noodzaak is.</i>	<i>De werknemer is pas dan bereid om iets te gaan doen als er een directe noodzaak is.</i>	<i>De werknemer is pas dan bereid om iets te gaan doen als er een directe noodzaak is.</i>	<i>Nee</i>

Factor	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C	Verschillen
Capability volgens werkgever				
<i>Gebruik kunnen en mogen maken</i>	<i>Geen</i>	<i>Matig</i>	<i>Goed</i>	<i>Ja</i>
<i>Beschikbare instrumenten</i>	<i>Geen</i>	<i>Matig, intern online tool</i>	<i>Goed, Skils-town.</i>	<i>Ja</i>
<i>Overige faciliteiten</i>	<i>Geen</i>	<i>Geen</i>	<i>Geen</i>	<i>Nee</i>
<i>Peer pressure</i>	<i>Geen belemmering.</i>	<i>Geen belemmering.</i>	<i>Geen belemmering.</i>	<i>Nee</i>
Capability volgens werknemer				
<i>Persoonlijke omstandigheden</i>	<i>Geen belemmeringen</i>	<i>Geen belemmeringen</i>	<i>Geen belemmeringen</i>	<i>Nee</i>
<i>Tijd en geld vanuit de organisatie</i>	<i>Op basis van de goodwill van de leiding, blauwe-ogenpolitiek</i>	<i>Op basis van de goodwill van de leiding, blauwe-ogenpolitiek</i>	<i>Op basis van de goodwill van de leiding, blauwe-ogenpolitiek</i>	<i>Nee</i>
Gebruik maken van instrumenten	<i>Er wordt geen gebruik van gemaakt buiten learning by doing en informeel leren.</i>	<i>Er wordt geen tot weinig gebruik van gemaakt buiten learning by doing en informeel leren.</i>	<i>Er wordt geen tot weinig gebruik van gemaakt buiten learning by doing en informeel leren.</i>	<i>Nee</i>
<i>Subsidies en mogelijkheden op Macro- en mesoniveau</i>	<i>Wordt geen gebruik van gemaakt en niet onder de aandacht van de werknemer gebracht.</i>	<i>Wordt geen gebruik van gemaakt en niet onder de aandacht van de werknemer gebracht.</i>	<i>Wordt geen gebruik van gemaakt en niet onder de aandacht van de werknemer gebracht.</i>	<i>Nee</i>
<i>Door de organisatie aangeboden instrumenten</i>	<i>Geen exacte data bekend, het percentage gebruik door de doelgroep is zeer laag.</i>	<i>Geen exacte data bekend, het percentage gebruik door de doelgroep is zeer laag.</i>	<i>Geen exacte data bekend, het percentage gebruik door de doelgroep is zeer laag.</i>	<i>Nee</i>

Tabel 5, uitkomsten van de analyse

Hoofdstuk 6 Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag is opgedeeld in een aantal deelvragen. Deze worden eerst kort beantwoord in paragraaf 6.1. In paragraaf 6.2 volgt het antwoord op de hoofdvraag.

6.1 Deelvragen

De eerste deelvraag luidt: “Welke instrumenten zijn er in het beleid om gebruik te maken van duurzame inzetbaarheid?” Dit impliceert dat er een beleid aanwezig is om de werknemers duurzaam inzetbaar te maken of te houden. Uit het onderzoek blijkt dat er bij geen van de drie organisaties een goed ingebed structureel beleid is. Er is wel een reactief beleid voor werknemers die niet meer meekunnen, arbeidsongeschikt worden of boventallig worden om welke reden dan ook. Vitaliteit is wel een thema waarmee de werkgever iets wil doen om het ziekteverzuim te verlagen en de productiviteit te verhogen. Dit gebeurt echter vooral vanuit een bedrijfseconomisch oogpunt en niet vanuit een sociaal oogpunt, hoewel de werkgevers dit de werknemer wel graag willen laten geloven.

Ondanks dat er geen beleid gevoerd wordt op duurzame inzetbaarheid, staan de werknemers toch verschillende instrumenten ter beschikking, namelijk via SAMwerkt, de sectorgerichte opleidingen via Pittig en de 45+-loopbaanregeling via de overheid. Verder heeft iedere werknemer de mogelijkheid om informeel te leren via trainingen on the job en door stage te lopen bij een andere afdeling.

Per organisatie verschilt het welke instrumenten aangeboden worden. Organisatie A biedt alleen opleidingen aan op verzoek van de werknemer. In principe kan de werknemer een aanvraag indienen voor iedere opleiding. Bij organisatie B is dit ook het geval, maar deze organisatie heeft daarnaast een interne opleidingstool beschikbaar. Bij organisatie C is er daarnaast ook een online tool beschikbaar met een ruim assortiment aan opleidingen waarvan iedere werknemer gebruik kan maken. De werknemers kunnen dus gebruikmaken van diverse opleidingsvormen.

De werkgevers zijn zich wel bewust van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid. Zij sturen er echter niet bewust op, omdat zij momenteel andere prioriteiten hebben die meer de aandacht vragen en waarin nu geïnvesteerd wordt.

De tweede deelvraag luidt: ‘Welke factoren bepalen of deze instrumenten gebruikt worden?’ Bij deze vraag gaat het om sturing, en om de vraag of de werknemers van de instrumenten gebruik ‘willen’ en ‘kunnen’ maken. De sturing vanuit de overheid, nudging, blijkt niet succesvol. Er is een mooie regeling bedacht en ingevoerd om mensen bewust te maken van hun veranderende situatie en om vervolgens daarop vooruitlopend een loopbaanscan te doen. Geen van de werkgevers en respondenten waren op de hoogte van deze regeling. Een aantal van de respondenten wilde daar zeker eens naar gaan kijken. Ditzelfde geldt voor de website SAMwerkt. Alle werkgevers die verplicht onder de werkingssfeer van de cao technische groothandel vallen, zijn hierover meerdere malen geïnformeerd via e-mails en per brief. De werkgevers in dit onderzoek waren wel op de hoogte van de website SAMwerkt, maar hebben er richting hun personeel tot op heden niets mee gedaan. Er wordt duidelijk niet gestuurd richting de werknemers in de doelgroep om iets aan duurzame inzetbaarheid te doen. De werknemers zouden wel willen, maar het ontbreekt aan sturing en communicatie over de mogelijkheden om hiermee aan de slag te gaan.

De werknemers ondervinden geen belemmeringen van collega's of in de privésfeer om iets aan duurzame inzetbaarheid te doen. Belemmeringen qua tijd zijn er wel. Het gaat dan met name over de

tijd die de werkgever ter beschikking stelt. Dit wordt als een van de belangrijkste belemmeringen gezien om iets met duurzame inzetbaarheid te gaan doen. Het gebrek aan tijd wordt vooral geweten aan de hoge werkdruk die de werknemers ervaren, onder andere omdat zij moeten werken met nieuwe of veranderende IT-systemen. De leidinggevenden kunnen een belangrijke rol in spelen in het ter beschikking stellen van tijd, hier meer aandacht voor te hebben en de werknemer meer ruimte bieden hier tijd voor vrij te maken.

Alle werkgevers investeren stevig in de groep management en commerciële medewerkers. Er wordt proactief op gestuurd om deze groep te ontwikkelen, zodat zij hun functie beter kunnen uitvoeren. De werkgevers geven aan dat de opleidingen wel een directe toegevoegde waarde moeten hebben voor een individu, voordat zij akkoord gaan met het betalen van de kosten en het beschikbaar stellen van tijd voor het volgen van deze opleidingen. Een van de werkgevers gaf toe dat het juist niet de bedoeling is om werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt op te leiden, omdat hij die mensen nu hard nodig heeft, wetende dat dat werk over een paar jaar niet meer beschikbaar is. De conclusie is dat er vooral naar de kosten en baten van de organisatie gekeken wordt en niet naar de persoon en zijn toekomst als het gaat om opleiden en andere duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten.

Veel hangt samen met de gewoonten en gebruiken in een organisatie, de cultuur. Het is duidelijk dat in geen van de organisaties een cultuur aanwezig is waarbij het vanzelfsprekend is om te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, zowel binnen als buiten de huidige organisatie. Als een werknemer eenmaal een paar jaar bij een organisatie werkt, blijft hij er ook werken. Er is wel een leercultuur, wat betreft het zelf bijhouden van de laatste ontwikkelingen en producten die de werknemers in hun dagelijkse werk nodig hebben. Dit is vooral functiegericht ontwikkelen. Er is geen leercultuur waarbij het normaal is dat medewerkers zichzelf ontwikkelen voor een andere functie binnen of buiten de organisatie. In het kader van dit onderzoek kan dus gesteld worden dat er geen leercultuur aanwezig is in een van de onderzochte organisaties.

De leeftijd van de werknemer om proactief te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid, buiten de eerdergenoemde factoren zoals tijd en geld, speelt geen rol. Voor zowel de werknemers jonger dan 45 jaar als de werknemers die ouder zijn dan 45 jaar is de wil om te werken aan de duurzame inzetbaarheid meer bepalend dan hun leeftijd. Er is wel een verschil tussen werknemers die jonger of ouder zijn dan 60 jaar. Bij werknemers die ouder zijn dan 60 jaar spelen persoonlijke omstandigheden, zoals de financiële positie, leeftijd en de rol van de partner een belangrijkere rol spelen dan het moeten of willen blijven werken.

Een van de zaken die in de interviews opgevallen zijn, is dat de werknemers graag voor anderen spreken, hoe anderen het beleven en wat ze zouden moeten doen. Als het echter gaat over opleiden en dergelijke in het kader van duurzame inzetbaarheid, betrekken zij dit niet op zichzelf.

De derde deelvraag luidt: 'In hoeverre worden deze instrumenten gebruikt?' Er wordt geen actief beleid gevoerd om de werknemer erop te wijzen dat de instrumenten beschikbaar zijn. Het is bij iedere organisatie wel de bedoeling dat de leidinggevende dit tijdens het jaarlijkse gesprek onder de aandacht van de werknemer brengt, maar dit wordt meer gedaan omdat het moet. Scholing en ontwikkeling staat bij de meeste leidinggevende niet hoog op de agenda. De leidinggevende wordt er niet op afgerekend en vaak zijn er andere prioriteiten. De werknemers brengen het onderwerp zelf ook niet

ter sprake. Ze werken vaak al langere tijd bij de organisatie en gaan ervan uit dat de organisatie hun probleem wel oplost als het nodig is.

Het gebruik van deze instrumenten door de doelgroep is mede hierdoor zeer laag te noemen. De mogelijkheden zijn er wel, maar veel verder dan het up-to-date houden van productkennis, informatie ophalen bij een collega en learning by doing, gaan de werknemers niet. Ze voelen de noodzaak ook niet om iets te doen aan hun duurzame inzetbaarheid met het oog op de toekomst, ondanks dat het besef dat hun werk gaat veranderen breed aanwezig is. De werknemers gaan er op dit moment vanuit dat er wel een andere functie binnen de organisatie beschikbaar komt. Een uitzondering geldt voor de werknemers die nu al geconfronteerd worden met het sluiten van hun magazijn of die binnen één jaar een hbo-diploma moeten halen.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat werknemers pas iets aan hun duurzame inzetbaarheid doen als daar een noodzaak voor ontstaat, doordat hun werk vervalt of als ze verplicht of gewenst een andere functie gaan uitoefenen. Werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid is zelfs dan beperkt tot learning by doing of het volgen van opleidingen die bijdragen aan een betere uitoefening van de huidige functie.

6.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal stond, is: *'Welke factoren zijn van invloed op het bevorderen en vergroten van het gebruik van instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid door de werknemer?'*

De eindconclusie is dat de werknemers vrijwel niets doen aan hun duurzame inzetbaarheid, ondanks dat zij zich ervan bewust zijn dat hun werkzaamheden gaan veranderen en ondanks de instrumenten die hun aangeboden worden. Voor dit onderzoek is een vergelijkend onderzoek uitgevoerd bij drie verschillende organisaties die zich in verschillende transitiefasen bevinden als het gaat om sturen op het gebruik van instrumenten om de werknemer duurzaam inzetbaarder te maken, met het oog op automatisering en robotisering. Organisatie A staat nog aan het begin van dit proces. Organisatie B is er druk mee bezig, en richt zich vooral op de ontwikkeling van de werknemer om het nieuwe automatiseringssysteem te implementeren. Organisatie C is inmiddels zo ver dat ze ook daadwerkelijk uitvoering geeft aan de veranderingen op het gebied van automatisering en robotisering. Zij biedt daarvoor ook instrumenten aan voor de doelgroep van dit onderzoek, de werknemer op lbo/mbo-niveau. Bij geen van de drie organisaties heeft het aanbieden van faciliteiten invloed op het gebruik van de instrumenten.

Alle drie de organisaties werken wel aan de bewustwording over het verdwijnen van werkzaamheden. Alle ondervraagde werknemers zijn zich bewust van het feit dat hun werkzaamheden op termijn komen te vervallen of veranderen, maar dit motiveert de werknemer niet voldoende om aan de eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Ook de directe leidinggevende is hier niet proactief mee bezig. De algemene gedachte bij de werknemers is dat hun werkgever wel met een alternatief zal komen. Zij zien daardoor niet de noodzaak om nu al iets te gaan doen met hun duurzame inzetbaarheid.

De factor capability, het willen en kunnen, is ook bij alle drie de organisaties gelijk. De werknemers zijn prima in staat om zowel zakelijk als privé invulling te geven aan het werken aan hun duurzame inzetbaarheid wat kennis en kunde betreft, hoewel dat laatste een aanname is op basis van

de vooropleidingen van de werknemers die bij dit onderzoek betrokken waren. Vrijwel alle respondenten geven aan dat de tijd om aan duurzame inzetbaarheid te werken een probleem is, evenals de communicatie over de beschikbare instrumenten. Als er meer bekendheid wordt gegeven aan de beschikbare, en voor de werknemer kosteloze, instrumenten en als er meer (werk)tijd beschikbaar zou komen, dan zijn de meeste respondenten zeker bereid meer aan hun duurzame inzetbaarheid te doen dan nu het geval is, zeker als hun leidinggevende daar proactief op gaat sturen.

Samengevat is de werknemer zich zeker bewust van de uitdagingen die op hem afkomen. Deze werknemer wil best aan de eigen duurzame inzetbaarheid werken, als deze werknemer maar weet wat er beschikbaar is, als het hem geen geld kost, als hij er voldoende tijd voor krijgt en als zijn leidinggevende er meer aandacht voor zou hebben. Daarmee zijn dus het promoten van de beschikbare instrumenten, het ter beschikking stellen van tijd en voldoende financiële middelen de factoren die de meeste invloed heeft op het gebruik van de instrumenten in het kader van duurzame inzetbaarheid voor de doelgroep lbo/mbo.

6.3 Analyse van de verschillen en overeenkomsten, een diagnose

Bovenstaande conclusies kunnen nu verwerkt voor in het MDSD-model om te diagnosticeren welke afhankelijke variabelen het gebruik van instrumenten, positief of negatief, kan verklaren. Op basis van de bovenstaande conclusies kan vastgesteld worden welke waarde er aan de verschillende variabelen gegeven kan worden. Deze waarden zijn inzichtelijk gemaakt in tabel 6. Daarbij geldt dat als er een variabele daadwerkelijk van invloed of waar is er de waarde 1 toegekend wordt, als dit in beperkte mate van toepassing is er de waarde 0 aan gegeven wordt. Als de afhankelijke variabele, gebruikmaken van instrumenten gelijk is, en de onafhankelijke variabelen verschillen kan volgens dit model de overeenkomst op de afhankelijke variabele verklaart worden door de onafhankelijke waarde die dezelfde waarde heeft. Dit leidt tot de volgende uitkomsten.

Variabele	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C	Verskil
Sturing op bewustwording	0	0.5	1	Ja
Motivatie en bereidheid van de werknemer	1	1	1	Nee
Capability	0	0.5	1	Ja
Gebruikmaken van instrumenten	0	0	0	Nee

Tabel 6, uitkomsten MDSD-model

Op basis van het MDSD-model mag aangenomen worden dat de onafhankelijke variabele bepalend is voor de afhankelijke variabele, het gebruikmaken van instrumenten. Bovenstaande tabel laat zien dat er tussen de drie organisaties duidelijke verschillen zijn in sturing op bewustwording en of de mate van transitie waarin de organisatie zich bevindt, de variabele; sturing op bewustwording. Deze heeft geen invloed op de variabele motivatie en bereidheid van de werknemer om aan de eigen duurzame inzetbaarheid te werken. De uitkomsten van de variabele motivatie en bereidheid zijn als enige variabele bij alle drie de organisaties gelijk, ondanks dat de modererende variabele capability, zoals het beschikbaar stellen van instrumenten bij alle drie de organisaties verschilt. De enige variabele die correleert met de afhankelijke variabele is dus de motivatie en bereidheid van de werknemer. Op basis van het MDSD model kan daardoor vastgesteld worden dat van de in dit onderzoek onderzochte variabelen alleen de variabele motivatie en bereidheid directe invloed heeft op het gebruikmaken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten. Sturen op bewustwording en de capability van de werknemer

zijn niet bepalend voor het gebruik van instrumenten die leiden tot duurzame inzetbaarheid van de werknemer bij de onderzochte organisaties.

6.4 Discussie

De werknemer is vaak gelukkig in zijn huidige baan en in het werk dat hij doet en hij haalt daar voldoende voldoening uit. Hij ziet geen noodzaak om te veranderen, omdat hij ervan uitgaat dat zijn werkgever intern wel voor ander werk zal zorgen. Hij gaat dus eerder voor baanzekerheid op de korte termijn, dan voor werkzekerheid op de langere termijn. Hij is tenslotte gelukkig en tevreden met hoe het nu gaat.

De werkgever is ook tevreden met hoe het nu gaat. Hij heeft nu gewoon 'handjes' nodig, ondanks dat hij weet dat het werk op enig moment overgenomen wordt door een computer of een robot. Tot de dag dat dat plaatsvindt, heeft hij die moeilijk op de huidige arbeidsmarkt te verkrijgen handjes gewoon nodig. Als de werkgever zijn werknemers nu gaat enthousiasmeren om een opleiding te volgen, zodat zij straks een andere baan kunnen vinden, is hij niet meer in control over het moment dat die werknemer weggaat. De werknemer die zich heeft ontwikkeld, wil het geleerde namelijk verzilveren, en misschien kan dat wel beter in een andere werkomgeving. Diezelfde werkgever is zich er ook van bewust dat hij voor de meeste 'handjes' geen alternatief werk kan bieden. Dan rest er alleen nog een sociaal plan voor die werknemer.

De werkgever staat dus voor een duivels dilemma. Hij moet ervoor zorgen dat zijn werknemers klaar zijn voor de toekomst, een andere toekomst bij een andere werkgever, terwijl hij deze werknemers tegelijkertijd zo lang als nodig wil behouden en geen ongewenst verloop wil. Hier is in dit onderzoek geen antwoord op gevonden.

Hier ligt dus een rol weggelegd voor de overheid. De overheid heeft er uiteindelijk een groot belang bij om ieder mens zo lang mogelijk in het arbeidsproces te houden, om te voorkomen dat de overheid voor de kosten van uitkeringen opdraait en inkomstenbelastingen en dergelijke misloopt. Het sociaal fonds, waarin vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers zitten, hebben een gedeeld belang. De werkgevers die de belangen van de werknemers vertegenwoordigen, zullen geen cart blanche geven om werknemers zo op te leiden dat ze te snel een andere baan vinden en de werkgevers met het bovengeschetste probleem opzadelen.

In de aanleiding werd beschreven dat door de automatisering en robotisering de huidige werkzaamheden van werknemers in bepaalde sectoren vervallen. Deze werknemers moeten geholpen worden om zich voor te bereiden op de veranderende arbeidsmarkt. Dat vraagt om nieuwe en andere competenties van deze werknemers. Zij zullen zich dus moeten ontwikkelen. Vanuit de theorie is het idee dat de werknemer zelf gaat werken aan zijn duurzame inzetbaarheid om een plek in de veranderende arbeidsmarkt te kunnen verwerven, als de werkgever hiervoor maar door instrumenten aanbiedt. Dit onderzoek toont aan dat het aanbieden van instrumenten door de werkgever onvoldoende gebeurt, de werknemers er geen gebruik van maken, omdat de werkgever hier onvoldoende of zelfs geen belang bij heeft. Tot het moment dat de robot of computer het werk daadwerkelijk overneemt, heeft de werkgever zijn werknemers namelijk nog hard nodig.

Een kwantitatief vervolgonderzoek over de wijze waarop de werkgevers toch verleid kunnen worden om de werknemer te verleiden, kan een volgende stap zijn. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen daarvoor als basis dienen. In dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder een

relatief beperkte groep werknemers in één deelsector in de groothandel. Om de validiteit te vergroten, kan op basis van deze uitkomsten een vragenlijst ontwikkeld worden. Deze kan onder alle werkgevers en werknemers in deze sector en gelijksoortige sectoren uitgezet worden, om te zien of de uitkomsten uit dit onderzoek ook voor andere sectoren gelden. Met die uitkomsten kan dan vervolgens een onderzoek plaatsvinden naar welke partijen een bijdrage kunnen leveren aan de factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid van de werknemer in deze sector(en).

6.5 Theoretische en methodologische reflectie

Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op de werknemers in de technische groothandel om te gaan werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid. Dit is onderzocht aan hand van de basiskennis die ik heb opgedaan als bestuurder in diverse rollen die een directe relatie hebben met werken aan duurzame inzetbaarheid voor werknemers, informatie vanuit andere sectoren, interviews, beleidsdocumenten en websites. In deze paragraaf wordt ingegaan op de relevantie, resultaten en beperkingen van dit onderzoek. Daarnaast worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

De veranderingen die op ons afkomen door verdergaande automatisering en robotisering, zullen invloed hebben op veel werknemers in Nederland in veel sectoren. Gekozen is om een aantal organisaties in de technische groothandel te onderzoeken en onderling te vergelijken. Deze sector is onderdeel van de grotere sector 'handel', die samen met de zorg de op een na grootste sector in Nederland is met 1,6 miljoen werknemers (CBS Arbeidsmarkt en werkgelegenheid). In deze sector werkt een doelgroep die op korte termijn te maken krijgt met de gevolgen van automatisering en robotisering. Dit betreft vooral lbo+- en mbo-opgeleide mensen. Verder zijn het vaak organisaties zijn met een lang verleden en hebben de werknemers gemiddeld een lang dienstverband. De technische groothandel heeft een sociale infrastructuur, door een algemeen verbindend verklaarde cao en een sociaal fonds, het FKB Technische Groothandel. Dit heeft voldoende middelen om instrumenten aan te bieden voor ontwikkeling in de ruimste zin van het woord, zoals dit bij veel organisaties het geval is, in zowel de publieke als de particuliere sector. Hiermee is het onderzoek te generaliseren. De uitkomsten geven een beeld van de uitdagingen waar een organisatie en haar werknemers mee te maken heeft met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, maar de wijze waarop dit onderzoek heeft plaatsgevonden, kan als voorbeeld dienen voor andere organisaties. Hierbij gaat het dus met name over de externe validiteit van dit onderzoek.

Dit onderzoek is een kwalitatief praktijkgericht vergelijkend onderzoek op basis van semigestructureerde interviews. De vraag kan gesteld worden in hoeverre de uitkomsten van het onderzoek voor de gehele sector gelden. Er is een ruime dwarsdoorsnede van respondenten uit drie verschillende organisaties geïnterviewd. De uitkomsten van deze interviews kwam meestal overeen. Op die manier is een goed beeld ontstaan van de factoren die een rol spelen bij het werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid. De diagnose op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies laat zien dat er tussen de organisaties vooral verschillen zijn op sturing, beleid en capability, maar dat dit niet leidt tot verschillen in het gebruikmaken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten. De motivatie en bereidheid laten juist een overeenkomst zien tussen de onderzochte organisaties. De beschikbaarheid van duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten spelen hier een ondergeschikte rol in. De mate waarin het gebruik van deze instrumenten door de werkgever en leidinggevenden gepromoot wordt, laat nog te wensen over, omdat de werkgever momenteel andere prioriteiten stelt. Werkgevers

en werknemers zien er de noodzaak wel van in, maar voelen de noodzaak nog onvoldoende om daadwerkelijk met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Pas op het moment dat de robot het werk van de werknemers overneemt, zal de noodzaak gevoeld worden door zowel de werknemer (ontslag en verlies van werk) als de werkgever (hoge ontslagkosten). Dan is het echter te laat.

6.6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de resultaten en conclusies enkele aanbevelingen gedaan voor beleid en uitvoering om duurzame inzetbaarheid voor alle werknemers te implementeren en het gebruik van de instrumenten door de werknemer in het kader van duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

6.6.1 Cao-afspraken maken

Uit dit onderzoek blijkt dat zowel werknemers als werkgevers er geen behoefte aan hebben om in te zetten op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Zij zijn zich wel bewust van de noodzaak hiervan, maar de werknemer gaat ervan uit dat de werkgever dit wel regelt. Belangrijke belemmeringen om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid zijn de factoren tijd en geld. Dit geldt voor zowel de werknemer als de werkgever. In dit onderzoek niet specifiek onderzocht wat de rol van instituties en overheden is, maar kunnen wel degelijk een rol van betekenis spelen.

Om het gebruik van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten te realiseren is het opnemen van afspraken in een cao aan te bevelen door een deel van de loonruimte structureel inzetten om een financiële prikkel in de cao in te bouwen om zo wel aandacht te schenken aan duurzame inzetbaarheid. Zo kunnen bijvoorbeeld afspraken gemaakt worden over het recht van de werknemer om een uur per week te werken aan duurzame inzetbaarheid, in combinatie met een persoonlijk opleidingsbudget dat alleen voor opleidingen en trainingen gebruikt kan worden en dat na vijf jaar vervalt als er geen gebruik van gemaakt wordt. Aanvullend kunnen in de cao dan afspraken worden gemaakt, bijvoorbeeld dat als de werknemer gebruikmaakt van deze regeling, de werkgever daar vijftig procent van de ingezette kosten aan zal bijdragen. Deze kosten kunnen dan ten laste komen van de loonruimte. Op deze wijze wordt de werknemer intrinsiek gemotiveerd om gebruik te maken van deze faciliteiten. De verwachting is dat werknemers het 'zonde' vinden als hun geld zomaar weggegooid zou worden.

6.6.2 Een duurzame-inzetbaarheidsbeleid implementeren en monitoren

De werknemers in de doelgroep mbo en lager opgeleid stellen zich sterk afhankelijk op van hun werkgever. In plaats van dit te veroordelen, kan de werkgever hier ook gebruik van maken. Aanbevolen wordt om een goed duurzame-inzetbaarheidsbeleid te implementeren als onderdeel van een doordacht in-, door- en uitstroombesluit, met name op het terrein van Levenslang Leren en Ontwikkelen. Daarbij is de doelstelling dat iedere werknemer in ieder geval één training of opleidingsmodule per jaar volgt, naar de eigen behoefte van die werknemer. De sturing kan plaatsvinden door iedere leidinggevende te verplichten hierover afspraken te maken met iedere individuele werknemer en de leidinggevende hierop ook te beoordelen in het jaarlijkse beoordelingsgesprek. Door het beleid zo in te richten, kan de afdeling HR de voortgang beter monitoren en bijsturen. Het voordeel hiervan is dat er meer over de waan van de dag heen gekeken wordt en dat de organisatie in de toekomst in staat zal zijn om mee te bewegen met de veranderende markt- en economische omstandigheden.

6.6.3 Verbeteren van communicatie over duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten

Ondanks dat er via het FKB en SAMwerkt verschillende duurzame-inzetbaarheidsinstrumenten beschikbaar zijn, maken de werknemers hier weinig gebruik van. De reden hiervoor is dat de werknemers niet weten dat deze instrumenten beschikbaar zijn. Ook de regeling van de overheid over een gratis ontwikkelingsadvies voor 45-plussers is niet bekend. Uit het onderzoek blijkt dus dat de communicatie niet terechtkomt bij de doelgroep. Het is aanbevelingswaardig om hier meer aandacht aan te besteden. Hier ligt zeker een taak voor het FKB en de sociale partners. Zij zouden hier meer aandacht aan kunnen besteden door een daarvoor gespecialiseerde organisatie in te zetten en daar dan ook voldoende budget voor vrij te maken vanuit het FKB.

Het probleem dat veel mensen niet werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid, blijft niet beperkt tot de sector technische groothandel. De overheid zou dit door nudging via radio- en tv-spotjes meer onder de aandacht kunnen brengen en hier ook subsidies vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF) voor ter beschikking kunnen stellen. Uiteindelijk is de overheid ook gebaat bij een goed functionerende arbeidsmarkt, om uitval en de daarmee samenhangende kosten, zoals uitkeringen en sociaal isolement van de huidige werknemers uit de doelgroep die door de verdergaande automatisering en robotisering hun werk verliezen, te voorkomen.

6.6.4 Duurzame inzetbaarheid vervangen door Levenslang Ontwikkelen en Leren

Als laatste aanbeveling wil ik graag aandacht vragen voor aanpassing van het begrip 'duurzame inzetbaarheid'. Duurzame inzetbaarheid is inmiddels een containerbegrip geworden dat ieder uitlegt zoals het hem uitkomt. Vanuit het theoretisch kader kan worden gesteld dat duurzame inzetbaarheid is onder te verdelen in twee delen: leren en opleiden, en vitaliteit. Leren en ontwikkelen gaat over de duurzame arbeidsmarktpositie van de werknemer, en vitaliteit gaat over de gezondheidsaspecten van een werknemer. Inmiddels wordt steeds vaker gesproken over Levenslang Leren en Ontwikkelen, afgekort LLO. Mijn voorstel is om deze term in de toekomst te vervangen door Levenslang Ontwikkelen en Leren, afgekort LOL. De reden hiervoor is dat het vooral leuk zou moeten zijn voor een werknemer om zichzelf te ontwikkelen. Dit blijkt ook uit de resultaten van dit onderzoek. Werknemers hebben er geen probleem mee om zichzelf te blijven ontwikkelen; dat vinden ze de normaalste zaak van de wereld. Juist om die reden zou de term 'ontwikkelen' vóór de term 'leren' moeten komen. Niet iedere werknemer vindt het nu eenmaal leuk om te leren en sommigen hebben daar negatieve ervaringen mee uit hun schooltijd. Dit geldt zeker voor de doelgroep op mbo-niveau en lager in dit onderzoek. Daarnaast is er nog een andere, wellicht belangrijkere reden om de term te wijzigen. In plaats van de nietszeggende afkorting L.L.O. heeft de voorgestelde term een directe connotatie met wat levenslang ontwikkelen zou moeten zijn, namelijk: leuk. Het slotadvies is dus om de term L.L.O. te veranderen in L.O.L.

Hoofdstuk 7. Gebruikte en geraadpleegde literatuur.

- A-advies, (2016) Eindrapport Technische Groothandel 'Bewustwordingsprogramma Duurzame Inzetbaarheid Technische Groothandel.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. (2015). Een nieuwe kijk op het werk en de loopbaan van jonge werknemers. *Gedrag En Organisatie*, 28(3), 220-242.
- Arbeidsparticipatie, C. (2008). Naar een toekomst die werkt. *CPB Notitie*, 20
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Bekkers. (2012). *Beleid in beweging. achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector. 2de, herz. dr.* Uitgeverij Lemma bv.
- Bijlo, E., 2015, 7 maart, De administratief medewerker krijgt het moeilijk. Geraadpleegd van www.trouw.nl/home/de-administratief-medewerker-krijgt-het-moeilijk~ad468fe6/
- Bossink, J. (2011). 'Duurzame inzetbaarheid' Een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden.,
- Bratton, J. A. (2001). Why workers are reluctant learners: The case of the canadian pulp and paper industry. *Journal of Workplace Learning*, 13(7-8), 333-344.
- Brouwer, S., de Lange, A., Mei, S. v., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., et al. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: Stand van zaken* Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Bruijn, J. A. d., & Heuvelhof, E. F. t. (1995). *Netwerkmanagement : Strategieën, instrumenten en normen*. Utrecht: Lemma.

CBS, (2019). Arbeidsdeelname; ouderen. Geraadpleegd van

<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82914NED/table?fromstatweb>

CBS (2019) Kerncijfers bevolking, geraadpleegd van

[http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,\(I-1\),I&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,(I-1),I&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T)

CBS (2019) Arbeidsmarkt en werkgelegenheid, geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid/toelichtingen/werkgelegenheidsstructuur>

De Beer, P. (2016). Een nieuwe koers voor het poldermodel? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 32(4), 347-352.

De Graaf-Zijl, M., Josten, E., Boeters, S., Eggink, E., Bolhaar, J., Ooms, I., et al. (2015). De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025. *The Netherlands Institute for Social Research, The Hague*,

De Lange, A., & Van der Heijden, B. (2013). Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet?

De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., & Houtman, I. (2005). Werk en motivatie om te leren: Zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers?

De Prins, P. (2015). HRM en vakbonden: Wij tegen zij of duurzame partners? inspiratie uit de sector van de chemie en life sciences. *Tijdschrift Voor HRM/Nederlandse Vereniging Voor Personeelsbeleid.-Deventer*, (4), 1-12.

De Ridder, D., Kroese, F., & de Vet, E. (2016). Nudging: Next questions. *Bestuurskunde*, 25(3), 46-52.

De Ruig, L. et al., (2019) Een gemeenschappelijke opgave, resultaten strategisch onderzoek toekomst technische groothandel, geraadpleegd van https://www.technischegroothandel.org/files/eindrapport-strategisch-onderzoek-technische-groothandel11-februari-2019_1550227001_0e727fba.pdf

- Eijk, E. v. (2017). *Aan de slag met duurzame inzetbaarheid*,
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Gijsbers, G., Sanders, J., & Looze, M. d. (2016). *De Toekomst Van Werk: Technologische Ontwikkeling En Het Belang Van Duurzame Inzetbaarheid*,
- Henkes. K., Van Solinge, H., Damman, M., & Dingemans, E. (2016). Langer doorwerken valt nog niet mee. *Demos: Bulletin Over Bevolking En Samenleving*, 32(2), 1-4.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis* DfEE London.
- Kam, F. d., Koopmans, L., & Wellink, A. H. E. M. (2015). *Overheidsfinanciën* (Veertiende druk. ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- KCH HCM, (2015) Arbeidsmarktmonitor Technische Groothandel 2015. Geraadpleegd van https://www.technischegroothandel.org/files/arbeidsmarktmonitor-technische-groothandel-2015_7becff76.pdf
- Klijn, E., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.
- Korsten, A., Bertrand, A., De Jong, P., & Soeters, J. (1995). Internationaal-vergelijkend onderzoek. *Typen Onderzoek, Methodologische Aspecten En Voorbeelden Op Het Terrein Van Vergelijking Van Overheidsbeleid, Culturen, Organisaties En Management* (Den Haag: VUGA, 2008),
- Korver, A., Jettinghof, K., Smulders, P., & Stark, K. (2004). *Arbeid, transitie en ziekteverzuim* Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Kraan, K. O., & Sanders, J. M. A. F. (2016). *Monitor duurzame inzetbaarheid: Resultaten 2014, trends sinds 2010 en methodologie*. Leiden: TNO.

Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Vuuren, T. (2017). "I WILL SURVIVE" A construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology*, 8(SEP)

Maarleveld, S. (2013). *Bruggen bouwen tussen heden en toekomst*.

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.

Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42.

Nauta, A., de Lange, A. H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop.

NBBU, 2013, Lodewijk Asscher; 'werk is de beste sociale zekerheid'. Geraadpleegd van https://www.nbbu.nl/uploads/2015/07/form_4-2013_p10-13.pdf

Perez, S. A., & van Thor, J. (2017). *Bedrijfsopleidingen 2015*.

Planbureau, C., & Planbureau, S. C. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: Centraal Planbureau.

Pleijers, A., & Hartgers, M. (2016). Een leven lang leren in Nederland. een overzicht. Cbs: *Sociaaleconomische Trends*, 2

Praktijkacademie Technische Groothandel (2019), geraadpleegd van <https://www.praktijkacademiepittig.nl/over-pittig/>

PW (2017) Over Duurzamen inzetbaarheid, Langer, gezonder, anders werken. Geraadpleegd van <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/duurzame-inzetbaarheid-algemene-informatie-esf2014-2020>

Rapport expeditie Fit in de Technische groothandel 2017.

Samwerkt.nl (2019), geraadpleegd van <https://www.samwerkt.nl/home>

Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. *Schouten & Nelissen (2011), Ten minste houdbaar tot. over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*, , 96-108.

Sen, A. (1993). Capability and well-being⁷³. *The Quality of Life*, 30

Stil, H. 2018, 24 november, Magazijn Albert Heijn: geen mens op de werkvloer geraadpleegd

SZW, (2020). Duurzame Inzetbaarheid algemene informatie (ESF 2014-2020). Geraadpleegd van <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/duurzame-inzetbaarheid-algemene-informatie-esf2014-2020>.

Te Sittard, Z. H., (2020) Employability, M., Canisius, D. E., & Bos, D. W. Iedereen langer, gezond en productief aan het werk.

Twente, S. (2012) Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers.

Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). 13 the role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. *Handbook of Research on Sustainable Careers*, , 190.

Van Dam, K., van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: Een overzicht. *Gedrag En Organisatie*, 29, 3-27.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.

- Van der Heijden, M. (2016). *Onderzoek Naar De Duurzame Inzetbaarheid Van Logistiek Personeel*,
- Van der Horst, A. (2018). *Ready for the Change: Strengthening Adaptive Responses to a Looming Career Transition*,
- Van der Klink, J., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., et al. (2010). Duurzaam inzetbaar: Een werkdefinitie [sustainable employability; a working definition]. *ZonMW*. 's Gravenhage,
- Van der Klink, J. Bultmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., et al. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Werkzame Arbeidsrelaties Voor Een Werkende Arbeidsmarkt*, , 7.
- Van der Klink, Jac JL, Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., et al. (2016). Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 42(1), 71-79.
- Van der Klink, Jac JL, Burdorf, L., Schaufeli, W., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Van Der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag En Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van Drongelen, H., & Borghouts-van de Pas, I. (2016). De transitievergoeding en 'van werk naar werk'-begeleiding'. *Nederlands Juristenblad*, 2016(9), 580-586.
- Van Erven, W., 2014, 29 september, geraadpleegd van <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/veel-arbeid-verdwijnt-door-robotisering/>
- van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2017). Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. *TBV-Tijdschrift Voor Bedrijfs-En Verzekeringsgeneeskunde*, 25(8), 364-367.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Volkerink, M., Berkhout, E. E., Bisschop, P., & van der Voort, J. (2014). *Beweging in cao's: Een verkenning van ontwikkelingen in decentralisatie, differentiatie, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit* SEO Economisch Onderzoek.

Bijlage 1. Interviewlijst voor beleidsmakers

Variabele	Definitie	Indicator
1, Sturing geven aan werken aan de duurzame inzetbaarheid	Beleid gericht op bevordering duurzame inzetbaarheid van de werknemer.	<p>a) Hoe ziet het beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid er binnen uw organisatie eruit?</p> <p>b) Waarom vindt u het al dan niet belangrijk dat de werknemer aan de eigen duurzame inzetbaarheid werkt?</p> <p>c) Wat doet u om de werknemer te motiveren gebruik te maken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten?</p>
2, Motivatie en bereidheid tot verandering	Is de werknemer zich bewust is van de veranderingen die op hem/haar af komt en is deze werknemer dan ook bereid hier iets mee te gaan doen?	<p>a) Wat doen jullie concreet om het werken aan duurzame inzetbaarheid van de individuele werknemer te stimuleren?</p> <p>b) Welk sturingsmechanisme hanteren jullie om de werknemer te beïnvloeden?</p> <p>c) In hoeverre en waaraan merkt u dat werknemers gebruik maken van de duurzame inzetbaarheidsinstrumenten?</p> <p>d) Waaruit blijkt dat uw werknemers gemotiveerd zijn om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken en kunt u uw antwoord toelichten?</p>
3, Capabel zijn.	In staat gesteld worden om aan duurzame inzetbaarheid te werken.	<p>a) Zijn er voorwaarden gesteld aan wie er wel of niet en onder welke voorwaarden gebruik kan maken van duurzame inzetbaarheid instrumenten?</p> <p>b) Maakt u gebruik van bijvoorbeeld gesubsidieerde regelingen om de duurzame inzetbaarheid van de werknemer te bevorderen?</p> <p>c) Wat doen jullie om de werknemer daadwerkelijk in staat te stellen om te werken aan zijn/haar eigen duurzame inzetbaarheid? Denk hierbij ook aan tijd en geld.</p>
4, Gebruikmaken van beschikbare instrumenten	In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van de beschikbare instrumenten?	<p>a) Heeft u zicht op welke werknemers er wel of geen gebruik van de instrumenten maken en hoe houdt u dit bij?</p> <p>b) Kunt u omschrijven welke effecten het beleid tot nog toe opgeleverd heeft?</p> <p>c) Hoe monitort u het gebruik van duurzame inzetbaarheid instrumenten?</p> <p>d) Zou ik deze data mogen gebruiken voor mijn onderzoek?</p>

Bijlage 2. Interviewlijst voor werknemers

Variabele	Definitie	Indicator
1, Sturing geven aan werken aan de duurzame inzetbaarheid	Beleid gericht op bevordering duurzame inzetbaarheid van de werknemer.	<ul style="list-style-type: none"> a) Hoe ziet u het beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen uw organisatie eruit? b) Waarom vindt u het belangrijk om aan uw eigen duurzame inzetbaarheid te werken? c) Bent u tevreden over het beleid, wat zou er volgens u beter kunne en, wat mist u nog in het beleid?
2, Motivatie en bereidheid tot verandering	Is de werknemer zich bewust is van de veranderingen die op hem/haar af komt en is deze werknemer dan ook bereid hier iets mee te gaan doen?	<ul style="list-style-type: none"> a) Van welke duurzame inzetbaarheidsinstrumenten maakt u gebruik? b) Wat is de reden dat u, al dan niet, actief bezig bent met uw eigen duurzame inzetbaarheid? c) Hoe lang denkt u dat uw huidige baan nog blijft bestaan? d) Wat doet u zelf om aan uw duurzame inzetbaarheid te werken?
3, Capabel zijn.	In staat gesteld worden om aan duurzame inzetbaarheid te werken.	<ul style="list-style-type: none"> a) In hoeverre wordt u door uw werkgever/ leidinggevende gestimuleerd om aan uw duurzame inzetbaarheid te werken? b) Welke voorwaarden worden er gesteld aan het gebruik maken van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten? c) Welke belemmeringen ervaart u om aan uw duurzame inzetbaarheid te werken? d) Zijn er in de privésfeer belemmeringen om aan uw duurzame inzetbaarheid te werken? e) Hoe reageren uw directe collega's ertegenover als u aan de slag gaat met uw duurzame inzetbaarheid?
4, Gebruikmaken van beschikbare instrumenten	In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van de beschikbare instrumenten?	<ul style="list-style-type: none"> a) Wanneer heeft u voor het laatst iets gedaan met uw duurzame inzetbaarheid zoals een opleiding of een andere functie uitoefenen en dergelijke? b) Wat was de reden dat u dat gedaan heeft, of waarom u het juist niet gedaan heeft? c) Hoe zou u meer willen doen om aan uw duurzame inzetbaarheid te werken?

Bijlage 3, lijst met respondenten

Resp. no	Functie	Dir/HR/OR Medew/Leidinggevende	Leeftijd	Opleiding	Man/vrouw
1	Directeur	Directeur	58	Wo	M
2	HR-directeur	HR-directeur	35	Hbo	V
3	Voorzitter OR	OR-lid	48	Mbo	M
4	Magazijnmedewerker	Medewerker	60	Lbo	M
5	Magazijnmedewerker	Medewerker	33	Lbo	M
6	Webcare-medewerker	Medewerker	44	Lbo	M
7	Administratief medewerker	Medewerker	34	Mbo	V
8	Baliemedewerker	Medewerker	48	Mbo	M
9	Vestigingsleider	Leidinggevende	52	Mbo	M
10	Algemeen directeur	Directeur	48	Wo	M
11	HR-directeur	HR-directeur	35	Wo	V
12	Voorzitter OR	OR	62	Hbo	M
13	Verkoopadviseur	Medewerker	27	Hbo	M
14	Vakspecialist	Medewerker	25	Hbo	V
15	Documentcontroller	Medewerker	60	Lbo	M
16	Logistiek medewerker	Medewerker	28	Mbo	M
17	Technisch verkoopadviseur	Medewerker	30	Mbo	M
18	Comm. medewerker serv.	Medewerker	57	Mbo	V
19	Logistiek medewerker	Medewerker	61	Lbo	M
20	Logistiek medewerker	Medewerker	55	Lbo	M
21	Algemeen directeur	Directeur	47	Wo	M
22	Directeur HR	HR-directeur	51	Hbo	M
23	Voorzitter OR	OR	58	Mbo	M
24	Teamleider binnendienst	Leidinggevende	33	Mbo	M
25	Medewerker binnendienst	Medewerker	40	Mbo	V
26	Indoor salesspecialist	Medewerker	49	Mbo	M
27	Commercieel medewerker	Medewerker	62	Mbo	M
28	Teamleider	Leidinggevende	43	Mbo	M
29	Balieverkoper	Medewerker	57	Lbo	M
30	Balieverkoper	Medewerker	54	Lbo	M

Tabel 4, Lijst met respondenten

Bijlage 4. Codeboek

Factor	Variabele
Beleid en sturing	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid op D.I. • Bewust zijn • Moeten ontwikkelen • Motiveren van werknemer iets te gaan doen • Nudging • Rol van de leidinggevende • Situatieschets org. • Sturingsmechanismen
Capability	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbare instrumenten • Kunnen • Peer-pressure • Persoonlijke omstandigheden • Tijd en geld • Willen
Motivatie en gebruikmaken duurzame inzetbaarheid instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Motiveren van werknemer iets te gaan doen • Rol van de leidinggevende • Bewust van de noodzaak • Extrinsieke motivatie • Intrinsieke motivatie • Pro- reactief • Werkzekerheid • Willen
Gebruik van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • IT systeem gericht • Opleidingen functiegericht • Opleidingen in breder perspectief • Trainingen extern • Trainingen intern

Bijlage 5, CV Gerard van der Lit

