



provincie :: Utrecht

Duurzame inzetbaarheid bij de Provincie Utrecht

De middenweg tussen vastroesten in een gouden kooi en de proteaanse werknemer



Masterscriptie
Jochen-Hein Dijkhuizen
3782050

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Master Strategisch Human Resource Management
Begeleider Universiteit Utrecht: Prof. Dr. Peter Leisink
Tweede lezer: Dr. Eva Knies

Begeleider Provincie Utrecht:
Gerdien Bathoorn

Utrecht, juli 2012

Voorwoord

Het traject van deze masteropleiding startte twee zomers geleden. Na het behalen van mijn masteropleiding Amerikanistiek twijfelde ik toen sterk tussen verschillende volkeuzes. Werd het de master Erfgoedstudies, de arbeidsmarkt op of het voortraject van de Master SHRM? Na sterke twijfels ben ik ter elfder ure aangesloten bij het voortraject van de Master SHRM. Dit beviel goed. Om toelating te verkrijgen tot deze Master heb ik tijdens het voortraject enkele stages gevolgd om zo voldoende gewicht in mijn CV op te bouwen. Ondanks enkele verrassende ontwikkelingen omtrent de studiebeurs werd ik in juli 2011 toegelaten tot de Master SHRM. Het einddoel, het behalen van mijn tweede master, leek op dat moment nog ver weg.

In februari van 2012 ben ik, na het vinden van een afstudeerorganisatie, begonnen met de afrondende fase van mijn opleiding. Dat is nu al tijd lang geleden en het is allemaal verassend snel gegaan. Hierna volgt de arbeidsmarkt waar ik ondanks de weinig positieve economische voortuitzichten toch goed terecht denk te kunnen door de opgedane kennis en ervaring. Bij de Provincie Utrecht, de afstudeerorganisatie, ben ik terechtgekomen in een organisatie die in de toekomst zal gaan krimpen. Dit vooruitzicht is vooral deze laatste maand na de verhuizing naar een nieuw pand duidelijker geworden. Bij deze organisatie heb ik in een beperkte tijd toch veel dingen geleerd over de praktijk van het publieke bestuur en het HRM beleid dat daarbij gevoerd wordt.

In de gesprekken met teamleiders en oudere beleidsmedewerkers heb ik vooral geleerd dat het communiceren van het HRM beleid naar het personeel van groot belang is. Daarnaast heb ik inzicht gekregen in hoe de Provincie Utrecht beleid op dit terrein probeert formuleren. De resultaten en aanbevelingen uit dit onderzoek zullen hopelijk worden meegenomen in het opzetten van het beleid voor duurzame inzetbaarheid dat binnenkort vorm krijgt. Het schrijfproces verliep niet altijd even voorspoedig. Terugkijkend heb ik een heel leerproces moeten doorlopen om tot dit eindresultaat te komen. Voorafgaand en tijdens het leerproces heb ik van verschillende mensen steun en hulp gehad om de scriptie af te ronden. Allereerst wil ik Peter Leisink bedanken voor zijn wetenschappelijke begeleiding van mijn onderzoek. Tevens wil ik de Provincie Utrecht bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek daar te voltooien. Daarnaast wil ik een aantal familieleden bedanken voor de hulp bij het herformuleren van mijn soms wel heel kromme zinnen. Ook mijn medestudenten, die bijzonder grondige feedback hebben gegeven, wil ik bedanken. Uiteraard wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gedaan aan mijn onderzoek en met mij over duurzame inzetbaarheid hebben willen spreken. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken zonder wie het volgen van deze studie niet mogelijk was geweest.

Samenvatting

Aanleiding

In dit rapport worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek naar de vraag in hoeverre oudere beleidsmedewerkers volgens zichzelf en hun direct leidinggevenden duurzaam inzetbaar zijn en welke factoren duurzame inzetbaarheid volgens hen vergroten.

Het onderzoek is gedaan bij de Provincie Utrecht in het kader van het teruggaan naar de kerntaken waartoe het zittende college heeft besloten. Deze kerntaken zullen blijvend wisselen van aard, inhoud en omvang. In dit kader zal de organisatie gaan reorganiseren en stapsgewijs in personeel teruggaan van 818, 93 fte naar 675 fte. Daarom wil de Provincie Utrecht de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers vergroten. Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid is nodig om werknemers in staat te stellen anders ingerichte functies en anders ingevuld werk uit te voeren. Er is gekozen om onderzoek te doen naar oudere beleidsmedewerkers omdat dit de grootste groep is binnen de Provincie Utrecht en omdat hun situatie op de arbeidsmarkt als het meest precair wordt beschouwd.

Het onderzoek geeft de Provincie Utrecht meer inzicht in de factoren die volgens oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders worden gezien als vergrotend voor de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers. Daarnaast wordt duidelijk welke initiatieven daarvoor nu gebruikt worden en welke behoeften er bestaan op dit gebied onder deze twee groepen.

Inzichten uit de wetenschappelijke literatuur

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuur om een beeld te vormen van wat er tot dusverre bekend is over het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken en onderzoekers definiëren duurzame inzetbaarheid op veel verschillende manieren. De meest definities omvatten in ieder geval de capaciteiten en de wil om duurzaam inzetbaar te worden. Zo ook de definitie van Van der Klink et al. (2011) die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Deze definitie wijst bijvoorbeeld, in tegenstelling tot enkele andere, ook op de mogelijkheden om duurzaam inzetbaar te worden die een werknemer moet krijgen. Ook wijst deze definitie op gezondheid die een rol speelt bij het lange termijn aspect van duurzame inzetbaarheid. Op deze definitie wordt uitgebreider ingegaan in hoofdstuk 2.

Uit de literatuur blijkt dat er diverse kenmerken en factoren zijn die betrekking en/of invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wijst de literatuur erop dat duurzame inzetbaarheid speelt op verschillende niveaus, te noemen organisatie, leidinggevenden en medewerkersniveau (Thijssen, van der Heijden, & Rocco, 2008).

Binnen deze niveaus kunnen verschillende factoren hun uitwerking hebben op de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers. Er is specifiek gezocht naar literatuur waarin factoren ter sprake zouden komen die duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten. Echter, daarin kwamen ook factoren naar voren die zowel vergrotend als verhinderend kunnen werken en factoren die wanneer zij weg worden genomen een vergrotend effect zouden hebben. Op organisatieniveau komen de volgende factoren ter sprake: Steun vanuit organisatiebeleid voor HRM, Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid, Sectorale aspecten en Organisatieomvang.

Op het leidinggevendenniveau komen de volgende factoren uit de literatuur ter sprake: Ondersteuning van direct leidinggevende, Vertrouwen en Stereotyperingen. De meeste factoren uit de literatuur komen ter sprake op het medewerkersniveau, dit zijn de volgende: Capaciteiten en Scholing, De wil om duurzaam inzetbaar te worden, Gezondheid, Werk-privé balans, Levensfasen, Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan, Ervaring, Het geloof in eigen kunnen en het Psychologisch contract.

Daarnaast zijn komen er in de literatuur ook een aantal opties ter sprake die organisaties gebruiken om duurzame inzetbaarheid onder hun werknemers te vergroten. Ter sprake kwamen: Ouderenbeleid, Investeren, Cultuur, Loopbaanmanagement, Afwisseling en Levensfasebewust personeelsbeleid.

Method

De resultaten uit het onderzoek zijn tot stand gekomen naar aanleiding van een bestudering van de wetenschappelijke literatuur over duurzame inzetbaarheid. Op basis daarvan is een topiclijst opgesteld en is er een eerste semigestructureerd testinterview gehouden. Uiteindelijk zijn er 10 interviews met oudere beleidsmedewerkers en 7 met teamleiders gehouden. De ondervraagden is anonimiteit beloofd door de onderzoeker. Zij zijn door de onderzoeker zelf geselecteerd op basis van door de organisatie aangeleverde lijsten met personeelsformatie. Er is daarin een doelgerichte steekproef getrokken om personen te selecteren die bepaalde kenmerken representeren. Deze kenmerken houden in dat alle ondervraagde oudere beleidsmedewerkers 50 jaar of ouder waren, en langer dan 8 jaar bij de organisatie in dienst waren. Teamleiders zijn geselecteerd op basis van het hebben van de leiding over één of meer oudere beleidsmedewerkers.

Resultaten

Uit de interviews is gebleken dat het oordeel over duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers verschilt met dat van teamleiders. Oudere beleidsmedewerkers zien zichzelf veelal als duurzaam inzetbaar, echter zij verstaan onder duurzame inzetbaarheid vooral inzetbaarheid en niet zozeer de langere termijn met betrekking tot het duurzame. Zij associëren duurzame inzetbaarheid met flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan.

Teamleiders zien meer verschillen in de mate van duurzame inzetbaarheid. Een aantal teamleiders verstaat onder duurzame inzetbaarheid ook met name inzetbaarheid en in mindere mate het duurzame daarin. Teamleiders associëren oudere beleidsmedewerkers die zij als duurzaam inzetbaar zien sterk met flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan. Daarnaast ziet een aantal oudere beleidsmedewerkers en teamleiders mensen die langdurig in dezelfde functie zitten als verminderd duurzaam inzetbaar. Ook geven een aantal teamleiders en één oudere beleidsmedewerker aan dat oudere beleidsmedewerkers mogelijk extern verminderd duurzaam inzetbaar zijn.

De factoren die duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten volgens respondenten zijn: Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan, Zekerheid, Capaciteiten en Scholing, Levensfase, Willen werken aan duurzame inzetbaarheid, Leeftijdsdiscriminatie, Beleid voor mobiliteit en HRM, Gezondheid, Rol teamleider, en de Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid. Deze volgorde is hiërarchisch, de belangrijkste factoren zijn dus flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan en zekerheid. Dit geldt voor zowel oudere

beleidsmedewerkers als teamleiders. Verschillen in hiërarchische volgorde tussen de twee ondervraagde groepen doen zich wel voor alleen deze zijn niet heel groot. Soms verschilt de hierboven geschetste gecombineerde hiërarchie een plekje van de hiërarchie opgedeeld in afzonderlijke groepen.

Momenteel gebruiken respondenten de volgende mogelijkheden om te werken aan duurzame inzetbaarheid: Opleiding, Ondersteuning P&O, Intern solliciteren, Ontzietmaatregelen en Lijst vrijwillige duurzame inzetbaarheid. Ook deze volgorde is hiërarchisch, de belangrijkste factoren zijn dus opleiding en ondersteuning van P&O.

De belangrijkste behoeften onder respondenten om te werken aan duurzame inzetbaarheid zijn de volgende, deze zijn eveneens hiërarchisch gepresenteerd: Intern wisselen, Zekerheid, Opleiding, Geen papieren tijgers meer en tot slot Ontzietmethoden. Op deze resultaten wordt in hoofdstuk 4 dieper ingegaan.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek. Allereerst zal de organisatie moeten gaan kijken naar haar scholingsbeleid en evalueren of dit aansluit bij de behoeften daarvoor vanuit de organisatie. Daarbij zal men moeten kijken of hier voldoende geld voor beschikbaar is. Ten tweede zal de organisatie de mogelijkheden om intern van functie te wisselen moeten bevorderen. Hierbij zullen er onder andere mogelijkheden voor promotie moeten worden gecreëerd. Ten derde zal men aandacht moeten besteden aan mogelijkheden voor oudere beleidsmedewerkers om extern van functie te wisselen. Zo bestaat er bijvoorbeeld een behoefte aan detacheringmogelijkheden. Ten vierde zal de organisatie aandacht moeten besteden aan de rol van de teamleiders bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Hier ligt een kans aangezien een aanzienlijk deel van de oudere beleidsmedewerkers nu van mening is dat teamleiders onvoldoende capaciteiten en motivatie hebben om hen te ondersteunen bij het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid. Tot slot zal de organisatie bij het implementeren van deze aanbevelingen moeten proberen oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders te laten participeren. Daarbij is het vooral zaak dat de organisatie een stuk volharding van het belang van duurzame inzetbaarheid communiceert aangezien voorgaande initiatieven kort na de start zijn verlept. Ook zal men duurzame inzetbaarheid via een financiële prikkel moeten stimuleren. De aanbevelingen zijn uitgebreider uitgewerkt in hoofdstuk 7.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	7
1.1 Profielschets Provincie Utrecht	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie	11
1.4 Maatschappelijke relevantie	11
1.5 Leeswijzer	12
2. Theoretisch Kader	7
2.1 Duurzame inzetbaarheid	13
2.2 Factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid	16
2.3 Mogelijkheden om te werken aan duurzame inzetbaarheid	24
2.4 Verwachtingen	27
3. Methodologische verantwoording	30
3.1 Onderzoeksbenadering	30
3.2 Dataverzameling	30
3.3 Topicijsten interviews	31
3.4 Onderzoeksgroep	32
3.5 Analyse	33
3.6 Kwaliteit & Betrouwbaarheid	34
4. Resultaten	36
4.1 Duurzame inzetbaarheid ‘an sich’	36
4.2 Vergrotende factoren	40
4.3 Gebruikte mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid	56
4.4 Behoeften ten aanzien van duurzame inzetbaarheid	59
4.5. Confrontatie met verwachtingen	64
5. Conclusie	66
6. Discussie en reflectie	71
6.1 Confrontatie conclusies met literatuur	71
6.2 Beperkingen van het onderzoek	75
6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	77
7. Beleidsaanbevelingen	78
Maatregelen	79
Bibliografie	83
Bijlagen	86
Bijlage 1:	86

De Publiek dimensie van de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers bij de Provincie Utrecht.....	86
Inleiding	86
§ 1. Ouderen op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid	86
§ 2. De maatschappelijke context van de organisatie.....	87
§ 3. Publieke dimensie van het thema duurzame inzetbaarheid.....	89
§ 4. Conclusie	90
Literatuurlijst:.....	91
Bijlage 2: Codeboom uit NVivo (op Hiërarchische volgorde):	92
Bijlage 3: Topiclijsten	93

1. Inleiding

De Provincie Utrecht wil graag inzicht verkrijgen in de mogelijkheden voor vergroting van de duurzame inzetbaarheid van haar werknemers nu en in de toekomst. De aanleiding voor een inzetbaarheidsonderzoek is dat door veranderende eisen vanuit de samenleving de provincie zich is gaan focussen op haar kerntaken. Deze kerntaken zijn wisselende opgaven, zowel qua aard als omvang, en vragen om flexibel en hoogwaardig personeel. Voortvloeiend uit deze behoefte heeft het in 2011 aangetreden college besloten om de organisatie te gaan reorganiseren. Daarin is meegenomen dat er sprake zal zijn van een personeelsreductie binnen de sterk vergrijsde organisatie. Via de focus op duurzame inzetbaarheid hoopt de organisatie de flexibiliteit van het personeel te verhogen en zo het reorganiseren en de uitstroom te versoepelen.

Om een beleid voor duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen wil de Provincie Utrecht weten hoe het personeel en de directe leidinggevenden duurzame inzetbaarheid bezien en wat de organisatie volgens hen hieraan kan bijdragen. Met name leeft de vraag wat de mogelijkheden zijn voor vergroting van de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers die veelal langer dan 8 jaar in dienst zijn. Beleidsmedewerkers vormen veruit de grootste groep werknemers binnen de Provincie Utrecht. Daarnaast is 25% van deze groep boven de 50+ en zal in de toekomst langer door moeten werken dan dat oorspronkelijk werd verwacht (Provincie Utrecht, 2011).

Duurzame inzetbaarheid heeft volgens onderzoekers betrekking op de vermogens en motivatie van de werknemer in de interactie met zijn of haar werk, nu en in de toekomst. Duurzame inzetbaarheid wordt soms gezien als kenmerk van een persoon, maar soms ook als faciliteit die de organisaties aanbieden (Thijssen et al., 2008). Hierin is de focus op de lange termijn belangrijk. Het gaat hier immers over het in staat zijn om werk te verrichten nu en in de toekomst. Het woord duurzaam wijst op het aspect van de langere termijn voor een zekere periode (Van der Klink, et al., 2011). Duurzame inzetbaarheid is ook een continu aspect. Dit omdat motivatie gedurende een leven verandert, kennis verouderd en de ook de eisen op de arbeidsmarkt wijzigen.

Duurzame inzetbaarheid is momenteel een 'hot topic' binnen de Provincie Utrecht. Vooral binnen de HRM afdeling is hier veel aandacht voor. Directe aanleiding voor deze aandacht is de aankomende reorganisatie waarbij de organisatie teruggaat naar de kerntaken. Zoals eerder gezegd wil de organisatie de duurzame inzetbaarheid onder haar personeel vergroten. Hiertoe wil zij weten hoe zij hier een bijdrage aan kan leveren en welke behoeften er bestaan met betrekking tot duurzame inzetbaarheid onder het personeel. Feitelijk wil de organisatie te weten komen door welke bril oudere beleidsmedewerkers en hun leidinggevenden kijken naar duurzame inzetbaarheid. Een dergelijk onderzoek is niet eerder uitgevoerd bij de organisatie.

Het teruggaan naar de kerntaken betekend in deze dat er werkplekken zullen verdwijnen bij de organisatie en/of dat werknemers elders in de organisatie herplaatst worden. Omdat er werkplekken verdwijnen is er gekozen voor een onderzoek naar oudere beleidsmedewerkers. Voor de focus op de groep ouderen is gekozen omdat de situatie op de arbeidsmarkt voor deze werknemers over het algemeen het meest precair is (MBZK, 2010; UWV, 2011). Tevens is de organisatie er zich van bewust dat arbeidsdeelname van ouderen

binnen de publieke sector wordt gekenmerkt door een ondermaatse mobiliteit. Hierbij wordt een verband gelegd tussen een beperkte inzetbaarheid en geringe mobiliteit (MBZK, 2010).

Daarnaast heeft de organisatie te kennen gegeven dat men ook wil weten hoe direct leidinggevend denken over de inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers. In dit onderzoek wordt met een oudere beleidsmedewerker een persoon bedoeld die binnen de Provincie Utrecht werkzaam is als beleidsmedewerker, die 50 jaar of ouder is en die langer dan 8 jaar in dienst is bij de organisatie. Met direct leidinggevend worden in deze de leidinggevend per team bedoeld.

Naast de hierboven genoemde aanleiding vanuit de praktijk heeft dit onderzoek ook een wetenschappelijke aanleiding. In de wetenschappelijke literatuur wordt bijvoorbeeld beschreven dat er veelal een vooroordeel rond de kalenderleeftijd van ouder personeel speelt. Dit vooroordeel kan een rol spelen bij de baankansen van deze groep (Maurer, Adrews, & Weiss, 2001; Brooke & Taylor, 2005; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2007). Dit terwijl vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat kalenderleeftijd an sich een slechte voorspeller van de inzetbaarheid van een individu is (Kooij, De Lange, Jansen, & Dikkers, 2007; Nauta, De Lange, & Görtz, 2010). Daarnaast is ook bekend dat ouderen op de arbeidsmarkt momenteel moeilijk aan een baan komen (UWV, 2011). Onderzoek van De Grip, Van Loo, & Sanders (2004) toont aan dat met name oudere werknemers uit het onderwijs en de publieke sector geconfronteerd worden met beperkingen van hun inzetbaarheid. Dit omdat veel sector gebonden taken simpelweg niet voorkomen binnen private bedrijven (De Grip, Van Loo, & Sanders, 2004). Aangezien de Provincie Utrecht de publieke sector betreft en er relatief veel oudere werknemers werken is er vanuit de wetenschappelijke literatuur gezien dus een aanleiding om onderzoek te doen naar de duurzame inzetbaarheid bij de provincie Utrecht onder oudere werknemers.

1.1 Profielschets Provincie Utrecht

De historie van de Provincie Utrecht is te herleiden naar een vorm van regionaal bestuur dat ontstond ergens rond de 7^e eeuw. Rond de 14^e eeuw was dit bestuur meer geformaliseerd via de Duitse Keizer en de Katholieke Bisschop van Utrecht. Het gebied van de huidige Provincie Utrecht is ingesteld in de Napoleontische tijd en een halve eeuw later, in 1848, bekleed met de politieke macht zoals we deze nu kennen (De Bruin, 2003, p. 9). Recentelijk werd er in de Nederlandse landelijke politiek zelfs gesproken over het samenvoegen van een aantal Nederlandse provincies tot één grote Randstad provincie. De provinciale organisatie voert de plannen en ideeën uit die de gekozen provinciale vertegenwoordigers vaststellen.

De Provincie Utrecht is voor het grootste gedeelte van het inkomen afhankelijk van de rijksbijdrage. Daarnaast mag de provincie haar eigen belasting heffen. Meest bekende voorbeelden daarvan zijn milieuheffingen en de opcenten van de motorrijtuigenbelasting.

Het in 2011 gekozen college van VVD, CDA, D'66 en GroenLinks heeft ingezet op een focus op de kerntaken van de provincie. Dat wil zeggen economische ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling, natuur en landschap, bereikbaarheid en cultuurhistorisch erfgoed. De focus op louter kerntaken betekent dat de organisatie zal gaan reorganiseren. Een aantal verantwoordelijkheden binnen de kerntaken zullen ofwel anders worden ingericht of worden uitgevoerd door een hogere of lagere overheid. Hierbij zal het aantal arbeidsplaatsen

teruggaan van 818, 93 fte naar 675 fte binnen de termijn van 4 jaar. De inhoud en grootte van de kerntaken zal in de toekomst ook meer in beweging zijn zo is de verwachting. Binnen dit kader wil de Provincie Utrecht streven naar duurzame inzetbaarheid onder haar personeel (Provincie Utrecht, 2011, p. 40-41).

Het personeel binnen de organisatie is veelal hoog opgeleid (hbo niveau), hoewel er ook een aantal mbo'ers werken. Het werk is binnen de organisatie verdeeld over 4 niveaus: de directie, stafondersteuning, beleid, en uitvoer.¹ Daarbij zijn de niveaus beleid en uitvoer verder opgesplitst in diverse teams afhankelijk van het beleidsthema. Binnen het niveau beleid bevinden zich de meeste beleidsmedewerkers. In een aantal teams op het uitvoer niveau werken ook beleidsmedewerkers.

Momenteel is er nog geen vaststaand duurzaam inzetbaarheidsbeleid bij de Provincie Utrecht echter dat is wel in ontwikkeling en wordt eind juli 2012 verwacht. Wel heeft de provincie een ontwikkelingsbudget per medewerker (€1500 per medewerker per 3 jaar). Dit budget kan zowel intern als extern worden besteed aan opleidingen.

Daarnaast bestaat er een initiatief dat Matchpoint heet. Matchpoint verstuurt wekelijks een overzicht van interne vacatures waarop gesolliciteerd kan worden door medewerkers. Daarbij heeft men een project wat er op gericht is om personeel (tijdelijk) te laten plaatsen bij lokale gemeenten om hen zo ervaring op te laten doen in andere functies. Echter, tot dusverre zijn er enkel 2 personen in 2 jaar tijd tijdelijk bij de provincie gekomen. Dit is mede omdat de uitwisseling met gesloten beurzen dient plaats te vinden. Verder spreekt het coalitieakkoord van het voeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Echter, in de praktijk bestaat dit beleid (nog) niet. De planning was dat het reorganisatieplan medio juli 2012 bekend zou worden gemaakt aan alle medewerkers. Deze deadline is echter verschoven tot later in 2012 vanwege onverwacht opgedoken struikelblokken.

1.2 Probleemstelling

Zoals de inleiding beschreef is de Provincie Utrecht bezig te reorganiseren en wil de organisatie zich daarbij focussen op haar kerntaken. Onderdeel daarvan is het vergroten van de duurzame inzetbaarheid onder het personeel. Daarbij ziet de organisatie duurzame inzetbaarheid als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werknemer en werkgever (Provincie Utrecht, 2012, p. 14). Vanuit de gedeelde verantwoordelijkheid wil de organisatie inzicht verwerven in het perspectief van waaruit leidinggevenden en oudere beleidsmedewerkers duurzame inzetbaarheid bezien.

Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid is nodig om werknemers in staat te stellen anders ingerichte functies en anders ingevuld werk uit te voeren. In de bestaande literatuur wordt een verband gelegd tussen de ondersteuning van oudere werknemers door leidinggevenden, hun inzetbaarheid en werktevredenheid (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Leisink & Knies, 2011). Ook binnen de organisatie wordt vermoed dat leidinggevenden kunnen bijdragen aan het stimuleren van de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Daarom zal ook de rol van de leidinggevende met betrekking tot de inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers onderzocht worden.

¹ Managementondersteuning wordt apart aangegeven maar valt onder beleid.
<http://www.provincie-utrecht.nl/organisatie/directie/> 07-03-2012

Het onderzoek is opgebouwd aan de hand van een kennis en een praktisch doel. Het kennisdoel betreft het verzamelen van kennis over de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers hetgeen zal resulteren in een theoretisch kader. Daarin zal uiteen worden gezet wat duurzame inzetbaarheid betekent en welk belang vanuit verschillende perspectieven dit dient. De nadruk zal liggen op factoren die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Het uitwerken van het kennisdoel is nodig om te komen tot het uitwerken van het praktische doel. Het praktische doel is om een bijdrage te leveren aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers bij de Provincie Utrecht. Specifiek leeft binnen de organisatie de vraag hoe men moet omgaan met oudere beleidsmedewerkers in relatie tot het vergroten van de duurzame inzetbaarheid. Daarbij wil de Provincie Utrecht weten hoe oudere beleidsmedewerkers denken over duurzame inzetbaarheid. Hoe denken zij duurzaam inzetbaar te worden? En hoe zien oudere beleidsmedewerkers de rol van de organisatie daarin terug? Ook zou de provincie graag willen weten hoe direct leidinggevendenden van oudere beleidsmedewerkers denken over de duurzame inzetbaarheid van deze groep. Deze vragen zijn interessant met betrekking tot de preciaire situatie van ouderen op de huidige arbeidsmarkt. Door onderzoek naar het standpunt van oudere beleidsmedewerkers en leidinggevendenden hoopt de organisatie maatregelen te kunnen treffen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Uit het onderzoek zullen hiervoor beleidsaanbevelingen voortvloeien. Deze probleemstelling brengt de volgende onderzoeksvraag naar voren:

In hoeverre zijn oudere beleidsmedewerkers volgens zichzelf en hun direct leidinggevendenden duurzaam inzetbaar en welke factoren vergroten deze duurzame inzetbaarheid volgens hen?

Uit de hoofdvraag volgen de hierna opgestelde deelvragen voor het empirisch onderzoek:

1. In hoeverre zijn oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar volgens zichzelf en hun direct leidinggevendenden?
2. Welke factoren spelen volgens oudere beleidsmedewerkers en hun direct leidinggevendenden een rol bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid van de oudere beleidsmedewerkers?
3. Welke mogelijkheden gebruiken oudere beleidsmedewerkers en hun direct leidinggevendenden om duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers te bevorderen en welke andere mogelijkheden zien zij als wenselijk?

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek zal er eerst op de volgende theoretische vragen een antwoord worden gezocht.

1. Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Welke factoren spelen mogelijk een rol bij het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers?
3. Welke mogelijkheden gebruiken organisaties om duurzame inzetbaarheid van hun oudere medewerkers te vergroten en waar is mogelijkterwijs behoefte aan?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek zal er worden gekeken naar factoren die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Vanuit dit medewerkers perspectief bezien is het interessant om te weten te komen wat in de literatuur wordt geschreven over duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek kan mogelijk een ander licht werpen op hoe oudere medewerkers tegen duurzame inzetbaarheid aankijken.

Daarbij zouden eventueel gevonden empirische factoren die oudere beleidsmedewerkers en/of leidinggevenden noemen kunnen bijdragen aan het vergroten en verbreden van de empirische wetenschappelijke kennis van duurzame inzetbaarheid op dit gebied. Dit onderzoek hoopt verder te bouwen aan de kennis van duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers.

Bovenal is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen de publieke sector. Binnen een aantal delen van de publieke sector in Nederland is al onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid. Bij de Provincie Utrecht heeft een dergelijk onderzoek nooit eerder plaats gevonden. Daarmee is dit onderzoek een uitbreiding op wat er tot dusverre bekend is over de duurzame inzetbaarheid van ouder personeel in de publieke sector. Los van onderzoek binnen de publieke sector is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat er specifiek wordt gekeken naar de rol van oudere beleidsmedewerkers. De specifieke focus op deze groep is iets wat niet vaak voorkomt binnen de wetenschappelijke literatuur. Meestal wordt er bij onderzoek binnen de publieke sector voor gekozen om meer algemene benamingen te onderzoeken zoals ambtenaren of leraren. Daarmee geeft dit onderzoek invulling aan een relatief onbeschreven groep binnen het onderzoek over duurzame inzetbaarheid.

1.4 Maatschappelijke relevantie

De inzichten die worden opgedaan betreffende de problemen van oudere beleidsmedewerkers zullen worden vertaald naar concrete aanbevelingen met betrekking tot het inrichten en uitvoeren van het beleid van de provincie Utrecht. Bezien vanuit het maatschappelijke perspectief is dit onderzoek interessant omdat het, naast de Provincie Utrecht, ook andere (overheids)organisaties inzichten kan bieden. Dit omdat het overheidspersoneel over de gehele breedte sterk vergrijsd is.² Daarnaast zijn er kabinetsplannen in voorbereiding om nog verder te snoeien in het aantal ambtenaren. Andere ambtelijke organisaties krijgen mogelijk te maken met vergelijkbare problemen rondom duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld ministeries, gemeenten en andere provincies.

Maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid kunnen helpen om ervoor te zorgen dat ouderen langer actief blijven op de arbeidsmarkt. Aanbevelingen die dit verbeteren kunnen helpen de kosten van bijvoorbeeld werkloosheid voor de maatschappij te beperken. Daarnaast draait het in deze om een overheidsorganisatie. Een overheidsorganisatie kan doormiddel van het geven van een goed voorbeeld, door ouderen langer in goede gezondheid door te laten werken, druk uitoefenen op marktpartijen om dit voorbeeld te volgen. Daarmee is het onderzoek naar hoe oudere beleidsmedewerkers en hun leidinggevenden duurzame inzetbaarheid bezien maatschappelijk relevant.

² <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/07/08/aanpak-vergrijzing-bij-de-overheid.html> 12-06-2012.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is een inleiding van het onderzoek gepresenteerd. Daarin werd duidelijk gemaakt wat de aanleiding van het onderzoek is, wat er onderzocht wordt en welke redenen er vanuit de organisatie en literatuur zijn om dit te onderzoeken. Ook is daarin een profiel geschetst van de omstandigheden waarin de Provincie Utrecht zich bevindt en wat de achtergrond van deze organisatie is. In de volgende hoofdstukken zal het onderzoek verder vorm krijgen op basis van het theoretisch kader en de resultaten uit de interviews. In hoofdstuk 2 zal er allereerst een antwoord worden gezocht op de theoretische deelvragen, naar aanleiding daarvan zullen er een aantal verwachtingen worden geformuleerd over de uitkomsten van het onderzoek. In hoofdstuk 3 zal over de methoden van dataverzameling verantwoording worden afgelegd. Daarna zullen de resultaten uit de interviews met oudere beleidsmedewerkers en teamleiders worden gepresenteerd in hoofdstuk 4. Na het behandelen van de resultaten zal hoofdstuk 5 de conclusies uit de resultaten presenteren. Hoofdstuk 6 zal de meest interessante en opvallende resultaten bespreken aan de hand van de literatuur. Dit hoofdstuk zal ook ingaan op de beperkingen van het onderzoek en enkele aanbevelingen doen voor vervolgonderzoek. Tot slot zal hoofdstuk 7 een aantal aanbevelingen voor de Provincie Utrecht beschrijven.

2. Theoretisch Kader

Door een onderzoek naar de relevante literatuur wordt er een antwoord gezocht op de volgende theoretische vragen:

1. Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Welke factoren spelen een rol bij duurzame inzetbaarheid?
3. Welke mogelijkheden gebruiken organisaties om duurzame inzetbaarheid van hun oudere medewerkers te vergroten en waar is mogelijkserwijs behoefte aan?

Aan de hand van de bovenstaande deelvragen is de relevante wetenschappelijke literatuur in dit hoofdstuk geordend in vier paragrafen: 2.1 Duurzame inzetbaarheid, 2.2 Factoren die een spelen bij duurzame inzetbaarheid, 2.3 Mogelijkheden om te werken aan duurzame inzetbaarheid en 2.4 Verwachtingen.

Paragraaf 2.1 zal beschrijven vanuit welke perspectieven de samenleving, de organisatie en de werknemer binnen de wetenschappelijke literatuur kijken naar duurzame inzetbaarheid. Daarna zal er worden gekeken naar wat er zoal verstaan wordt onder duurzame inzetbaarheid en worden vastgesteld hoe duurzame inzetbaarheid binnen dit onderzoek gedefinieerd wordt.

Paragraaf 2.2 zal een verkenning zijn van factoren uit de wetenschappelijke literatuur die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

Paragraaf 2.3 gaat in op de mogelijkheden waarvan organisaties gebruik maken om de duurzame inzetbaarheid van hun oudere werknemers te vergroten. Het beantwoorden van deze vraag is zinvol omdat daarmee een achtergrond wordt geschetst bij de mogelijkheden die oudere beleidsmedewerkers en hun direct leidinggevendens als wenselijk zien of welke zij noemen als mogelijkheden. In paragraaf 2.4 zullen er enkele verwachtingen voor het onderzoek worden geformuleerd. Tot slot zal in paragraaf 2.5 behandeld worden welk resultaat het theoretisch kader heeft opgeleverd.

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid? Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt de term duurzame inzetbaarheid verschillend bekeken. Hoewel de term geregeld wordt gebruikt in de praktijk is het niet altijd duidelijk wat men met duurzame inzetbaarheid bedoelt. Om het veelvuldig en verschillend gebruik te illustreren schreef Schaufeli in 2011 dat de term in Google meer dan 120.000 hits opleverde (Schaufeli, 2011, p. 1). Eén jaar later is dat aantal hits toegenomen tot meer dan 273.000.

Het begrip is door de tijd heen onderhevig aan nieuwe ontwikkelingen en interpretaties (Forrier & Sels, 2005; de Grip et al., 2004; Thijssen et al., 2008). Gedurende de jaren negentig van de vorige eeuw zijn er nieuwe ideeën over carrières ontstaan. Het levenslang werken bij één werkgever werd minder relevant (De Grip et al., 2004, p. 211). In relatie tot deze ontwikkelingen spreekt men over een veranderend psychologisch contract tussen werknemer en werkgever (Kluytmans & Ott, 1999; Thijssen et al., 2008). In het kader van deze ontwikkelingen is men gaan spreken en denken over duurzame inzetbaarheid.

Perspectieven op duurzame inzetbaarheid

Hoe men het begrip duurzame inzetbaarheid invult hangt samen met de context en het perspectief van waaruit men kijkt. Duurzame inzetbaarheid kan bekeken worden vanuit drie

perspectieven. Het betreft hier het perspectief van de samenleving, de organisatie en de individuele werknemer (Nauta et al., 2010; Thijssen et al., 2008).

Vanuit het samenlevingsperspectief is duurzame inzetbaarheid van belang met betrekking tot de flexibiliteit van de maatschappij. Duurzame inzetbaarheid wordt dan gezien als een middel om werkloosheid te bestrijden (Thijssen et al., 2008, p. 168). Het samenlevingsperspectief met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is vooral nuttig om te belichten wanneer landelijke wetgeving een rol speelt binnen een onderzoek.

Vanuit het organisatieperspectief is duurzame inzetbaarheid belangrijk voor de flexibiliteit van de organisatie en kan het mogelijk kostenbesparend werken bij laagconjunctuur. Duurzame inzetbaarheid kan bijvoorbeeld helpen werknemers gemakkelijker te laten omgaan met veranderingen in organisaties (Van der Heijden, 2002; Ito & Brotheridge, 2005; Nauta, van Vianen, van der Heijden & Willemsen, 2009; Thijssen et al., 2008). Voor de organisatie is flexibiliteit in deze van belang. Vanuit dit perspectief streeft de organisatie naar continue ontwikkeling van inzetbaarheid, verandering en mobiliteit (Nauta et al., 2009, p.234).

Mobiliteit wordt gezien als middel om werknemers inzetbaar te houden gedurende hun loopbaan (De Winne, Stynen, Gilber, & Sels, 2008, p. 346-347). Echter het stimuleren van mobiliteit kan er ook toe leiden dat werknemers vertrekken bij een organisatie (Nauta et al., 2009; Verbruggen, Forrier, Sels, & Bollen, 2009). Het nastreven van mobiliteit vanuit het organisatieperspectief op duurzame inzetbaarheid kan dus op twee wijzen bekeken worden. Aan de ene kant de voordelen van flexibiliteit en aan de andere kant de mogelijke uitstroom. Het nastreven van een vast percentage personeelsuitstroom kan worden gezien als “gezond” omdat er zo vernieuwende ideeën worden binnengehaald. Investeren in de ontwikkeling van medewerkers door organisaties kan ook zorgen voor een loyaliteitseffect. Dat gaat mogelijk ten koste van eventuele externe mobiliteit die een organisatie nastreeft. Dit effect staat bekend als de ‘employability paradox’ (Ito & Brotheridge, 2005; Nauta et al., 2009; Verbruggen et al., 2009). Het draait hierbij om de continuïteit van het proces, men wil blijvend flexibele medewerkers.

Vanuit het perspectief van de individuele werknemer is duurzame inzetbaarheid van belang voor de langdurige zekerheid van werk en de zelfredzaamheid van het individu. Daarnaast is voor het individu van belang dat een baan aantrekkelijk is of zoals Van der Klink et al. (2011, p. 351) benadrukken, het werk moet een zekere waarde vertegenwoordigen. De werknemer moet zich kunnen aanpassen aan verandering en zichzelf blijven ontwikkelen om een baan te kunnen krijgen of te behouden (Thijssen et al., 2008; Thijssen, 2004). Duurzame inzetbaarheid is in deze dus een kenmerk van een persoon.

Definitie van duurzame inzetbaarheid

Schaufeli (2011) en Van der Klink et al. (2011) beschrijven duurzame inzetbaarheid als een contextueel begrip. Het draait volgens Schaufeli (2011, p. 3) om de interactie tussen het individu en het werk. Duurzame inzetbaarheid is daarmee geen individueel kenmerk, maar het resultaat van een wisselwerking tussen een werknemer en zijn werk. Zowel Schaufeli (2011, p. 3) en Van der Klink et al. (2011, p. 347) beschrijven duurzame inzetbaarheid als volgt:

“Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare 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.”

Uit deze definitie wordt duidelijk dat duurzame inzetbaarheid draait om een aantal factoren. Allereerst gaat het om het kunnen aansluiten bij de huidige arbeidsmarkt. Ook de mentale en fysieke gesteldheid moeten in verhouding zijn met de belasting die het werk geeft. Daarnaast speelt in alle voorgaande aspecten de lange termijn een rol. Het draait immers om duurzaam, anders geformuleerd om blijvend. Duurzame inzetbaarheid is daarmee een continu proces gedurende het werkende leven waarin ook de contextuele aspecten een rol spelen.

Het belang van de rol van de context wordt het meest duidelijk aan de hand van een op Schaufeli (2011) geïnspireerd voorbeeld. Stel iemand heeft de vaardigheden om een bus te besturen. Dan heeft hij/zij nog altijd een werkende bus nodig om in te rijden. Daarnaast heeft hij/zij ook wegen nodig om op te rijden. Kortom duurzame inzetbaarheid is zowel in staat zijn, als in staat gesteld worden (Schaufeli, 2011, p. 4). Aan de voorgaande bus metafoor ontbreekt nog de wil of de bereidheid om de bus te besturen. Dat is van belang omdat de bereidwilligheid om te werken aan duurzame inzetbaarheid door verschillende auteurs als onderdeel van duurzame inzetbaarheid wordt beschreven (De Vries, Gründemann, Van Vuuren, & Willemsen, 2000). Daarom kan er gezegd worden dat duurzame inzetbaarheid op het individuele niveau draait om het vermogen om duurzaam inzetbaar te kunnen worden en de bereidwilligheid om daaraan te werken.

Naast de definitie die zo-even werd genoemd bestaan er nog meer definities van duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011, p. 1-2). Zo hanteert de grote Nederlandse beursgenoteerde uitzender Randstad de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid:

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat uw medewerkers hun talenten optimaal benutten, steeds op de goede plek zitten of ernaartoe bewegen en maximaal bijdragen aan uw organisatie. Organisaties die ervoor zorgen dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, anticiperen tijdig op veranderingen en zijn daardoor flexibel en succesvol.”³

Deze definitie, geformuleerd door een commerciële dienstverlener, is met name gericht op de werkgever die diensten inkoopt (het werkgeversperspectief). De definitie is dan ook een totaal andere die van Schaufeli (2011). Dit voorbeeld illustreert nogmaals dat de keuze voor de definitie van duurzame inzetbaarheid mede afhankelijk is van het perspectief van waaruit wordt gekeken naar duurzame inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2005; van der Heijden, 2002; Thijssen et al., 2008; Van der Klink, et al., 2011).

Dit onderzoek hanteert dan ook niet de definitie van Randstad. Ik heb sterk getwijfeld over de te hanteren definitie tussen die van Schaufeli (2011) en definitie van Thijssen et al. (2008). De definitie van Thijssen et al. (2008, p. 174) is de volgende:

“...the behavioural tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labour market during all career stages”

³ <http://www.randstad.nl/content/hr-solutions/werkgevers/duurzaam-inzetbaar/index.xml> 01-05-2012

Deze definitie bekijkt duurzame inzetbaarheid van uit het perspectief van de medewerker en is kort en bondig. De keus voor de te hanteren definitie is echter gevallen op de definitie die zowel Schaufeli (2011) en van der Klink et al. (2011) gebruiken. Dit omdat deze definitie naast het perspectief van de medewerker ook aandacht heeft voor de mogelijkheden die de werkgever moet bieden, de motivatie van medewerkers en gezondheid. Dit doet de definitie van Thijssen et al. (2008) niet of heel summier.

2.2 Factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid

In het volgende zullen factoren die mogelijk een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid worden besproken. De factoren zullen worden weergegeven op het niveau waarop zij spelen. In dit gedeelte zullen er factoren op drie niveaus aan de orde komen, namelijk het organisatieniveau, het leidinggevendenniveau en het medewerkersniveau. De volgorde van presentatie van de niveaus is van hoog naar laag.

2.2.1 Organisationsniveau

Binnen organisaties kan duurzame inzetbaarheid volgens Thijssen et al. (2008, p. 175-176) vanuit een drietal strategieën worden nagestreefd. Het betreft de broadening, selling en consuming strategieën. Broadening duidt op het verbreden van huidige mogelijkheden van de werknemers door middel van training en opleiding. Dit binnen het kader van zelf-leren en het stimuleren van de deelname hieraan. De selling strategie behelst het gebruiken, verkopen en herplaatsen van de werknemers en hun talenten. Hierbij ligt de focus op het onder de aandacht brengen van interne en externe vacatures, outplacement diensten en bijvoorbeeld netwerktraining. De consuming strategie legt de nadruk op het beperken van dienstcontracten. Hierbij worden de talenten van werknemers gezien als consumptiegoed. Binnen een dergelijke strategie wordt er niet geïnvesteerd in de werknemers door de organisatie (Thijssen et al., 2008, p. 176). De laatst genoemde strategie draagt feitelijk niets bij aan duurzame inzetbaarheid. Het is daarom nogal typisch om dit te kwalificeren als een strategie voor duurzame inzetbaarheid.

De gevolgde strategie in het beleid van de organisatie kan invloed hebben op de uitwerking van duurzame inzetbaarheid. Dit omdat het iets zegt over de verantwoordelijkheid van de organisatie en de wil om te investeren in de werknemers. Kijkend naar Schaufeli et al. (2011) en Thijssen et al. (2008) dan achten zij de organisatie verantwoordelijk voor het creëren van de context waarin de oudere beleidsmedewerker werkt en voor het blijvend faciliteren van de mogelijkheden om duurzaam inzetbaar te worden. Hoe organisaties dit invullen is afhankelijk van de strategie die deze toepast.

Steun vanuit organisatiebeleid voor HRM

De keuze voor een bepaalde strategie door een organisatie zegt iets over de hoeveelheid steun die de organisatie verschaft om deel te nemen aan duurzaamheidsinitiatieven. Volgens onderzoek van Armstrong-Stassen en Ursel (2009, p. 213) is de hoeveelheid steun die wordt verschaft aan oudere medewerkers om deel te nemen aan HR initiatieven een belangrijke factor. Duurzaamheidsinitiatieven vallen hier ook onder dus is het aannemelijk dat steun hiervoor vanuit de organisatie een bijdrage levert aan duurzame inzetbaarheid. Het draait daarbij volgens Armstrong-Stassen en Ursel (2009, p. 214) niet zozeer om hoe een initiatief of

maatregel bedoeld is door de organisatie, het draait vooral om hoe een initiatief of maatregel wordt geïnterpreteerd door leidinggevenden en werknemers.

Kortom de interpretatie van een doorgevoerde beleidsmaatregel is van belang. Schaufeli (2011) en Thijssen et al. (2008) benadrukken in dit kader dat de werkcontext de medewerker in staat moet stellen om duurzaam inzetbaar te worden. Steun hangt in deze dus samen met het gevoerde organisatie beleid en met name hoe dat door de werknemers wordt ervaren. Een organisatiebeleid gericht op loopbaanmanagement kan bijvoorbeeld helpen bij de steun die werknemers ervaren. Organisaties die aan loopbaanmanagement doen geven aan dat werknemers gewaardeerd worden. Loopbaanmanagement kan daarmee een bijdrage leveren aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid mits deze steun wordt geïnterpreteerd als iets positiefs (Verbruggen et al., 2009, p. 68-69). Wat hierbij ook een rol kan spelen is het besef van organisaties dat zij baat bij hebben bij duurzame inzetbaarheid van werknemers. Daarnaast speelt ook mee dat duidelijk moet worden dat het stimuleren van uitstroom niet nadelig hoeft te zijn. Mogelijk brengt uitstroom een nieuwe instroom van medewerkers met nieuwe en frisse ideeën op gang en helpt het ervaringsconcentratie voorkomen (Verbruggen et al., 2009, p. 57-58).

Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid

De cultuur die binnen de organisatie heerst op het gebied van duurzame inzetbaarheid is een factor die speelt op het organisatie niveau. Onderzoek van Nauta et al. (2009) wijst op een verband tussen een organisatiecultuur en het behoud van oudere werknemers. Naar aanleiding daarvan is de aanname in deze dat wanneer de cultuur van een organisatie duurzame inzetbaarheid stimuleert dit in ieder geval bevorderend werkt voor de oriëntatie van de medewerker daarop. Met oriëntatie wordt in deze de openheid en aanpassingsbereidheid voor veranderend werk bedoeld. Een mogelijke beperking van deze door Nauta et al. (2009) genoemde factor is dat dit onderzoek niet specifiek oudere werknemers onderzocht, maar werknemers binnen de zorgsector zonder leeftijdskenmerk. Organisationscultuur kan bijdragen aan het blijvend ontwikkelen van competenties en vaardigheden om duurzaam inzetbaar te blijven op de lange termijn (Schaufeli, 2011; Nauta et al., 2009).

Sectorale aspecten

Sectorale aspecten spelen volgens De Grip et al. (2004) een rol bij duurzame inzetbaarheid op organisatie niveau. Dat geldt volgens De Grip et al. (2004, p. 227-228) met name voor medewerkers in het onderwijs en de publieke sector. Het onderzoek van De Grip et al. (2004) toont namelijk aan dat werknemers in deze twee specifieke sectoren minder mogelijkheden hebben om duurzaam inzetbaar te zijn door de aard van hun huidige functie. Hiermee doelen De Grip et al. (2004) op functies die buiten de publieke sector om simpelweg niet bestaan. Er zijn daardoor beperkte andere arbeidsmogelijkheden voor personen die in specifieke functies in de publieke sector werken in vergelijking met werknemers uit andere sectoren (De Grip et al, 2004).

Organisatieomvang

Buiten het sectorale aspect kan de omvang van de organisatie een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau. In een kleinere organisatie bestaan simpelweg minder functies. Daarbij zijn deze functies ook vaak minder verschillend van elkaar. De

mogelijkheden om binnen de organisatie duurzaam inzetbaar te worden zijn dus afhankelijk van de bedrijfsomvang (Gesthuizen & Dagevos, 2007, p. 135-136). Werknemers van kleinere organisaties zijn vermoedelijk wat betreft het werken aan duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld via positieverbetering, meer afhankelijk van de mogelijkheden om van werkgever te veranderen.

Hoe de organisatieomvang precies een rol speelt bij het werken aan duurzame inzetbaarheid wordt in de literatuur weinig beschreven. Mogelijk speelt het vooral een rol in de mogelijkheden voor werknemers om deel te nemen aan ontwikkelingsinitiatieven en ook in de keuze voor ontwikkelingsinitiatieven. Een grote accountantsfirma als Deloitte zal waarschijnlijk meer mogelijkheden bieden voor een accountant om zich te ontwikkelen tot register accountant dan een veel kleinere concurrent. De suggestie in deze is dus dat werknemers in een grotere organisatie meer mogelijkheden zullen hebben om duurzaam inzetbaar te worden. Er is hiervoor echter geen causaal verband gevonden in de literatuur (Gesthuizen & Dagevos, 2007, p. 135-136). Wat hierbij ook een rol kan spelen is dat een kleinere organisatie vermoedelijk minder middelen ter beschikking heeft om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. In het bovenstaande is de aanname gedaan dat de organisatieomvang een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid omdat uit onderzoek van Gesthuizen en Dagevos (2007) blijkt dat de grote van de organisatie effect heeft op de mobiliteit van een persoon, wat op zijn beurt van invloed is op de mate van duurzame inzetbaarheid van een persoon.

2.2.2 Leidinggevendenniveau

Op het niveau van de direct leidinggevenden worden hieronder een aantal factoren benoemd uit de literatuur die een rol kunnen spelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. De directe leidinggevende speelt een rol als doorgeefluik van het organisatiebeleid naar de medewerker. Daarmee speelt de leidinggevende dus een rol in hoe beleidsmaatregelen binnen organisaties ten uitvoer worden gebracht en hoe deze worden geïntroduceerd binnen het team waaraan hij of zij leiding geeft.

Ondersteuning van direct leidinggevende

Onderzoek van Leisink en Knies (2011) heeft aangetoond dat leidinggevenden een rol spelen bij het steunen van oudere werknemers. Daarbij is de omvang van de steun die leidinggevenden geven aan oudere werknemers afhankelijk van de capaciteit en de wil van de leidinggevende om deze groep te coachen. De leidinggevende is op zijn of haar beurt afhankelijk van mogelijkheden die de betreffende organisatie voor het ondersteunen van oudere medewerkers geeft in haar beleid. Er wordt op basis van het onderzoek van Leisink en Knies (2011) uitgegaan dat de steun van leidinggevenden ook een rol speelt bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid onder oudere beleidsmedewerkers. En dat dezelfde aspecten die effect hebben op de leidinggevende ook spelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

Daarmee zijn zowel het beleid van de organisatie als de competenties van de direct leidinggevende een factor van belang wat duurzame inzetbaarheid betreft. Wat hierin ook een rol speelt is dat binnen de Nederlandse context relatief veel HR taken gedelegeerd zijn aan de directe leidinggevenden. Kortom de hoeveelheid aan taken kan een leidinggevende die voldoende capaciteiten heeft en de benodigde wil bezit om duurzame inzetbaarheid te stimuleren toch verhinderen om de oudere medewerkers in zijn of haar team te ondersteunen.

Vertrouwen

In het voorgaande wezen Leisink en Knies (2011) met name op de capaciteiten van de leidinggevende en de ruimte die de direct leidinggevende krijgt om oudere medewerkers te ondersteunen. Pastoriza, Ariño en Ricart (2008) wijzen daarnaast op het belang van de vertrouwensrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker wanneer het gaat om het sturen van het gedrag van medewerkers. Mogelijkerwijs heeft een leidinggevende namelijk wel de motivatie, de capaciteiten en de ruimte om oudere medewerkers te ondersteunen maar heeft deze niet de erkenning of het respect van de medewerkers die ondersteund moeten worden. Wanneer een leidinggevende wordt erkend als een persoon die het belang van de medewerker voor ogen heeft dan kan de leidinggevende in een betere positie komen om bijvoorbeeld initiatieven voor duurzame inzetbaarheid in slagorde te brengen. Het onderzoek van Pastoriza et al. (2008) gaat over ethisch gedrag van het management. Er wordt hier echter de aanname gedaan dat het vertrouwen dat een leidinggevende geniet ook een rol speelt bij het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Het idee hierachter is dat het werken aan duurzame inzetbaarheid te maken heeft met gedrag. Door het winnen van het vertrouwen kan een leidinggevende in staat zijn om gedragsverandering onder medewerkers te stimuleren.

Eenvoudig gevat, een goed voorbeeld doet goed volgen. Een sterke band met de medewerker bevordert het vertrouwen in de leidinggevende, aldus Pastoriza et al. (2008, 338). Daarmee zouden de mogelijkheden om een gedragsverandering te bewerkstelligen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid dus groter kunnen worden naar aanleiding van een groter vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende. Pastoriza et al. (2008, p. 335-336) wijzen daarbij op drie manieren waarop een direct leidinggevende het vertrouwen van medewerkers kan winnen, namelijk: voorbeeldgedrag (zelf een opleiding volgen), betrekken van medewerkers bij besluiten en respect voor de rechten en de interesses van de medewerker.

Stereotyperingen

Daarnaast speelt een mogelijk vooroordeel ten aanzien van oudere medewerkers een rol bij leidinggevend, dit zou men kunnen scharen onder de motivatie of motieven van een leidinggevende (Maurer et al., 2001; Brooke & Taylor, 2005; Van Dalen et al., 2007; Kooij et al., 2007). In het rapport *Hoe kunnen beelden over oudere medewerkers veranderd worden?* (Vos & Elmarini, 2007) worden diverse stereotyperingen van oudere medewerkers en de oorzaken daarvan besproken. Bij de stereotyperingen van ouderen door leidinggevend stelt het rapport, aan de hand van Visser, Henkens en Schippers (2003, in: Vos & Elmarini, 2007, p. 5-8), dat de afstand tussen de leidinggevend en de oudere werknemers een rol speelt.

Door meer ervaring met en meer informatie over oudere medewerkers gaan leidinggevend vaak positiever denken over ouderen. Wanneer er meer gesproken wordt met ouderen door leidinggevend over loopbaaninvulling kan dit helpen de negatieve vooroordelen te verminderen (Vos & Elmarini, 2007, p. 8). Negatieve vooroordelen over oudere medewerkers spelen dan vermoedelijk een mindere rol van betekenis als het gaat om het stimuleren van duurzame inzetbaarheid door direct leidinggevend binnen een team. Men heeft dan meer ervaring met ouderen en zal meer gemotiveerd zijn om oudere medewerkers te stimuleren.

2.2.3 Medewerkersniveau

In het volgende zal er een beeld worden geschetst van factoren met betrekking tot duurzame inzetbaarheid op het werknemersniveau. Het doel is een beeld te schetsen van factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Aangezien er op dit niveau negen factoren worden genoemd zullen deze op pagina 20 in een beknopte samenvatting worden herhaald.

Capaciteiten en Scholing

De basis van alle inzetbaarheid, dus ook duurzame, zijn capaciteiten van de werknemer. Thijssen et al. (2008, p. 173) omschrijven dit als de “employability radius.” Kluytmans en Ott (1999, p. 266-268) noemen dit het “kunnen” van een individu. Hiermee worden de persoonlijke competenties en vaardigheden bedoeld om een diversiteit aan banen te vervullen. Het vergroten van de capaciteiten van een werknemer via scholing en ontwikkeling is daarmee logischerwijs een factor die kan bijdragen aan het vergroten van diens duurzame inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008, p. 174-175). Daarnaast geeft de literatuur aan dat medewerkers die meer capaciteiten ontwikkelen gedurende hun carrière als meer duurzaam inzetbaar worden gezien. Dit omdat medewerkers door het ontwikkelen van meer capaciteiten vaak beter in staat zijn hun huidige werk te doen en ook aantrekkelijker zijn voor de arbeidsmarkt. De ontwikkelde capaciteiten gedurende een carrière kunnen dus zowel een meerwaarde vormen voor de huidige als een toekomstige werkgever (Thijssen, 2004; De Grip, Heijke, & Willems, 1998; De Graaf, Peeters, & Van der Heijden, 2011).

De wil om duurzaam inzetbaar te worden

Capaciteiten en vermogens van individuen kunnen worden vergroot, verdiept en verbreed door middel van scholing en ontwikkeling mits de medewerker in kwestie hiertoe bereid is. Onder deze factor verstaan Kluytmans en Ott (1999, p. 266-268) het “willen” van een persoon. Een persoon die niet duurzaam inzetbaar is moet de wil hebben om het wel te worden en zo zijn radius te vergroten (Kluytmans & Ott, 1999; Thijssen et al., 2008). Kooij et al. (2007) sluiten hierbij aan en stellen dat de wil om te blijven werken een belangrijke factor is bij de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Met de wil om te blijven werken halen Kooij et al. (2007) een belangrijk punt aan, namelijk motivatie. Het zou zo kunnen zijn dat (oudere) werknemers wel duurzaam inzetbaar kunnen zijn of worden maar dat er een motief is om dit niet te willen. Bijvoorbeeld omdat zij het nut daarvan niet inzien.

Gezondheid

Gezondheid is een factor die van invloed kan zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Schaufeli, 2011; Van der Klink 2011). Door het natuurlijke proces, worden mensen simpelweg ouder en wordt de kans op gezondheidsproblemen en daarmee de kans op werkuitval groter (Nauta, De Bruin en Cremer, 2004). Het draait in deze om wat de fysieke en mentale capaciteiten van oudere medewerkers zijn en hoe men de belasting van het werk ervaart. Uiteraard zal dit verschillend worden ervaren door verschillende individuen. Gezondheid heeft effect op duurzame inzetbaarheid in de zin dat als een werknemer geen fysieke of mentale gezondheidsklachten heeft dat hij of zij vaak kan kiezen uit een breder pallet aan mogelijkheden dan iemand die wel gezondheidsklachten heeft (Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman, & Nauta, 2005, Hoofdstuk 2). Niet alleen factoren op het werk spelen een

rol bij gezondheid van een medewerker, ook levensstijl en erfelijke factoren kunnen van invloed zijn. Daarnaast kan er, zo stellen Nauta, De Bruin en Cremer (2004, p. 37-38), een verband zijn met het te lang uitoefenen van dezelfde functie. Dat geldt volgens Nauta et al. (2004) ook wanneer een medewerker werk heeft waarbij hij of zij geen fysieke taken uitrust. Het (te) lang doen van dezelfde functie vergroot de kans op gezondheidsproblemen.

Werk-privé balans

De balans tussen werk en privé speelt een rol bij duurzame inzetbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan situaties waar mantelzorg verleend wordt of aan een life event zoals een scheiding. Een disbalans tussen werk en privé kan (tijdelijk) effecten hebben op de duurzame inzetbaarheid van een individu (Kluytmans & Ott, 1999; Nauta et al., 2010, 142-143). ICT vernieuwingen zijn van invloed op werk-privé balans. Het is mogelijk geworden om zo nodig 24 uur per dag in contact te zijn met de werkvloer, collega's, leidinggevenden en bezig te zijn met werk. Het werk is daardoor verder het privéleven in gedrongen en misschien ook wel vice versa. Hierdoor is het mogelijk dat de thuissituatie de fysieke en mentale eisen van het werk beïnvloedt.

Wanneer men thuis werkt, is het ook logisch dat spanningen van thuis doorwerken op hoe men werk verricht. Mogelijk speelt ook het arbeidscontract daar een rol in. Het kan van belang zijn of een medewerker in voltijd of deeltijd in dienst is. Mogelijk heeft men vanwege de werk/privé balans voor één bepaalde vorm van werken gekozen en daar ook bepaalde verwachtingen bij. Eenvoudige voorbeelden daarbij zijn het kiezen voor deeltijd werk vanwege de zorg voor kinderen of vanwege het besluit om af te gaan bouwen (Nauta et al., 2010).

Levensfasen

De levensfase of fasen waarin een individu zit kan een rol spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Verschillende auteurs literatuur geven aan dat levensfasen een rol spelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (Nauta et al., 2010; Leisink, Knies, & de Lange, 2010; Super, 1980). Daarmee wordt bedoeld dat gedurende een leven een individu verschillende fasen doorloopt, verschillende rollen vervult en dat de zojuist genoemde aspecten zelfs per plaats kunnen verschillen (Super, 1980; Leisink et al., 2010). Leisink, Knies en de Lange (2010) identificeren vijf levensfasen, namelijk de start, ambitie, combinatie, deskundigheids en landingsfase. De levensfase waarin een medewerker zit kan bijvoorbeeld meespelen in hoeverre deze bereid is een nieuwe uitdaging aan te gaan.

Finegold, Mohrman en Gretchen (2002) onderzochten werknemers in de techniek en kwamen tot de conclusie dat oudere werknemers, naar mate zij zich in een andere levensfase bevonden, andere dingen belangrijk vonden in een baan dan jongere werknemers in een eerdere levensfase. Met name de bereidheid om extern te kijken of te zoeken naar ander nieuw werk nam af (Finegold, Mohrman, & Gretchen, 2002, p. 671).

Verschillende oudere medewerkers kunnen dus op het gebied van duurzame inzetbaarheid verschillende behoeften hebben los van hun kalenderleeftijd, maar gebaseerd op de levensfase waarin zij zitten. Het is daarmee dus de vraag in welke levensfase een medewerker zit en welke gevolgen die heeft voor zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Is een medewerker die bijvoorbeeld in de landingsfase zit en aan het afbouwen is nog bereid is om te werken aan zijn of haar inzetbaarheid op de langere termijn?

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan

Het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van medewerkers behoren tot de factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid. O'Connell, McNeely en Hall (2008) omschrijven het aanpassingsvermogen als het flexibel omgaan met veranderingen gedurende onzekere omstandigheden, waar werkstress bij komt kijken. Tevens noemen O'Connell et al. (2008, p. 249-250) het kunnen werken los van de meer conventionele (tijds)dimensies en geografisch plaatsen als aspecten van het aanpassingsvermogen. Daarin speelt het arbeidsverleden of het opgebouwde CV van een medewerker ook een rol. Eerdere stappen om te werken aan duurzame inzetbaarheid zoals een training, opleiding, stage of mobiliteit naar een andere functie, werkgever of zelfs mobiliteit naar een gehele andere carrière spelen hier in mee. Een medewerker met een bewezen record van een breed aanpassingsvermogen heeft vermoedelijk de capaciteit om goed te kunnen omgaan met omstandigheden die veelvuldig wisselen. Ervaring met wisselende omstandigheden en met het uitbreiden van capaciteiten op dat gebied kunnen er toe leiden dat het omgaan met deze omstandigheden steeds gemakkelijker gaat. Het wisselen van taak, functie of werkgever mag daarmee gerekend worden tot een factor die een rol speelt met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. (O'Connell, McNeely, & Hall, 2008, p. 256-257). Dit mede omdat O'Connell et al. (2008, p. 248, 256) concluderen dat er een sterk verband is tussen het aanpassingsvermogen en duurzame inzetbaarheid.

De mogelijkheden bij de organisatie om te werken aan het aanpassingsvermogen zijn daarmee ook van belang. Idealiter zal de organisatie rekening houden met mogelijkheden om het aanpassingsvermogen van medewerkers te laten groeien. Deze mogelijkheden zijn nodig om vastroesten of job plateauing te voorkomen. Het vastroesten in een bepaalde functie of organisatie kan mogelijk demotiverend werken (Nauta et al., 2010, p. 7). Daarnaast is een vastgeroeste medewerker gezien vanuit het aanpassingsvermogen minder duurzaam inzetbaar. Ook bestaat er een grotere kans op gezondheidsproblemen bij het te lang uitvoeren van dezelfde functie, zoals bij de factor gezondheid al duidelijk werd (Nauta et al., 2004). Individuen zonder familie- of sociale verplichtingen blijken sneller bereid te zijn om van functie te wisselen en langer te reizen naar het werk dan medewerkers die deze verplichtingen wel hebben. Een gezinsleven heeft dus mogelijk invloed op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van medewerkers (Feldman & Ng, 2007).

Ervaring

Door ervaring en verdieping zijn werknemers beter in staat hun werk te doen. Wanneer een medewerker zijn functie dus langere tijd uitvoert zal hij of zij, naar mate de tijd vordert, waarschijnlijk beter worden in het uitvoeren van zijn of haar werk. Oudere medewerkers hebben gedurende hun loopbaan hoogstwaarschijnlijk meer dienstjaren achter de rug en hebben daardoor vermoedelijk meer ervaring opgedaan, hoewel dit geen wet van Meden en Perzen is (Thijssen, 2004). Een lange functieverblijftijd kan daarmee bijvoorbeeld aangeven dat een baan goed bij een medewerker past. Wanneer een medewerker lang in dezelfde functie verblijft, bestaat de kans dat dit ten kostte zal gaan van zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Een deel van de kennis en ervaring die een medewerker namelijk opdoet tijdens zijn of haar loopbaan is namelijk gebonden aan de context van de organisatie waarin deze medewerker werkzaam is (Thijssen et al., 2008, p. 166).

Het lang verblijven in een functie bij een organisatie gaat mogelijk niet zozeer ten koste van het inzetbaar worden in een andere interne functie. Mogelijk gaat het ten koste van het inzetbaar worden in een andere externe functie (Gesthuizen & Dagevos, 2007; Kooij et al., 2007; Nauta et al., 2010). Uit diverse rapporten blijkt dat oudere medewerkers minder vaak van werkgever of van functie wisselen dan jongere medewerkers. Mogelijk speelt het optreden van ervaringsconcentratie hierbij een rol (Leisink, Thijssen, & Walter, 2004; Van Dalen et al., 2007; De Zwart, 2008). Leisink, Thijssen en Walter (2004, p. 15-18) zeggen dat naar mate men langer in een functie verblijft de grootte van en het aantal ervaringen misschien nog wel toeneemt, maar dat dit veelal homogene ervaringen zijn. Kortom, vaak meer dezelfde ervaringen maar minder divers of vernieuwend. Eén van de oorzaken hiervan is vaak weinig tot geen functiemobiliteit. Daarnaast komt in Leisink et al. (2004, p. 153) aan de orde dat het optreden van ervaringsconcentratie meespeelt bij de motieven van medewerkers om nog voor de wettelijke pensioenleeftijd te stoppen met hun werk.

Het geloof in eigen kunnen

Hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid schatten heeft voor een deel te maken met het geloof in de eigen capaciteiten en gedrag. Binnen de literatuur beschrijft men dit geloof in het eigen gedrag en kunnen als self-efficacy. Self-efficacy is gebonden aan een individuele medewerker of specifieke taak. Van bepaalde taken denkt een medewerker bijvoorbeeld dat hij of zij wel de capaciteiten bezit en van een andere weer niet. Ook kan het zijn dat een medewerker in een bepaalde situatie denkt dat hij of zij iets wel of niet kan. Denk bijvoorbeeld aan werkzaamheden onder hoge druk (Forrier & Sels, 2003, p. 121). Medewerkers met een groot geloof in eigen kunnen zijn veelal positiever, minder gevoelig voor werkdruk, beter gemotiveerd en eerder geneigd om een nieuwe uitdaging aan te gaan dan medewerkers die weinig geloof hebben in eigen kunnen (Maurer, 2001, p. 133-134). Er wordt in deze dus de aanname gedaan dat de self-efficacy naast dat het een rol speelt bij inzetbaarheid, ook een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid.

Psychologisch contact

Het veranderende psychologische contract speelt mogelijk een rol bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers (Thijssen et al. 2008). Met het psychologisch contract wordt een al dan niet vastgelegde toezegging tussen de medewerker en de werkgever bedoeld over wat men elkaar wederzijds biedt. Het betreft hier echter zaken die niet zijn vastgelegd in de formele arbeidsovereenkomst. Deze 'zaken' zijn vaak ongeschreven afspraken rondom scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden, uitdagingen en gedrag.

Onderzoek van Bal (2010) wijst in deze op het belang van het naleven van de toezeggingen binnen het psychologisch contract. Dat kan ingewikkeld zijn want het psychologisch contract is in hoge mate subjectief. Afspraken die voor één van beide partijen duidelijk kunnen lijken, kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd of uitgelegd in de praktijk. Worden de ongeschreven afspraken nageleefd dan kan dit positieve effecten hebben op bijvoorbeeld de motivatie voor inzetbaarheidsinitiatieven. Worden deze niet nageleefd dan werken deze mogelijk demotiverend voor dergelijke initiatieven. Er wordt in deze dus de aanname gedaan dat het psychologisch contract van invloed is op het motiveren van oudere werknemers voor duurzame inzetbaarheid. Dit terwijl het onderzoek van Bal (2010) duurzame inzetbaarheid niet specifiek noemt. Het onderzoek betreft

daarentegen wel oudere medewerkers en in hoeverre het psychologisch contract een effect heeft op de motivatie om langer door te werken. Daarmee is het onderzoek nauw verwant aan duurzame inzetbaarheid.

Met name voor oudere medewerkers kan een veranderend psychologisch contract een probleem vormen. Vaak houden ouderen nog vast aan een baan voor het leven zitten of menen daarvoor te hebben gekozen, dit terwijl de organisatie en de functies daarbinnen ondertussen veranderen. Jongere medewerkers zijn meestal gewend aan het idee van een korter verblijf bij een werkgever. Werkzekerheid vervangt bij wijze van spreken baanzekerheid, door middel van verregaande duurzame inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2003; Bal, 2010).

Ouderen hebben een andere perceptie rondom het psychologisch contract dan jongeren. De motivatie voor ontwikkelingsinitiatieven is volgens Bal (2010, p. 8-10) niet anders, maar wel de perceptie. Jongere medewerkers richten zich nog op het maken van een carrière en streven naar ontwikkeling, zowel in salaris, kennis als functie. Ouderen zijn vaak meer geïnteresseerd in conserveren wat men heeft bereikt, zoals een ingedamde werkdruk en (baan)zekerheid via een vast arbeidscontract (De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2007; Bal, 2010).

Bij het wel of niet naleven van het psychologisch aspect speelt vooral het vertrouwen dat de oudere medewerker heeft in zijn leidinggevende en organisatie een rol. Het gaat in het naleven van het psychologisch contract vooral om onderlinge steun, investering en met name vertrouwen (Bal, 2010; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Het ontwikkelen van een hechte vertrouwensrelatie tussen medewerker en werkgever heeft meestal een langere tijd nodig. De lengte van het verband tussen beide partijen zal voor de medewerker meespelen in hoe deze het psychologische contract ziet.

Samenvatting

Op het medewerkersniveau spelen mogelijk de capaciteiten en scholing, de wil om duurzaam inzetbaar te worden, gezondheid, de werkprivébalans, de levensfasen, flexibiliteit en aanpassingsvermogen gedurende de loopbaan, ervaring, het geloof in eigen kunnen en het psychologisch contract een rol bij duurzame inzetbaarheid.

2.3 Mogelijkheden om te werken aan duurzame inzetbaarheid

Er bestaan veel manieren om te werken aan de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. De onderstaande literatuurstudie zal dan ook slechts een beperkt aantal mogelijkheden noemen die er bestaan om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Een mogelijkheid om duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers te bevorderen zijn overheidsmaatregelen. Momenteel beperkt de overheid zich grotendeels tot het stimuleren van langer doorwerken via een aantal fiscale regelingen en door uitkeringsgerechtigden van 57,5 jaar (opnieuw) tot solliciteren te verplichten om die groep aan het werk te krijgen (Gründemann, 2009, p. 77-81).

Er is echter niets geregeld om de kennis en vaardigheden van deze groep op de langere termijn op peil te houden. Daarmee maken deze maatregelen oudere medewerkers niet zozeer duurzaam inzetbaar, maar wordt het in dienst nemen of houden van oudere medewerkers eerder goedkoper in termen van loonkosten per product. Het betreft hier maatregelen die de landelijke overheid zou kunnen treffen. De focus ligt hier echter op de mogelijkheden die

organisaties gebruiken en die mogelijk als wenselijk worden ervaren door leidinggevend en medewerkers om duurzame inzetbaarheid te vergroten.

Ouderenbeleid

Vaak blijkt dat organisaties, wat duurzame inzetbaarheid betreft, een specifiek ouderenbeleid hebben ontwikkeld. Bij een ouderenbeleid ligt de focus veelal op algemene ontzietmaatregelen die ingaan vanaf een bepaalde leeftijd. Kortom, leeftijd is daarin veelal de maatstaf om over te gaan tot bepaalde HR maatregelen. Echter algemene ontzietmaatregelen voor oudere medewerkers werken niet, sterker nog ze werken averechts zo blijkt uit een onderzoek door van Dalen et al. (2007, p. iii) in opdracht van het ministerie van SZW. Letterlijk stelt het onderzoek dat:

“Ondanks de goede bedoelingen achter leeftijdsbewust personeelsbeleid lijkt dit zijn doel grotendeels te missen. Vooral de generieke maatregelen —bijvoorbeeld in cao-afspraken— die proberen oudere werknemers te ontlasten (via bijvoorbeeld extra verlof of taakverlichting) lijken ten koste te gaan van de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt.”

Kortom een beleid met goede bedoelingen dat is gericht op het welzijn van ouderen in organisaties maar dat niet blijkt te werken. Dit gesteld hebbend blijkt dat ongeveer de helft van de organisaties dergelijke ontzietmaatregelen voor ouderen in de praktijk uitvoert (Van Dalen et al., 2007). Hieruit blijkt dus dat organisaties soms duurzame inzetbaarheid van ouderen wel steunen, alleen worden er soms contraproductieve maatregelen getroffen. Dat wil zeggen als men al aandacht heeft daarvoor. Leisink en Knies (2011) concluderen namelijk dat het beleid ten aanzien van oudere medewerkers veelal een vrij lage prioriteit heeft.

Investeren

Naast een speciaal ouderenbeleid investeren organisaties in de kennis en vaardigheden van oudere medewerkers om de mogelijkheden voor deze groep om duurzaam inzetbaar te worden te vergroten. Het onderzoek door Van Dalen et al. (2007) geeft aan dat medewerkers kennis en vaardigheden niet zozeer vergroten via de theoretische weg. Van de door Van Dalen et al. (2007, p. 64-66) ondervraagden geeft 89% aan dat leren vanuit de praktijk en 69% dat leren via collega's belangrijker is dan via theoretische scholing. In het leren vanuit de praktijk en via collega's zitten mogelijkheden die gebruikt kunnen worden om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Als blijkt dat medewerkers meer gemotiveerd zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid via praktijk leren en via collega's dan zou de organisatie daarop in kunnen spelen.

Cultuur

Armstrong-Stassen en Schlosser (2008) onderzochten binnen de Canadese context de effecten van het ondersteunen van oudere medewerkers via de bedrijfscultuur. Het onderzoek geeft aan dat de oriëntatie op ontwikkeling van oudere medewerkers bijdraagt aan een op ontwikkeling gerichte positieve bedrijfscultuur. Deze bedrijfscultuur draagt vervolgens weer bij aan een affectief commitment van oudere medewerkers aan de organisatie. Dit heeft tot gevolg dat oudere medewerkers de intentie hebben langer door te werken bij de organisatie. Deze resultaten golden voor zowel reguliere als brugbanen (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008, pp. 332-334). Dit onderzoek is een voorbeeld van hoe een organisatie via organisatie cultuur werkt aan duurzame inzetbaarheid.

Loopbaanmanagement

Onderzoek door Van der Heijden (2005) toont aan dat werknemers het liefst werken voor een organisatie waar ze kunnen blijven leren. Organisaties doen pogingen om de mogelijkheden voor werknemers om kennis en vaardigheden op peil te houden doormiddel van hulp bij loopbaanmanagement. Door loopbaanmanagement kan een organisatie medewerkers helpen bij het vergroten van hun kennis van de ontwikkelingsmogelijkheden, de arbeidsmarkt, het loopbaanverloop en het leggen van contacten in de gewenste netwerken (Forrier & Sels, 2003; Verbruggen et al., 2009).

Loopbaanmanagement kan daarnaast door de oudere medewerkers worden ervaren als steun vanuit de organisatie (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Een bekend voorbeeld van loopbaanmanagement is het persoonlijke ontwikkelplan (POP). In een POP beschrijft een medewerker welke stappen er gezet gaan worden gedurende een vastgestelde periode om kennis en vaardigheden voor de huidige of toekomstige functie te ontwikkelen (Evers, Kluytmans, & De Lange, 2005).

Afwisseling

Boumans, De Jong en Van der Linden (2008) constateren dat medewerkers die een aantal maal van functie of sector hebben gewisseld langer blijven doorwerken. Daaruit leiden Boumans et al. (2008, p. 70-72) af dat verandering van het werk de uitdaging in het werk bevordert. De uitdaging in het werk draagt bij aan de waarde die medewerkers hechten aan het werk (Van der Klink, et al., 2011). Werknemers die meer uitdagingen in het werk hebben door het wisselen van functie zullen eerder op een plek terecht komen die bij hen als individu past. Hierbij blijkt, uit onderzoek door Van Dam, Van der Vorst en Van der Heijden (2009, p. 281-284), dat werknemers die in een meer veranderende omgeving werkzaam zijn, verwachten tot een hogere leeftijd door te werken dan zij die in een minder veranderende omgeving werken. Dit wetende zou men mogelijkheden kunnen creëren om er voor te zorgen dat medewerkers van functie ruilen, bijvoorbeeld via detachering bij een andere afdeling of een ander bedrijf. In dit kader zou men verder kunnen denken aan functievariatie, functieverlichting, functieverrijking en demotie (Van Dalen et al., 2007, p. 69-73).

Levensfasebewust personeelsbeleid

Kooij et al. (2007) wijzen, naar aanleiding van hun onderzoek naar de rol van motivatie en het langer doorwerken van ouderen, op levensfasebewust personeelsbeleid in plaats van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Nauta et al. (2010) beschrijven een schema voor inzetbaarheid gedurende de levensloop van een medewerker. Daaruit wordt duidelijk hoe levensfase bewust personeelsbeleid werkt en wat het inhoudt. Levensfasebewust personeelsbeleid is een op de langere termijn ontwikkelingsgericht beleid wat preventief van aard is. De insteek is dat maatregelen om inzetbaarheid te bevorderen daarbij niet specifiek voor ouderen gelden, maar voor alle werknemers in een bedrijf. De maatregelen zijn gericht op het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers gedurende hun actieve loopbaan. Levensfasebewust personeelsbeleid neemt niet de leeftijd van een individu als de maatstaf maar heeft oog voor de specifieke situatie waarin een medewerker zich bevindt, de levensfase. Idealiter zoekt levensfasebewust personeelsbeleid dus naar een personal fit tussen het kunnen en het willen van een individu en de mogelijkheden die hem of haar geboden worden in de betreffende levensfase in relatie tot de huidige of een toekomstige functie (Nauta et al., 2010).

Met betrekking tot levensfase bewust personeelsbeleid noemen Nauta et al. (2010, p.151-152) de volgende mogelijke HR maatregelen: herplaatsing, bij- en herscholing, extra verlof, ondersteuning, bestrijden van stereotypen, aanpassing van werk. Kortom, een scala aan mogelijkheden die gekoppeld zijn aan de specifieke levensfase waar een individu zich in bevindt.

2.4 Verwachtingen

De bevindingen uit de wetenschappelijke literatuurstudie hebben geleid tot de volgende verwachtingen voor het empirisch onderzoek. Ten eerste is de verwachting dat respondenten onder duurzame inzetbaarheid veel verschillende dingen zullen verstaan. Mogelijk benoemen respondenten maar enkele aspecten van duurzame inzetbaarheid of verstaan de respondenten geheel wat anders onder duurzame inzetbaarheid dan hetgeen dit onderzoek beoogt. Bijvoorbeeld duurzaamheid vanuit de milieusfeer. Dit is de verwachting omdat uit de literatuur blijkt dat duurzame inzetbaarheid vanuit verschillende perspectieven kan worden gezien op verschillende niveaus, er diverse strategieën bestaan om duurzame inzetbaarheid te vergroten en er vele verschillende definities van de term bestaan (Schaufeli, 2011; Thijssen et al., 2008; Van der Klink, et al., 2011).

Waarschijnlijk zullen de respondenten naast onderlinge verschillen over wat zij verstaan onder duurzame inzetbaarheid ook een verschillende perceptie hebben over de mate waarin zij zichzelf duurzaam inzetbaar achten. Vermoedelijk spelen daarbij door de respondenten genoemde factoren een rol bij de mate waarin oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar worden geacht (Thijssen, 2004; De Grip et al., 1998; De Graaf et al., 2011). Verwacht wordt dat zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders factoren zullen noemen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid op organisatie, leidinggevenden en medewerkersniveau (Thijssen et al., 2008).

Vermoedelijk zullen binnen de niveaus oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders de capaciteiten en de wil om duurzaam inzetbaar te worden benoemen als belangrijke vergrotende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Dit is de verwachting omdat deze twee factoren binnen veel definities van duurzame inzetbaarheid ter sprake komen en ook binnen de in dit onderzoek gehanteerde definitie (Kluytmans & Ott, 1999; Thijssen et al., 2008; Schaufeli, 2011).

Aangezien de verwachting is dat respondenten tijdens de interviews waarde zullen hechten aan hun capaciteiten zal, daarop aansluitend, vermoedelijk ook de scholing belangrijk gevonden worden door respondenten (De Graaf et al., 2011). Vermoedelijk zal ook de direct leidinggevende een belangrijke rol spelen bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Dit omdat de organisatie dit verwacht (de reden om specifiek teamleiders te ondervragen) en omdat uit het theoretisch kader blijkt dat direct leidinggevenden vaak een rol spelen bij de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Leisink & Knies, 2011).

Uit de literatuur komen daarnaast een aantal factoren naar voren waarbij wordt aangegeven dat deze specifiek spelen bij oudere beleidsmedewerkers. Dit zijn een veranderend psychologisch contract, ervaringsconcentratie en gezondheid. Met het toenemen van de jaren zouden deze factoren volgens de literatuur meer kunnen gaan spelen (Nauta et

al., 2004; Kooij et al., 2007; Bal, 2010). Verwacht wordt daarom dat deze factoren zullen worden genoemd door respondenten tijdens het empirisch onderzoek.

Binnen het theoretisch kader zijn een aantal mogelijkheden genoemd waarvan organisaties gebruik maken om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Het is echter onmogelijk om voorafgaand aan het empirisch onderzoek, uitgaande van de theoretische mogelijkheden, een verwachting uit te spreken over de mogelijkheden die oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders zullen noemen. Wel kan de verwachting worden uitgesproken dat men van verschillende mogelijkheden gebruikt maakt. Dit geldt tevens voor de mogelijke wensen die er leven op het gebied van duurzame inzetbaarheid, daarover is vooraf nauwelijks een verwachting uit te spreken.

2.5 Theoretisch kader omgevormd in topiclijst

Uit het bovenstaande theoretisch kader zijn een aantal belangrijke kenmerken te onderscheiden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Deze kenmerken vormen de theoretische basis waaruit een topiclijst is geformuleerd voor het onderzoek. In de eerste paragraaf is duidelijk geworden dat onder duurzame inzetbaarheid verschillende dingen kunnen worden verstaan en dat het begrip op verschillende manieren wordt gedefinieerd. Daarnaast is ook duidelijk gemaakt op welke wijze duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek is gedefinieerd. Uit de gehanteerde definitie komt naar voren dat duurzame inzetbaarheid draait om het werkzaam zijn gedurende de loop van het arbeidsleven. Verder blijkt ook dat diverse factoren, zoals ervaring het idee geven dat het arbeidsverleden een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid. Daarom is hieruit het topic *loopbaanverloop* voor de interviews voortgekomen. Ook impliceert het realiseren van werk en het benutten van mogelijkheden voor werk, zoals de definitie stelt, een zekere mate van soepelheid daarbij. Hieruit voortkomend is het topic *flexibiliteit* geformuleerd.

Uit het theoretisch kader blijkt dat duurzame inzetbaarheid wordt gebruikt als een containerbegrip waar men allerlei verschillende dingen in stopt en waar ieder weer eigen dingen uithaalt. Daarom is het voor het onderzoek interessant om te weten welk beeld respondenten daarbij hebben. Om dit beeld van duurzame inzetbaarheid te krijgen is het topic *inzetbaarheid* geformuleerd. Aan de hand van dit topic kan vervolgens worden gevraagd wat respondenten verstaan onder duurzame inzetbaarheid.

In de tweede paragraaf is er een beeld geschetst van de factoren die een rol spelen op organisatie, leidinggevend en medewerkersniveau. Daarbij is duidelijk geworden dat de meeste genoemde factoren spelen op het medewerkersniveau. Daarnaast is er van diverse factoren is aangenomen dat zij ook een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid terwijl het onderzoek waar zij uit voortvloeien gericht was op een andere thema (bijvoorbeeld het vertrouwen in een leidinggevende). Er kan dus van uitgegaan worden dat er verschillende factoren een rol spelen bij de Provincie Utrecht, de vraag is welke? Om zicht op te krijgen op de factoren die spelen is het topic *factoren* geformuleerd. Daarmee kregen respondenten de kans om aan te geven welke zij als belangrijk beschouwen. Daarop aansluitend draait het onderzoek om bevorderende factoren en mogelijkheden die bevorderend werken. Hiertoe is het topic *bevorderen* geformuleerd. Uit het theoretisch kader blijkt namelijk dat factoren niet uitsluitend bevorderend werken. Zo kan worden gekeken naar welke mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid als bevorderend worden gezien door respondenten.

Tot slot is op basis van het theoretisch kader ook het topic *wensen/behoefte* geformuleerd. Dit topic gaat in op de mogelijke wensen en behoeften die leven ten aanzien van duurzame inzetbaarheid onder respondenten. Uit de derde paragraaf van het theoretisch kader blijkt namelijk dat organisaties kunnen putten uit een reeks van methoden om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Voor dit onderzoek is van belang welke wensen en behoeften leven bij respondenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Op die manier kunnen en methoden worden gevonden die passen bij de behoeften van respondenten. Op basis van het bovenstaande is een topiclijst opgesteld die zal dienen als uitvalsbasis voor het onderzoek, deze is te vinden in bijlage 3.

3. Methodologische verantwoording

3.1 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek zal gebruik maken van de kwalitatieve methode. Binnen de kwalitatieve methode kan onderzoek grofweg twee doelstellingen hebben. Het eerste doel betreft wetenschappelijke kennisvergaring ofwel fundamenteel onderzoek. Het tweede doel betreft een meer praktisch ingesteld onderzoek dat erop is gericht een mogelijk ongewenste situatie op te lossen (Boeije, 2008).

Dit onderzoek zal een praktisch doel na streven. Het onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers bij de Provincie Utrecht. Het onderzoek zal ingaan op de beleving van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers en hun leidinggevenden. Leidinggevenden zijn betrokken omdat dit enerzijds een wens van de organisatie is en anderzijds volgens de literatuur over duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers een rol speelt. Onderzoek van Leisink en Knies (2011) beschrijft namelijk de rol van de directe leidinggevenden van oudere werknemers in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Daarom worden er alleen directe leidinggevenden geïnterviewd. Binnen de Provincie Utrecht hebben de teamleiders de directe leiding over (oudere) beleidsmedewerkers.

Dit onderzoek gaat uit van de tweede variant van kwalitatief onderzoek, de interpretatieve variant. Uitgangspunt van dit type onderzoek is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Binnen interpretatief onderzoek wil de onderzoeker te weten komen hoe de onderzoeksgroep een sociale situatie interpreteert. Binnen kwalitatief onderzoek is het gebruikelijk begrippen open te presenteren aan de onderzoeksgroep en de groep daar zelf de waarde of betekenis van te laten bepalen. Het doel van kwalitatief onderzoek is dat het onderwerp van onderzoek met de juiste begrippen wordt beschreven en begrepen wordt wat er zich afspeelt. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek om een beeld te schetsen van duurzame inzetbaarheid bij de Provincie Utrecht omdat het een nog niet verkend terrein betreft. Dit onderzoek is dus een verkenning naar de meningen over duurzame inzetbaarheid en de factoren die daarbij een rol spelen binnen de organisatie. Exploratie is noodzakelijk omdat er niet eerder door de organisatie onderzoek verricht is naar duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is er voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat er een vermoeden bestaat dat het onderwerp enigszins in de taboesfeer ligt. De organisatie heeft namelijk aangegeven dat het selecteren van respondenten op basis van leeftijd en functieverblijftijd mogelijk als gevoelig wordt ervaren.

3.2 Dataverzameling

Het doel van de dataverzameling is een beeld te krijgen van de ervaringen, gedachten en factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid. De dataverzameling in dit onderzoek bestaat uit twee delen. Namelijk, wetenschappelijk literatuuronderzoek en interviews met oudere beleidsmedewerkers en hun leidinggevenden. Het theoretisch kader is gebruikt om een beeld te krijgen van wat er zoal verstaan wordt onder duurzame inzetbaarheid. Het opstellen van het theoretisch kader was vooraf nodig om aan te sluiten bij de actuele stand van zaken. Ook diende het theoretische kader als een kompas om niet te verdwalen in het bos van literatuur over dit onderwerp. Het literatuuronderzoek heeft geholpen de bestaande literatuur

te verkennen. Het is gebruikt om gedachten en begrippen introduceren waar de onderzoeker vooraf niet aan zou hebben gedacht (Boeije, 2008).

Op basis van de literatuurstudie zijn factoren, die mogelijk meespelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, op een topiclijst gevat. Deze topiclijst is nodig om interviews te kunnen afnemen. Het empirisch materiaal wordt dus verzameld door het afnemen van interviews. Er is gekozen voor interviews omdat op deze wijze geïnterviewde personen zelf betekenis kunnen toekennen aan de begrippen. De topics kunnen dan op open wijze worden voorgelegd aan de onderzoeksgroep. Zo komen onderwerpen waar de geïnterviewde mogelijk wel iets over te zeggen heeft, maar niet aan toe komt, toch ter sprake. Denk bijvoorbeeld aan de rol van de leidinggevende. Wanneer een onderwerp door de onderzoeker ter sprake moet worden gebracht, zal dit iets zeggen over de waarde die respondent daar aan hecht. De laatste reden om de keus voor interviews te staven is dat er kan worden doorgevraagd op ervaringen, gedachten en factoren die genoemd worden tijdens het interview. Daarmee wordt er ook aan het verkennende van het onderzoek recht gedaan. Zo kan er een gedegen beeld ontstaan van de context waarin de onderzoeksgroep duurzame inzetbaarheid bekijkt (Boeije, 2008).

3.3 Topiclijsten interviews

Ieder interview zal gestructureerd starten met wederzijds voorstellen, het doel van het onderzoek nogmaals aan te geven en de anonimiteit te garanderen. Daarna zal het eerste topic vragen naar de loopbaan (functie en hoelang). Vervolgens zullen de topics aan de hand van een open beginvraag aan de orde komen. Daarbij is het doel dat er afhankelijk van de antwoorden van de respondent wordt doorgevraagd. De volgorde van de vragen is daardoor afhankelijk van de antwoorden van de respondent. Wanneer er gevraagd wordt naar het topic flexibiliteit kan het dus zo zijn dat de respondent meteen ook een aantal andere aspecten noemt. De topiclijst is vergelijkbaar met een boodschappenlijstje voor de supermarkt. Je haalt de producten op je lijstje niet per se in de volgorde waarop je ze op het lijstje hebt gezet.

Hieronder volgt een bespreking van de topics die ik met de twee ondervraagde groepen heb behandeld. Het eerste deel van het interview is vooral inleidend van aard. Het interview wordt gestart door wederzijds voorstellen, het doel van het onderzoek nogmaals duidelijk te maken en aan te geven dat uitspraken geanonimiseerd worden. Na dit moment wordt er gevraagd naar het loopbaanverloop van de ondervraagde. Afhankelijk van wat de ondervraagde ter sprake brengt wordt er geprobeerd het interview richting het tweede deel van het onderzoek te brengen.

In het tweede deel zullen de volgende vijf thema's onder de aandacht komen, namelijk: flexibiliteit, inzetbaarheid, factoren, mogelijkheden en behoeften met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. De volgorde waarin deze thema's ter sprake komen is afhankelijk van de reacties van de ondervraagden. Op deze thema's wordt vervolgens doorgevraagd. Daarbij kunnen er, wanneer ondervraagden bijvoorbeeld geen factoren of mogelijkheden noemen een aantal factoren of mogelijkheden uit het theoretisch kader ter sprake komen. Tot slot heb ik ieder interview afgesloten met de vraag of er volgens de respondenten nog iets toegevoegd moest worden of dat er volgens hen een onderdeel onbesproken is gebleven. De volledige topiclijsten zijn te vinden in bijlage 3.

3.4 Onderzoeksgroep

Er is een doelgerichte steekproef getrokken om personen te selecteren die bepaalde kenmerken representeren. Deze karakteristieken zijn dat de beleidsmedewerkers een kalenderleeftijd hebben van 50+ en langer dan 8 jaar in dienst zijn bij de Provincie Utrecht. Voor de leidinggevendenden geldt dat zij de directe leidinggevende van één of meer oudere medewerkers zijn.

Er is gestreefd naar het interviewen van bepaalde personen met mogelijke verschillende meningen over duurzame inzetbaarheid. Wat oudere beleidsmedewerkers betreft bestaat er een lijst van werknemers die hebben aangegeven dat zij in de toekomst vrijwillig willen deelnemen aan initiatieven met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Daarmee hebben zij een indicatie gegeven dat er een zekere wil is om duurzaam inzetbaar te worden. Door een aantal ouderen van deze lijst te ondervragen en een aantal ouderen die niet op deze lijst staan hoop ik zo veel mogelijk verschillende interpretaties van duurzame inzetbaarheid onder werknemers tegen te komen.

Wat betreft leidinggevendenden zullen leidinggevendenden van zowel ouderen die zich hebben opgegeven voor initiatieven van duurzame inzetbaarheid als ouderen die zich niet hebben opgegeven voor vrijwillige duurzame inzetbaarheid benaderd worden. De verwachte verschillende beoordeling bij de selectie van de leidinggevendenden is tevens ingegeven door wat er binnen de HR afdeling bekend is over de meningen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid naar aanleiding van recente gesprekken. Van een aantal leidinggevendenden is bekend dat zij een uitgesproken mening hebben over duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Selectie van een deel (2 stuks) van de geïnterviewde leidinggevendenden is gebaseerd op deze indicatie. Hierbij is grote voorzichtigheid in acht genomen, dit omdat de selectie deels is gebaseerd op indicaties waar de onderzoeker zelf geen rol in heeft gespeeld. Er is hierbij rekening gehouden met eventuele foutieve informatie, het veranderen van gedachten van de leidinggevende en mogelijke vooringenomenheid van de onderzoeker tijdens het interview.

Vervolgens is de data uitgewerkt en op basis van een korte analyse zijn er opnieuw een aantal personen benaderd voor een interview. Dataverzameling en data-analyse wisselden elkaar hierbij af geclusterd per 3 interviews. Om toegang te verkrijgen tot de onderzoeksgroep binnen de Provincie Utrecht is er gebruik gemaakt van interne systemen om het onderzoek aan te kondigen. Respondenten voor de interviews zijn via interne personeelsbestanden door de onderzoeker zelf geselecteerd en benaderd op basis van de eerder beschreven selectie criteria. Er zijn zeventien interviews gehouden. Tien met oudere beleidsmedewerkers en zeven met teamleiders. Daarmee is het vooraf vastgestelde doel van zeventien interviews, gebaseerd op de beperking van het onderzoek in tijd, gehaald. Er is ook een achttiende interview geweest met een teamleider. Echter, dit interview leverde niet genoeg data op om bruikbaar te kunnen zijn voor het onderzoek.

3.4.1 Beschrijving van de uiteindelijk ondervraagde onderzoeksgroepen

De gemiddelde leeftijd van de 10 geïnterviewde beleidsmedewerkers was 54.7. Alle respondenten waren 50 jaar of ouder. Gemiddeld waren de beleidsmedewerkers 21.4 jaar in dienst bij de Provincie Utrecht. Geen van de beleidsmedewerkers werkte korter dan 9 jaar bij de provincie. De gemiddelde functieverblijftijd van de beleidsmedewerkers was 10.5 jaar.

Van de beleidsmedewerkers waren er 6 die niet deelnamen aan de lijst vrijwillige duurzame inzetbaarheid. Er zijn 4 mannelijke en 6 vrouwelijke beleidsmedewerkers geïnterviewd. 5 beleidsmedewerkers werkten een volledige werkweek, de 5 anderen werkten in deeltijd. De gemiddelde leeftijd van de 7 geïnterviewde teamleiders was 47.2. Alle teamleiders hadden tenminste 5 oudere beleidsmedewerkers in hun team waarover zij de dagelijkse leiding hadden. De leidinggevendenden waren gemiddeld 11.2 jaar in dienst bij de provincie met een gemiddelde functie verblijftijd van 3.8 jaar. Er zijn 4 mannelijke en 3 vrouwelijke leidinggevendenden geïnterviewd. 3 leidinggevendenden werkten in deeltijd, de andere 4 werkten de volledige werkweek. Tot zover de gegevens van de onderzoeksgroep

3.5 Analyse

Zoals al eerder werd vastgesteld is de kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Uit het volgen van deze methode volgt dat er ook een kwalitatieve analysemethode is gebruikt. Daarbij is de data uit een interview samengevat, gelabeld en gecategoriseerd. Dit is per interview gedaan om de analyses van verschillende interviews met elkaar te vergelijken en overeenkomsten en verschillen in beeld te brengen. Het analyseren zelf is het coderen. Geïdentificeerde categorieën zijn gelabeld met een code. Dit is gebeurd op de wijze zoals beschreven door Boeije (2008) via open, axiaal en selectief coderen. Bij het open coderen zijn de uitgewerkte interviews nauwkeurig nagelezen en stukken tekst gecodeerd. Het open coderen is beëindigd toen er geen nieuwe codes meer werden gevonden. Vervolgens is bij het axiaal coderen getracht de betekenis van belangrijke begrippen te achterhalen. Daarbij werd duidelijk wat belangrijke en minder belangrijke elementen zijn doordat respondenten soms zelf aangaven iets specifiek belangrijk te vinden. Daarnaast zijn spontaan genoemde elementen als belangrijker geïnterpreteerd dan degenen die door de onderzoeker ter sprake zijn gebracht. Ook de volgorde is daarbij van belang geweest, de elementen die eerst zijn genoemd zijn als belangrijker geïnterpreteerd. Bij nagenoeg gelijke hiërarchie heeft het aantal respondenten dat het element ter sprake bracht meegewogen.

Gedurende deze coderingsfase werd duidelijk dat het onderzoek vooral exploratief is geweest. Betekenisgeving van belangrijke begrippen, wat één van de doelen van het onderzoek was, is slechts ten dele naar voren gekomen. Het belang van bepaalde factoren en de exploratieve aspecten van het onderzoek kwamen in grotere mate aan bod. Het aantal codes is bij de axiale stap verminderd. Hierdoor is er een schema van hoofd- en subcodes ontstaan.

Bij het selectief coderen lag de nadruk op het integreren en het leggen van verbanden tussen de categorieën. Bij het axiaal en selectief coderen bleken de resultaten van de interviews grotendeels overeen te komen met een aantal factoren die reeds genoemd werden in het theoretisch kader. Dit omdat er al veel onderzoek is gedaan naar de factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden en er een vrij uitputtende lijst daarvan bestaat. Daarom is besloten de codes onder te brengen bij bestaande codes, deze komen dus veelal overeen met codes uit het theoretisch kader. Een voorbeeld hiervan is de code zekerheid, deze code is tot stand gekomen vanuit de codes baanzekerheid, inkomensgarantie en behoud van premie. Zodoende was het gevolg van deze open codering het gebruik van zekerheid als uiteindelijke overkoepelende code. De uiteindelijke codeboom is gebruikt om de resultaten van de interviews uit te werken.

3.6 Kwaliteit & Betrouwbaarheid

Om enige waarde te hechten aan het onderzoek is het belangrijk verantwoording af te leggen over hoe de kwaliteit van het onderzoek wordt bewaakt. Hiertoe worden de betrouwbaarheid, de validiteit en de rol van de onderzoeker toegelicht.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Volgens Boeije (2008) gaat betrouwbaarheid van onderzoek over de rol van de beïnvloeding van waarnemingen. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt gewoonlijk beoordeeld aan de hand van nauwkeurigheid van methoden van dataverzameling en hoe nauwkeurig het meetinstrument is (Boeije, 2008). In dit onderzoek is er getracht de betrouwbaarheid te waarborgen door de nauwkeurige dataverzameling. Praktisch is dit vertaald naar het gebruik van een opnameapparaat tijdens de interviews. Dit heeft als voordeel dat er gebruik kan worden gemaakt van de letterlijke uitspraken van de geïnterviewde. Het is echter niet mogelijk voor derden om de data te herleiden naar individuen. Dit is niet mogelijk omdat aan respondenten is toegezegd dat uitspraken in de interviews anoniem zouden worden gemaakt.

Er is getracht fouten of vergeten onderwerpen te ondervangen door het opstellen van een topiclijst. Boeije (2008) stelt dat wanneer hetzelfde verschijnsel meer dan eens met hetzelfde instrument wordt gemeten dit moet leiden tot dezelfde waarneming. Dit is echter moeilijk in kwalitatief onderzoek omdat de onderzoeksmethoden een minder gestandaardiseerd karakter hebben en het onderzoek daardoor moeilijk te repliceren is. Ook veranderen situaties in organisaties en wil men soms niet nogmaals een onderzoeker de gelegenheid bieden om onderzoek te verrichten. Echter in dit onderzoek zijn de procedures rondom de betrouwbaarheid van het onderzoek aangepast aan de aard van het kwalitatieve onderzoek. Daarom zal de rol van de onderzoeker worden belicht en is er gebruikt gemaakt van een opnameapparaat. Tot slot heeft de onderzoeker voor ieder interview een afgeschermd ruimte gereserveerd waar de ondervraagde zijn of haar verhaal heeft kunnen doen.

3.6.2 Validiteit

De validiteit heeft betrekking op invloed op het onderzoek door systematische fouten. Validiteit wordt verkregen doordat de onderzoeker verklaart of meet wat hij of zij wil verklaren. Een mogelijke bedreiging van de validiteit van het onderzoek was dat ondervraagden het zogenaamde sociaal wenselijke antwoord willen geven. Dat de vraag niet beantwoord wordt met het antwoord dat de geïnterviewde eigenlijk zou willen geven maar dat deze enkel de heersende mening bespreekt. Daarnaast kan het zo zijn dat ondervraagden andere denkbeelden op tafel leggen dan zij normaal zouden doen (Boeije, 2008).

Om deze problemen voor te zijn, is aan alle ondervraagden anonimiteit gegarandeerd. Onder anonimiteit wordt het volgende verstaan: *Derden kunnen uitspraken, gedaan in het interview, niet herleiden naar een individu. Daarnaast is voor de organisatie en begeleiders ook onbekend wie er geïnterviewd zijn op basis van de door de organisatie aangeleverde personeelslijsten.*

Ook is er vooraf een testinterview voorgelegd aan de begeleidende docent om te kijken of de voorgestelde topiclijst begrepen werd door de respondenten en of deze een resultaat opleverde waarmee gewerkt kon worden.

Een ander gevaar voor de validiteit zou zijn dat de gedefinieerde onderzoeksgroep niet had willen meewerken. Dit gevaar was vooraf reëel gezien het feit dat de groep medewerkers werd geselecteerd op basis van leeftijd. Echter, tijdens het benaderen en het maken van afspraken waren er geen problemen op dit punt. Slechts één verzoek voor een interviewafpraak werd afgewezen omwille van een drukke agenda. Een andere bedreiging voor de validiteit van het onderzoek was de combinatie van de aankomende reorganisatie en de verhuizing naar een ander pand. Daardoor zouden met name teamleiders minder tijd kunnen hebben voor de interviews. Hierdoor bestond de kans dat de personeelslijsten van de organisatie niet meer zouden kloppen doordat er al hier en daar herindelingen van teams plaatsvonden. In de praktijk waren er op dit punt geen problemen. Wel was het met soms moeilijk om een geselecteerde teamleider te interviewen. De reden hierachter was voornamelijk agenda technisch. Wat oudere beleidsmedewerkers betreft was het maken van afspraken geen probleem.

Als laatste is het in het belang van het onderzoek dat de onderzoeker uit de verzamelde data, via een zorgvuldige analyse de juiste conclusies verwerft. Deze conclusies kunnen vervolgens de beantwoording van de onderzoeksvraag vormen. Door het houden van interviews is er onderzocht wat onderzocht moest worden. Dit heeft plaatsgevonden doormiddel van eerder beschreven onderzoeksbenadering. Daarnaast is er bij het coderen van de interviews voor de analyse gebruik gemaakt van Nvivo computersoftware. Door het gebruik hiervan was het eenvoudig om de samengestelde codeboom na drie rondes van coderen bij het onderzoeksrapport te voegen. Deze codeboom is te vinden in bijlage 2.

3.6.3 Rol onderzoeker.

Binnen dit onderzoek heeft ook de onderzoeker zelf een rol van belang gespeeld (Boeije, 2008). De onderzoeker neemt het interview immers af. Daarbij is van belang om te weten dat de onderzoeker als stagiair betrokken is bij de organisatie. Hoewel de Provincie Utrecht één vestigingsplaats heeft, zal de onderzoeker niet vooraf in contact treden met de geïnterviewde. Enkel om een afspraak te maken voor een interview is de onderzoeker in contact getreden met de geïnterviewde personen.

Het is daarbij van belang om te weten dat geen van de ondervraagden werkzaam was op de afdeling (HR-beleid) waar de onderzoeker de stage verricht. De rol van stagiair heeft mogelijk geholpen bij het ontwikkelen van enige inleving in de situatie van de ondervraagden. Hoewel het leeftijdsverschil met de meeste ondervraagden groot was, was er een zekere mate van gedeelde interesse namelijk beleid en beleidsontwikkeling. Ook kreeg de onderzoeker soms te maken met dezelfde problemen als ondervraagden. Een voorbeeld hiervan is het meermaals uitvallen van het ICT netwerk.

4. Resultaten

In het nu volgende hoofdstuk zullen de resultaten voortkomend uit de analyse van de data worden behandeld. Daarbij zal worden ingegaan op hoe beleidsmedewerkers denken over het begrip duurzame inzetbaarheid, zichzelf duurzaam inzetbaar achten, welke factoren daarbij volgens hen van belang zijn, welke mogelijkheden zij gebruiken en de behoeften op dit gebied. Dit zal worden vergeleken en afgezet tegen hoe de teamleiders van oudere beleidsmedewerkers hierover denken. Op deze wijze komt er een overzicht tot stand hoe oudere beleidsmedewerkers zichzelf duurzame inzetbaar achten, hoe hun direct leidinggevenden over deze duurzame inzetbaarheid oordelen en de factoren die volgens deze groepen duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten. De resultaten van het onderzoek zullen worden besproken aan de hand van de uit de codeboom voortkomende kernthema's: Duurzame inzetbaarheid an sich, Vergrotende factoren, Gebruikte mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid en Behoeften ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Allereerst (4.1) zal er worden ingegaan op de betekenis die oudere beleidsmedewerkers geven aan het begrip duurzame inzetbaarheid en in hoeverre zij zichzelf duurzaam inzetbaar achten. Daarbij zal ook worden ingegaan op de betekenis die de teamleiders van oudere beleidsmedewerkers aan het begrip duurzame inzetbaarheid toekennen en hoe zij oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar achten.

Ten tweede (4.2) zullen de geïdentificeerde factoren worden gepresenteerd. Daarbij zullen de belangrijkste factoren als eerste genoemd worden. De belangrijkste factoren zijn de factoren waarvan de ondervraagden zelf aangeven dat deze van belang zijn en de factoren die zij spontaan noemen. Factoren waar specifiek door de interviewer naar is gevraagd worden als minder belangrijk gezien. Hierbij is ook rekening gehouden met hoe vaak een factor door verschillende respondenten wordt genoemd. Er zullen hierin mogelijk verschillen optreden tussen beleidsmedewerkers en teamleiders.

Ten derde (4.3) zal er worden ingegaan op de belangrijkste mogelijkheden bij de organisatie waarvan oudere beleidsmedewerkers en teamleiders gebruik maken. Daarbij is op dezelfde wijze als in de tweede paragraaf bepaald welke factoren het belangrijkste zijn.

Ten vierde (4.4) zullen de belangrijkste behoeften van respondenten om te werken aan duurzame inzetbaarheid worden weergegeven. Daarbij is op dezelfde wijze als in de tweede paragraaf bepaald welke factoren het belangrijkste zijn.

4.1 Duurzame inzetbaarheid 'an sich'

Tijdens de interviews is de betekenis van het begrip duurzame inzetbaarheid voornamelijk ter sprake gekomen doordat de interviewer daarnaar vroeg. Een enkele keer gaf een respondent spontaan aan wat daaronder te verstaan. Dit heeft geresulteerd in het hoofdthema duurzame inzetbaarheid 'an sich' met daarbij twee sub thema's: Begrip duurzame inzetbaarheid en Mate van duurzame inzetbaarheid.

4.1.1 Begrip duurzame inzetbaarheid

Bijna alle oudere beleidsmedewerkers geven aan duurzame inzetbaarheid te zien als het in staat zijn om de huidige of een andere functie te kunnen vervullen op deze of een andere plek. Daar speelt volgens deze oudere beleidsmedewerkers ook de wil om naar een ander plekje te verhuizen in mee.

Beleidsmedewerker 3: “Nou weet je wat het is, onder inzetbaarheid versta ik de manier waarop je op een ander plekje kunt gaan werken en ook of je dat wil heh. In eerste instantie dus of je op een ander plekje kunt gaan werken maar je moet het ook echt wel zelf willen. Maar het is natuurlijk ook het kunnen blijven doen van je huidige werk heh.”

Opvallend is dat één oudere beleidsmedewerker onderscheid maakt tussen externe en interne duurzame inzetbaarheid en het begrip omschrijft als “jobrotaten” (Beleidsmedewerker 5).

Daarnaast noemt één beleidsmedewerker ook ervaring als het gaat om de perceptie van duurzame inzetbaarheid. Daarbij associeert deze oudere beleidsmedewerker de term ook met mogelijkheden.

Beleidsmedewerker 10: “Kijk je moet natuurlijk genoeg vaardigheden en ervaring hebben om ergens anders inzetbaar te worden. Maar dat is echt vers twee, als je wil dan kom je er meestal wel. Maar als je gewoon werkt zou je tijdens je werk daar wel enigszins mogelijkheden voor moeten krijgen. Maar ik versta onder duurzame inzetbaarheid echt de wil om iets anders te willen doen en deels de vaardigheden en ervaring om ergens anders effectief aan de slag te kunnen.”

Teamleiders associëren duurzame inzetbaarheid vooral met of men het huidige werk kan doen en of medewerkers ook inzetbaar zijn op andere taken. Men spreekt in deze veelal over uitwisselbaarheid. Daarbij geven een aantal teamleiders aan dat de wil van de medewerker belangrijk is.

Teamleider 2: “Als je dat zo vraagt, eh...ja dan moet ik zeggen dat ik duurzame inzetbaarheid dus vooral zie als de onderlinge uitwisselbaarheid van mijn mensen. Daarmee bedoel ik dus dat de mensen in staat moeten zijn om verschillende taken op te pakken in het team. Maar ook breder, men zou binnen de organisatie ook andere taken moeten kunnen vervullen. Maar het punt is, dat willen ze niet.”

Het onderscheid tussen interne en externe duurzame inzetbaarheid wordt op één na door alle teamleiders gemaakt, net zoals beleidsmedewerker 5. Teamleiders maken dat onderscheid wanneer zij worden gevraagd naar of zij hun oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar achten en niet spontaan als hen gevraagd wordt hoe zij het begrip duurzame inzetbaarheid te interpreteren.

Interviewer: “Niet bij een andere organisatie? Een gemeente of een bedrijf?”
Teamleider 5: “Nee, want ze zijn toch gewoon heel erg vergroeit met dit....met de specifieke functie zelfs. Dus dat wordt echt lastig, zo niet onmogelijk.”

Enkele teamleiders geven aan dat zij onder duurzame inzetbaarheid ook de mogelijkheden om dat te worden verstaan.

Teamleider 3: “Ik bedoel mensen moeten wel zelf willen heh, ik kan niet werken aan inzetbaarheid voor hen. Net zo min als ik het werk voor hen kan doen. Dus het willen en in staat zijn om het werk te doen is erg belangrijk. Wat daarnaast speelt is dat de organisatie wel moet volharden in de mogelijkheden die wij in dit huis aanbieden om te werken aan inzetbaarheid.”

Daarnaast benadrukken een aantal teamleiders dat zij duurzame inzetbaarheid zien als een gedeelde verantwoordelijkheid.

Teamleider 6: “En ik vind dat werken aan de inzetbaarheid in een huidige of een toekomstig functie ook wisselwerking is. Ik vind dat een deel van de verantwoordelijkheid daarvoor bij de beleidsmedewerker ligt en een deel bij de leidinggevende.”

Sommige teamleiders benadrukken dat duurzame inzetbaarheid een persoonsgebonden begrip is.

Teamleider 6: “Wat ik eigenlijk wil zeggen is, ik denk dat de inzetbaarheid en de reikwijdte daarvan per individu verschillend is in hoeverre iemand inderdaad breed inzetbaar is.”

Deelconclusie

Oudere beleidsmedewerkers en teamleiders hebben grotendeels de perceptie dat duurzame inzetbaarheid zowel willen als kunnen omvat. Meerdere teamleiders geven aan dat er een verschil bestaat tussen de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers intern en extern, terwijl dezen daar zelf nauwelijks belang aan hechten. Weinig teamleiders en één oudere beleidsmedewerker associëren duurzame inzetbaarheid spontaan met mogelijkheden daarvoor. Verschillende teamleiders geven aan duurzame inzetbaarheid te zien als een gedeelde verantwoording, oudere beleidsmedewerkers noemen deze gedeelde verantwoordelijkheid niet. Daarnaast hebben oudere beleidsmedewerkers het niet over duurzame inzetbaarheid als persoonsgebonden begrip terwijl sommige teamleiders dit juist benadrukken. Verder wordt duidelijk dat wanneer er gevraagd wordt naar duurzame inzetbaarheid niet alle respondenten ingaan op het *duurzame* in duurzame inzetbaarheid. Veel respondenten benoemen enkel aspecten die van doen hebben met inzetbaarheid en lijken duurzame inzetbaarheid gelijk te schakelen met inzetbaarheid. Daarnaast noemen sommige respondenten in hun antwoord wel duurzame inzetbaarheid als term, maar omschrijven ook zij inzetbaarheid. Slechts enkelen noemen ook duurzame aspecten in de zin dat zij de langere termijn noemen.

4.1.2 Mate van duurzame inzetbaarheid

De resultaten van de interviews geven aan dat de oudere beleidsmedewerkers en teamleiders verschillen over in hoeverre zij oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar achten. Opvallend daarbij is dat bijna alle geïnterviewde beleidsmedewerkers de perceptie hebben dat zij op een andere plaats binnen of buiten de provincie inzetbaar zijn wanneer hiernaar gevraagd wordt. Een groot gedeelte van deze groep geeft meteen aan bereid te zijn om een andere functie vervullen en welke opties daarvoor bestaan.

Beleidsmedewerker 4: “Ja, dat denk ik wel. Ik ben bijvoorbeeld behoorlijk op de hoogte van het XX gebied. Daar heb ik ooit gezeten. Daarnaast wilde ik zelf altijd graag op de inhoud op de hoogte zijn en blijven bij XX. Dus ik denk dat dat wel een plus is. Maar ik denk dat ik op een ander beleidsterrein, als ik daarvoor bijvoorbeeld tijdelijk begeleid wordt door een inhoudelijk expert, de overstap kan maken naar een ander beleidsterrein. Kijk als het nu gaat om hele specialistische functies, dan zal het moeilijk worden, maar ik denk dat ik op een aantal beleidsterreinen prima uit de voeten kan.”

Diverse beleidsmedewerkers geven bij de vraag naar de mate van duurzame inzetbaarheid aan dat zij denken dit wel te zijn, maar dat zij het liefst binnen hun huidige beleidsterrein blijven werken omdat zij daar hun ervaring en kennis hebben.

Beleidsmedewerker 7: “Voor mij is de rode draad altijd geweest dat ik bij mijn vakgebied wilde blijven.”

Beleidsmedewerker 5 vormt een uitzondering op het breed gedeelde duurzaam inzetbaarheidsgevoel. Deze beleidsmedewerker denkt weinig tot geen andere opties te hebben. Binnen de provinciale organisatie denkt deze beleidsmedewerker alleen met moeite elders terecht te kunnen. Buiten de organisatie denkt beleidsmedewerker 5 helemaal niet meer terecht te kunnen.

Beleidsmedewerker 5: “Het inzetbaar zijn daar heb ik niks mee. Nogmaals forget it, dat vind ik belachelijk. Maar als er echt op een gegeven ogenblik een ongelofelijk harde klap valt, en ik moet eruit, dan heb ik een probleem.”

Teamleiders geven aan minder eenduidig te denken over de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers wanneer zij worden gevraagd naar de mate daarvan bij oudere beleidsmedewerkers. Teamleiders geven aan sommige oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar te achten en sommige niet. Daarbij zeggen teamleiders de oudere beleidsmedewerkers vaak wel duurzaam inzetbaar te achten, maar dat zij veelal hieraan niet willen werken omdat daar vaak een functie en/of themawissel bij komt kijken.

Teamleider 2: “Of het kan.... Ja, weet je wat het is als je eenmaal beleidsmedewerker hier bent dan kunnen mijn oudere medewerkers hier prima binnen een ander gebied of team aan de slag. Qua inzetbaarheid moet dat echt wel kunnen. Het probleem daarbij is alleen dat men dat absoluut niet wil. De mensen van XX willen gewoon alleen met ruimtelijke ordening bezig zijn.”

Hoewel een aantal teamleiders de perceptie heeft dat verschillende oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar zijn, menen zij ook dat er oudere beleidsmedewerkers zijn die niet duurzaam inzetbaar zijn. De teamleiders geven aan dat zij dit zeer persoonsafhankelijk vinden, hoewel zij ook meer algemene uitspraken doen over oudere beleidsmedewerkers als groep. Iedere teamleider geeft aan tenminste één oudere beleidsmedewerker te kennen die zij als niet duurzaam inzetbaar beschouwen. Op teamleider 2 na, deze denkt dat al zijn oudere beleidsmedewerkers in potentie duurzaam inzetbaar zijn, alleen dat zij hieraan niet willen werken.

Teamleider 4: “Nee, dat gaat echt heel moeilijk. Je zou denk ik eerder moeten gaan denken aan mensen die dan in loondienst blijven bij de provincie en dan vervolgens elders aan het werk gaan in een functie die passend is. Bij een bedrijf waar de provincie aanbestedingen doet, inkoopt of dingen laat uitvoeren. Dat zeg ik omdat men eigenlijk niet functioneert bij de provincie en er geen andere plek meer is en men op de externe markt ook niet terecht kan.”

Opvallend is dat een aantal teamleiders meent dat de mate van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers intern en extern verschilt. Oudere beleidsmedewerkers zouden

intern beter duurzaam inzetbaar zijn dan extern. Eén teamleider denkt aan leeftijdsdiscriminatie als reden daarvoor. Ouderen zouden omwille van leeftijd minder gewild zijn bij andere organisaties, volgens deze teamleider. Een groot deel van de teamleiders heeft echter de perceptie dat de reden hiervoor ligt in het vastroesten van oudere beleidsmedewerkers binnen de provinciale organisatie.

Teamleider 6: “En ze [oudere beleidsmedewerkers] zijn echt wel verknocht aan de provincie cultuur hier die ze al jaren meemaken, soms al 30 jaar. En ik dat zo’n overstap dus ook een cultuuromslag voor deze groep betekent. En ik denk dat zo’n omslag best wel heftig en moeilijk voor de oudere beleidsmedewerkers in mijn team zou zijn. Ik denk ook dat zo’n omslag minder heftig is voor jongere medewerkers. Want die zullen minder verankerd zijn in de organisatie. Dus als mensen verankerd zijn in de organisatie, er al een lange tijd zitten, zo niet te lang op dezelfde plek bij dezelfde werkgever dan lijkt het me heel moeilijk om nog iets anders te kunnen gaan doen.”

Daarbij doet zich ook één uitzonderlijk geval voor, wat tevens illustreert in hoeverre duurzame inzetbaarheid als persoonsgebonden wordt gezien. Teamleider 1 geeft namelijk aan één oudere beleidsmedewerker te hebben die deze intern niet duurzaam inzetbaar acht maar extern wel. Het betreft hier een specialist die binnen de organisatie maar één mogelijkheid heeft om met zijn specialisme te werken. Buiten de organisatie acht teamleider 1 hem, vanwege dat specifieke specialisme, juist wel duurzaam inzetbaar.

Deelconclusie

Het gros van de oudere beleidsmedewerkers geeft aan zichzelf duurzaam inzetbaar te achten. Daarbij geven zij, op één uitzondering na, niet aan dat de mate van hun duurzame inzetbaarheid intern of extern meer of minder is. Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat zij, ondanks dat zij wel denken duurzaam inzetbaar te zijn, liever bij hun huidige vakgebied wensen te blijven. Men spreekt daarbij weinig over collega’s. Teamleiders geven aan dat zij een deel van de oudere beleidsmedewerkers als niet duurzaam inzetbaar beschouwen. Teamleiders spreken soms over oudere beleidsmedewerkers als groep, hoewel zij de mate van duurzame inzetbaarheid als persoonsgebonden beschouwen. Een aantal teamleiders geeft aan te denken dat er verschillen bestaan in de mate van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers binnen of buiten de provincie. Buiten de provincie zouden oudere beleidsmedewerkers minder duurzaam inzetbaar zijn door vastroesten binnen de organisatie of leeftijdsdiscriminatie.

4.2 Vergrotende factoren

Uit de analyse van de interviews is gebleken dat meerdere factoren van invloed zijn op de mate van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers. Het nu volgende gaat in op de belangrijkste factoren die duurzame inzetbaarheid vergroten. Daarbij wordt ook het wegnemen van een negatieve factor gezien als iets wat duurzame inzetbaarheid vergroot. De volgorde van presentatie is bepaald aan de hand van wat respondenten aanmerken als de belangrijkste factoren.

Dit is vastgesteld aan de hand van factoren die respondenten als belangrijk noemen ofwel omdat deze factoren spontaan zijn genoemd. Daarbij is de volgorde mede bepaald naar

aanleiding van hoe vaak verschillende respondenten een factor noemen. Laatst in de rij komen de factoren waar de interviewer specifiek naar heeft gevraagd. Er wordt gestart met de belangrijkste factor volgens respondenten en geëindigd met de minst belangrijke. De hiërarchische volgorde waarop de factoren worden gepresenteerd is de volgende: Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan, Zekerheid, Capaciteiten en Scholing, Levensfase, Willen werken aan duurzame inzetbaarheid, Leeftijdsdiscriminatie, Beleid voor mobiliteit en HRM, Gezondheid, Rol teamleider en de Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan blijkt een belangrijke rol te spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Op de vraag in hoeverre zij zichzelf duurzaam inzetbaar achten, gaven de meeste oudere beleidsmedewerkers ook spontaan aan waarom zij zichzelf daartoe in staat achten. De spontaan genoemde reden was veelal vanwege eerdere aantoonbare flexibiliteit en aanpassingsvermogen gedurende hun loopbaanverloop, wat vaak ook als belangrijk werd aangemerkt.

Beleidsmedewerker 2: “Ja, ik heb natuurlijk na twaalf jaar bedrijfsleven vier jaar lesgegeven. En in het bedrijfsleven zelf gaf ik ook altijd veel les. Dus ik heb altijd veel les gegeven totdat ik bij de overheid kwam. En dat mis ik nu eigenlijk wel een beetje, het lesgeven. En ik zou waarschijnlijk best gemakkelijk bij het HBO terecht kunnen in XX, schat ik zo in.”

Men ontwikkelt de flexibiliteit en aanpassingsvermogen door aanpassingen van taak en functiewisselingen en het wordt gekoppeld aan een zekere verblijfstijd in een functie. Daarbij interpreteert men een te lange verblijfstijd als nadelig. Niet alle beleidsmedewerkers noemen overigens specifiek wanneer zij het verblijf “te lang” (*Beleidsmedewerker 10*) vinden.

Beleidsmedewerker 4: “Nou, ik heb nog nooit langer dan 5 jaar hetzelfde gedaan daar ligt ongeveer de grens van mijn inzetbaarheid.”

Een aantal van deze beleidsmedewerkers onderbouwt ook waarom zij een lange functieverblijfstijd als nadelig beschouwen wanneer hen wordt gevraagd wat zij verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Het beeld daarbij is dat een ander team of werkgever op grond van het lange functieverblijf personen niet snel zullen aannemen.

Beleidsmedewerker 6: “Daar zit bij veel mensen het probleem, die willen niet meer. Ik wil op zich nog wel hoor. Maar ik zit nu al best lang op mijn huidige plekje en dat werkt wel nadelig voor je inzetbaarheid. Gelukkig zit ik nog niet te lang hoor. Maar het heeft wel invloed, te lang hetzelfde doen is voor de lange termijn inzetbaarheid gewoon niet goed. Dan denken ze op een andere afdeling die XX, die kan alleen XX. Dus dat is lastig. Ik heb namelijk een paar vriendinnen die nog in Den Haag werken, niet bij het ministerie hoor. Maar één daarvan ja die werkt al sinds jaar en dag bij de XX. Nou, die wil nu wat anders maar zij heeft daar ik denk 20 jaar op dezelfde plek gezeten met hetzelfde werk. Ja, dan is het moeilijk switchen als je niet iets bijzonders op je CV hebt staan.”

Uitzondering hierop is beleidsmedewerker 7. Deze geeft aan zichzelf als duurzaam inzetbaar te zien. Maar wisselde, in zijn 32 jarige loopbaan als beleidsmedewerker bij de organisatie, nog nooit van functie.

Teamleiders zien flexibiliteit en aanpassingsvermogen gedurende een loopbaan als een belangrijke vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid. Daarbij leggen de teamleiders een link met personen die zij duurzaam inzetbaar achten en hun flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens hun loopbaan wanneer er gevraagd wordt hoe men de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers inschat. Daarbij zien zij een te lang verblijf als nadelig voor de mogelijkheden om nog wat anders te doen en associëren zij dit met verminderde duurzame inzetbaarheid.

Teamleider 3: “Men zit hier al wel heel lang en heel graag in hun oude vertrouwde eigen stoel. En in de eigen vertrouwde omgeving. En het is moeilijk om mensen daaruit te halen, uit die gouden kooi.”

Daarbij geven enkele teamleiders aan dat zij duurzame inzetbaarheid zien als een ontwikkelingsproces. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan zijn een onderdeel van dit proces en men moet zorgen dat dit niet stilvalt.

Teamleider 4: “Is het nog voldoende ontwikkelbaar met elkaar en wat doe je als je met elkaar erachter komt als het niet voldoende ontwikkelbaar is met elkaar. Het zijn toch mensen die vaak al 40 jaar hebben gewerkt hier en nou, eh...en wat de organisatie tot dusverre altijd heeft meegegeven is dat ze dankbaar zijn voor wat de medewerkers hebben gedaan.”

Naast de vergrotende invloed die flexibiliteit en aanpassingsvermogen heeft op duurzame inzetbaarheid, noemen respondenten ook een aantal andere aspecten die helpen bij het ontwikkelen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Men noemt de volgende aspecten: vastroesten voorkomen, ervaring en specialisme en het netwerk. Op deze helpende aspecten zal bij de volgende tussenkopjes worden ingegaan.

Vastroesten voorkomen en tevredenheid

Sommige oudere beleidsmedewerkers noemen het voorkomen van vastroesten in een bepaalde functie als iets wat helpt bij flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Beleidsmedewerker 10: “Ja, ik vind dat ik hier al veel te lang zit, ik ben hier eind 2000, begin 2001 binnen gekomen. Dat is inmiddels al weer 12 jaar op deze afdeling.”

Interviewer: “En dat is te lang?”

Beleidsmedewerker 10: “Jazeker, als je elders gaat solliciteren dan wordt daar ook naar gekeken hoor. Dan is dat zeker belangrijk. Hoe lang zat die persoon in zijn vorige functie? Aha, die wil lang blijven plakken dus die neemt men dan niet. Dat weegt zeker weten mee. Dat hoor ik van mensen om mij heen.”

Teamleiders geven aan dat een aantal oudere beleidsmedewerkers “verknocht” (Teamleider 6) zijn aan de provincie of dat zij vastgeroest zijn in een zogenaamde “gouden kooi” (Teamleider 4). Zij zeggen dit spontaan in aansluiting op het antwoord op de vraag of zij

oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar achten. Het vastroesten door een te lang verblijf in een functie wordt volgens hen veroorzaakt door tevredenheid en gewenning.

Teamleider 7: “Dat heeft te maken met het aanpassingsvermogen, dat mensen al een behoorlijke tijd op hetzelfde plekje te hebben gezeten. Men heeft vaak een routine ontwikkeld in het werk dat men doet en is daarin een beetje vastgeroest over de loop van de tijd heh.”

Ook een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat tevredenheid over arbeidsvoorwaarden, met name over het huidige salaris, maakt dat oudere medewerkers zeggen minder gemotiveerd zijn om van functie te wisselen.

Beleidsmedewerker 3: “Weet je wat wel het lastige is, als je lang in een bepaalde organisatie werkt dan ben je gewend aan een bepaald salaris. En als je dan gaat solliciteren op een bepaalde plek dan is dat salaris niet altijd hetzelfde en vaak lager. Ik zou best wel iets willen inleveren hoor, maar niet zo heel veel.”

Ervaring en Specialisme

Oudere beleidsmedewerkers geven aan dat ervaring helpt bij het ontwikkelen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan. Ervaring speelt volgens hen een rol bij het goed of beter uitvoeren van de huidige baan, het verkrijgen van een nieuwe functie maar is ook mogelijk hinderlijk bij geconcentreerde ervaring. Men noemt ervaring en specialisme veelal naar aanleiding van de vraag welke aspecten een rol spelen bij een mogelijke overstap. Allereerst helpt opgebouwde ervaring in het goed of beter uitvoeren van de huidige baan volgens een aantal beleidsmedewerkers, weinig ervaring werkt volgens hen vertragend. De groep die ervaring binnen de uitvoering van de huidige baan noemt geeft meestal ook aan niet echt behoefte te hebben aan een overstap.

Beleidsmedewerker 5: “Zeker overheidsorganisaties en zeker de provincies hebben dat stukje collectief geheugen wel nodig hier en daar. En dat is geen geheugen dat in computers zit maar dat is geheugen dat hier zit (op het hoofd tikkend).”

Ook een aantal teamleiders zegt dat ervaring een rol speelt bij flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Een deel van de teamleiders geeft aan ervaring te zien als positief voor het huidige werk. Daarbij wordt ervaring op een bepaald gebied soms gevraagd binnen een nieuwe functie.

Teamleider 5: “Het is gewoon heel handig om mensen te hebben die daar al een tijd mee bezig zijn. En nog een tijdje terug kunnen gaan, die zeg maar als team een collectief geheugen hebben zodat nieuw beleid niet paradoxaal komt te staan op oud beleid.”

Een aantal oudere beleidsmedewerkers noemt ervaring als helpend aspect bij het opbouwen van een mooi CV wat bijdraagt aan de overstap naar een toekomstige werkgever.

Beleidsmedewerker 4: “Ja, als je dan gaat overstappen dan heb je veel voordeel van die opleiding gekoppeld aan werkervaring.”

Daarnaast zien een aantal oudere beleidsmedewerkers, specialisten door hun ervaring op bepaalde gebieden, als flexibeler inzetbaar dan meer generaliserende beleidsmedewerkers.

Beleidsmedewerker 3: “Dus als je een expertise hebt in een bepaald vakgebied dan kun je waarschijnlijk makkelijker naar ander werk, dat kan een rol spelen. Vaak heeft men liever een expert op een bepaald gebied.”

Echter die visie op specialisatie is tegenstrijdig. Zo geven beleidsmedewerkers vaak ook aan dat een specialisme beperkend kan zijn door concentratie op één bepaald gebied.

Beleidsmedewerker 3: "Maar het kan ook tegen je werken kan ik me voorstellen. Als je maar één bepaald kunstje beheerst dan kun je enkel dat en meer niet."

Ook een aantal teamleiders ziet nadelen met betrekking tot ervaring en het effect op flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Dit, wanneer de ervaring zich beperkt tot één bepaald vakgebied of specialisme of wanneer kennis bijna uitsluitend via ervaring is opgedaan.

Teamleider 1: "Die [beleidsmedewerker] staat echt bekend als een autoriteit op dat gebied en hij wordt vaak gevraagd vanwege zijn inhoudelijke deskundigheid met betrekking tot het vak veld. Dat is eigenlijk een heel apart geval in mijn team. Die is absoluut niet breed inzetbaar als beleidsmedewerker."

Netwerk

Enkele beleidsmedewerkers en één teamleider geven aan dat het netwerk dat iemand heeft in een bepaalde bedrijfstak of sector de flexibiliteit en aanpassingsvermogen gedurende de loopbaan vergroot. Daarbij geeft één beleidsmedewerker aan de overstap naar een bepaalde sector niet aan te durven juist omdat deze daar geen netwerk heeft.

Beleidsmedewerker 4: "Dus mijn idee is dat als je maar constant actief in dat soort netwerken blijft en de trends daarin, dat je dan vanzelf een andere functie ziet of op een andere functie terecht kan."

Het bijhouden en vernieuwen van netwerken helpt bij het omgaan met en het inzicht verwerven in nieuwe werkmethoden.

Beleidsmedewerker 3: "Dan leer je ook omgaan met anderen en andere werk methoden. Je krijgt andere netwerken die daarbij kunnen helpen."

Deelconclusie

Zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders geven aan duurzame inzetbaarheid te associëren met een zekere verblijfstijd in een functie of taak, op een enkeling na. Daarnaast geven beide groepen aan een verband te zien tussen een te lange verblijfstijd en verminderde duurzame inzetbaarheid. Eerdere wisselingen tijdens de loopbaan worden gezien als bevorderlijk. Oudere beleidsmedewerkers noemen de rol van eerdere wisselingen vaak spontaan terwijl teamleiders de rol van deze wisselingen vooral benadrukken vanuit hoe lang iemand in een bepaalde functie zit en waarom er geen of weinig wisselingen hebben plaatsgevonden. Enkele teamleiders geven aan dat eerdere flexibiliteit en aanpassingsvermogen deel uit maakt van het voortgaande proces van duurzame inzetbaarheid.

Er lijkt daardoor een patroon te bestaan tussen de mate waarin oudere beleidsmedewerkers en teamleiders, oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar achten en eerdere flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan.

Daarnaast noemen de respondenten ook een aantal aspecten die van invloed zijn op flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan. Men noemt vastroesten binnen een functie of organisatie als nadelig, tevredenheid kan bijdragen aan het vastroesten. Daarnaast geven beide groepen aan dat ervaring, afhankelijk van de situatie en de persoon ofwel positief ofwel negatief kan werken in verband met mogelijke ervaringsconcentratie. Tot slot blijkt het

netwerk volgens sommige respondenten bij te dragen aan de factor flexibiliteit en aanpassingsvermogen, doordat men via het netwerk op de hoogte blijft van de laatste ontwikkelingen.

Zekerheid

De factor zekerheid wordt door alle oudere beleidsmedewerkers genoemd wanneer er gevraagd wordt naar aspecten die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid, veelal noemde men dit spontaan. Een deel van de oudere beleidsmedewerkers gaf aan zichzelf duurzaam inzetbaar te achten en ook bereid te zijn om daarvoor een andere functie te accepteren en nieuwe kennis en vaardigheden daartoe te willen ontwikkelen. Het ontbreken van zekerheid is daarbij echter een factor die voor een aantal een hindernis vormt om daadwerkelijk te wisselen van functie en op die wijze te werken aan duurzame inzetbaarheid. De invulling die oudere beleidsmedewerkers geven aan de factor zekerheid kan opgedeeld worden in baanzekerheid, inkomensgarantie en behoud van premie. Met baanzekerheid bedoelt men het niet willen inruilen van een vast contract voor een korte termijn contract.

Beleidsmedewerker 9: “Ga ik ergens anders naar toe dan krijg ik waarschijnlijk, als ze mij, zeg maar met mijn leeftijd nog willen hebben, maar een jaar contractje en daarna sta ik in de kou. Dan heb je niets meer.”

Voor een aantal van hen speelt het hebben en houden van inkomen vooral een rol. Veelal speelt de partner hier in een rol, voor enkelen het hebben van (jonge) kinderen.

Beleidsmedewerker 7: “Ik vind het erg belangrijk dat ik met mijn werk een goed belegde boterham kan verdienen. Daarbij speelt het ook een rol dat mijn vrouw niet werkt. Wij hebben in ons gezin ervoor gekozen dat er één persoon is die zorg draagt voor het inkomen en dat ben ik. Dus op het moment dat ik geen werk heb, is er een probleem voor mijn gezin. Er moet daarom een zekere vorm van zekerheid of vastigheid van inkomen zijn.”

Ook betekent zekerheid voor een aantal oudere beleidsmedewerkers het behouden van premies voor pensioen en verzekeringen.

Beleidsmedewerker 2: “Dus als je naar duurzame inzetbaarheid en mobiliteit bij mij kijkt, zeg maar naar buiten toe, dan is dit het primaire punt. Als ze mij zouden detacheren naar buiten toe en zeggen: ondertussen betalen wij je premies door dan zou ik zeggen top. Zekerheid van premies voor pensioen en bij ziekte, dat vind ik het belangrijkste.”

Naast beleidsmedewerker 2 geven nog een aantal oudere beleidsmedewerkers aan bereid te zijn gedetacheerd te worden in ruil voor in ieder geval tijdelijke zekerheid om zo te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Een enkeling geeft aan zekerheid op te willen geven om te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Beleidsmedewerker 10: “Ik vind niet dat ik nu nog eens 5 jaar op mijn werkplek moet blijven zitten wachten op mijn pensioen omdat ik bang ben of zo. Nee, dat niet, dan wordt het echt een gouden kooitje.”

Diverse teamleiders noemen eveneens zekerheid als factor die voor oudere beleidsmedewerkers een rol speelt. Deze teamleiders noemen de rol van zekerheid na het doorvragen op aspecten die een rol spelen bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Er is één teamleider die de factor noemde naar aanleiding van een directe vraag hiernaar. Ook

bemerkte één teamleider de hang naar zekerheid bij zichzelf. Teamleiders verstaan onder zekerheid de zekerheid van een vaste baan.

Teamleider 2: “Want toen ging men gewoon van een vaste baan naar een vaste baan binnen de overheid. Dat was vroeger eigenlijk ook het carrière pad van een ambtenaar. Je begon ergens bij een kleine gemeente en je solliciteerde zo verder. Maar als je eenmaal die vaste aanstelling had dan kreeg je die overal.”

Deelconclusie

Volgens oudere beleidsmedewerkers en teamleiders is het ontbreken van zekerheid nadelig voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers. Oudere beleidsmedewerkers geven op verschillende manieren invulling aan deze factor. Zij zien deze namelijk als baanzekerheid, inkomensgarantie en/of behoud van premie. Een aantal oudere beleidsmedewerkers willen met behoud van zekerheid werken aan duurzame inzetbaarheid. Teamleiders vullen de betekenis van zekerheid vooral in als baanzekerheid en geven aan dat de situatie omtrent baanzekerheid is veranderd ten opzichte van vroeger.

Capaciteiten en scholing

Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat de capaciteiten die zij bezitten een rol spelen bij het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid. Sommige noemen dit als belangrijk wanneer er naar gevraagd wordt, terwijl anderen capaciteiten spontaan noemen wanneer zij gevraagd worden naar aspecten die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid. Ook noemden enkelen capaciteiten vanwege een afwijzing bij een sollicitatie vanwege een gebrek daaraan. Bij een enkeling werd hiernaar rechtstreeks gevraagd.

Beleidsmedewerker 1: “Nou ik denk dat heel veel zit in bepaalde vaardigheden, die je wel of niet hebt om een bepaalde functie te kunnen vervullen. Dat geldt hier maar datzelfde geldt ook buiten de provincie. Ik denk dat dit een belangrijk stuk vervuld.”

Beleidsmedewerkers verstaan onder capaciteiten en vaardigheden: “het vermogen om samen te werken” (Beleidsmedewerker 8), “creativiteit” (Beleidsmedewerker 5) en kennis van meerdere beleidsterreinen. Uitzondering is beleidsmedewerker 7 die aangeeft dat capaciteiten en kennis bijdragen aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid maar dat deze voor zijn specifieke vakgebied niets meer kan leren.

Ook teamleiders benoemen het belang van de capaciteiten van oudere beleidsmedewerkers bij duurzame inzetbaarheid. Dit brengen zij ter sprake bij doorvragen naar waarom medewerkers al dan niet duurzaam inzetbaar zijn. Een tekort aan de juiste capaciteiten wordt door hen als nadelig beschouwd voor duurzame inzetbaarheid, hetgeen voor hen vooral kennis betekent.

Teamleider 3: “Ja, en wat je merkt in dit geval is dat je eigenlijk wilt hebben is dat men blijft werken aan de ontwikkeling van kennis omdat ze eigenlijk meer kennis nodig hebben om het vak uit te oefenen. Een paar oudere beleidsmedewerkers uit mijn team hebben gewoon niet eh... of niet meer de goede vaardigheden om nog volledig mee te draaien.”

Het bijhouden en uitbreiden capaciteiten zien teamleiders als een factor die duurzame inzetbaarheid vergroot. Het bijhouden en uitbreiden van capaciteiten vindt veelal plaats via scholing.

Teamleider 2: “Mensen moeten fris blijven en hun werkveld bijhouden. De ontwikkelingen volgen. Want als dat niet gebeurt dan raken mensen op een gegeven moment op een dood spoor.”

Een meerderheid van de oudere beleidsmedewerkers ziet het volgen van (bij)scholing als een factor die helpt duurzame inzetbaarheid te vergroten of op peil te houden. Scholing komt ter sprake wanneer er wordt gevraagd naar de aspecten die een rol spelen bij een eventuele overstap.

Beleidsmedewerker 3: “Ja, daarmee wilde ik eigenlijk zeggen dat een opleiding belangrijk is. Het is niet alleen belangrijk om de baan eh... te krijgen. Maar je moet ook de boel bijhouden, anders ga je achterop lopen in je werk. En mocht je dan ooit, zoals ik van plan ben, ergens anders naar toe te gaan, dan is een opleiding met huidige kennis belangrijk”

Diverse teamleiders noemen het volgen van een opleiding als een belangrijke vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid, op een enkeling na komen zij hier spontaan op. Tijd en ruimte voor opleiding noemen zij niet.

Teamleider 1: “Daarbij moet ik ook zeggen dat de opleiding als zodanig wel van belang is hoor, vooral in het kader van duurzame inzetbaarheid. Maar daarmee bedoel ik niet zozeer een specifieke opleiding, maar heb ik het vooral over het werk en denkniveau dat een medewerker heeft door een opleiding.”

Opvallend is dat sommige teamleiders ook een verband zien tussen duurzame inzetbaarheid en of de opleiding is gevolgd gedurende het werk of nadat medewerkers al bij de provincie in dienst waren gekomen. Een opleiding die behaald werd voordat medewerkers bij de provincie kwamen heeft in de perceptie van deze teamleiders meer waarde.

Teamleider 5: “De meesten zijn hier ook eigenlijk ooit binnen gekomen zonder een al te hoge opleiding en hebben zich hier in de organisatie verder gespecialiseerd. Vaak hebben ze toch nog een HBO diploma gehaald of in ieder geval heel veel HBO certificaten via de Bestuursacademie. Maar dat was allemaal in een andere tijd, dat ging toen allemaal veel makkelijker.”

Aan het belang van scholing wordt getwijfeld door een substantiële minderheid van de oudere beleidsmedewerkers. Men ziet het nut van extra scholing ten einde duurzame inzetbaarheid te vergroten niet in. Men geeft dit aan, naar aanleiding van de vraag of opleiding een rol speelt bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

Beleidsmedewerker 2: “Ja, als ik iets anders wil dan moet ik gaan solliciteren en mezelf naar binnen zien te krijgen. En of ik nu veel of weinig aan scholing zou doen, ik denk dat dat geen grote rol speelt.”

Beleidsmedewerker 6: “Ja, maar dat is meer voor opleidingen heh. Maar daar zit inzetbaarheid wat mij betreft niet echt in.”

“Ik heb postdoctoraal onderwijs gedaan, dan voegt een algemene opleiding hier intern niet meer zoveel toe denk ik. Ik zou ook niet weten wat ik hier zou moeten doen. Er zijn altijd opleidingen die goed zijn voor je persoonlijke ontwikkeling. Maar ik denk het daar niet in zit, ik denk niet dat het enig houvast bied bij het zoeken naar een nieuwe functie. Ik denk wel dat het heel goed is voor mijn algemene ontwikkeling. Maar niet voor ander werk.”

Een klein aantal teamleiders geeft aan dat er een groep oudere beleidsmedewerkers is waarbij alles al is geprobeerd om de duurzame inzetbaarheid te vergroten, maar dat deze medewerkers dusdanig zijn vastgeroest dat een opleiding niet (meer) bevorderend werkt.

Interviewer: En opleiding helpt niet?

Teamleider 4: Ze hebben opleidingen gehad, ze hebben coaches gehad, ze hebben XX gehad, we hebben alle fouten in het werk in werkbijeenkomsten besproken. We hebben arbeidsdeskundigen laten onderzoeken wat er nog nodig is om het werk op niveau te kunnen uitvoeren. Je wil het zo gek niet bedenken of we hebben het al gedaan of geprobeerd.

Interviewer: Maar?

Teamleider 4: Geen effect of nauwelijks. Dus daarom durf ik ook rustig hier te zeggen dat er ergens gewoon een grens ligt. Een nieuwe opleiding helpt gewoon echt niet meer.

Deelconclusie

Respondenten zijn het eens dat capaciteiten bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van een individu. Oudere beleidsmedewerkers omschrijven capaciteiten als creativiteit, kunnen samenwerken, en kennis. Teamleiders verstaan onder capaciteiten met name kennis.

Een aantal oudere beleidsmedewerkers en teamleiders zien het volgen van een opleiding als een vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid doordat het capaciteiten vergroot of op peil houdt. Enkele teamleiders zien een externe opleiding voordat men bij de provincie werkzaam werd als beter voor duurzame inzetbaarheid dan een opleiding die werd gevolgd gedurende de loopbaan. Daarnaast geeft een aantal oudere beleidsmedewerkers en teamleiders aan dat opleiding of scholing niet voor allen een vergrotende factor (meer) is of aan de bijdrage van scholing aan duurzame inzetbaarheid te twifelen.

Levensfase

Beleidsmedewerkers geven te kennen dat de levensfase waarin zij zich bevinden een rol speelt voor duurzame inzetbaarheid. Zij noemen dit spontaan wanneer gevraagd en doorgevraagd wordt naar aspecten die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid. Een enkele keer noemen zij dit naar aanleiding van de vraag of factoren ook op de langere termijn spelen. Factoren verschillen per levensfase volgens sommige beleidsmedewerkers van belang en krijgen soms een andere invulling. Zo noemen beleidsmedewerkers in dit kader de rol van gezin en motivatie om deel te nemen aan initiatieven voor duurzame inzetbaarheid. In het onderstaande citaat wordt de rol van het gezin anders door een veranderende levensfase.

Beleidsmedewerker 3: “Heel veel mensen zijn ook twee verdiemers en dan kun je ook niet zomaar gaan en staan waar je heen wil. Dan ben je ook afhankelijk van de ander en dan schik je je daar een beetje in. Per levensfase is dat wel weer een ander keus.”

Interviewer: “Levensfase?”

Beleidsmedewerker 3: “Ja, levensfase speelt zeker een belangrijke rol. Ik ben nu in de vijftig en mijn kinderen zijn de deur uit, ik ben daarnaast nu ook alleen.”

Ook de rol van motivatie om deel te nemen aan initiatieven om duurzame inzetbaar te worden krijgt per levensfase een andere betekenis menen enkele oudere beleidsmedewerkers. De motivatie voor bijvoorbeeld een langdurige opleiding om de inzetbaarheid te vergroten

verandert wanneer men denkt aan afbouwen en men verwacht daar nog weinig “rendement” (Beleidsmedewerker 8) van te hebben.

Beleidsmedewerker 1: “Want het is best wel een heftige opleiding, je bent dus vier-vijf jaar bezig. Vier jaar dat je dus een hoop tijd dingen niet kan doen. En dan ben je in de vijftig en dan denk je straks van, dit is het toch niet. En zolang hoef ik dan niet meer.”

Teamleiders beginnen over de levensfase wanneer er wordt gevraagd of leeftijd een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid. Zij wijzen dan op het belang van de levensfase en zeggen dat leeftijd geen rol speelt bij duurzame inzetbaarheid. Enkelen noemen levensfase spontaan.

Teamleider 7: “Maar ik heb er dus twee in de 60 zitten die nog prima mee kunnen hoor. Die vertonen absoluut geen slijtage of zo. Maar ik heb er ook een paar van net 50+ bij lopen waarvan ik nu al merk dat die beginnen af te haken.”

Een aantal teamleiders verstaan onder levensfase de motivatie en behoefte van oudere beleidsmedewerkers om nog te werken aan duurzame inzetbaarheid. Het citaat betreft een oudere beleidsmedewerker die aan het afbouwen is, een levensfase waarmee deze teamleiders verminderde motivatie en behoefte associëren.

Teamleider 2: “Die heeft die behoefte dan niet meer. Die denkt, ik zit hier prima en wat zou ik dan nog. En als je dan ook nog met veel plezier naar je werk gaat. Zoals ik van veel van mijn medewerkers te horen krijg.”

Deelconclusie

Zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders geven aan dat de levensfase waarin een medewerker zit een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid. Factoren die duurzame inzetbaarheid vergroten kunnen verschillen per levensfase. Factoren die volgens oudere beleidsmedewerkers veranderen zijn het gezin en motivatie om deel te nemen aan initiatieven voor duurzame inzetbaarheid (met name opleiding). Teamleiders belichten vooral de rol van levensfase op de motivatie om deel te nemen aan initiatieven voor duurzame inzetbaarheid.

Willen werken aan duurzame inzetbaarheid

Uit de interviews valt op te maken dat de wil om te werken aan duurzame inzetbaarheid een rol speelt bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Ondanks dat oudere beleidsmedewerkers hier veelal niet direct naar verwijzen, hebben zij het toch (indirect) vaak over de wil om aan duurzame inzetbaarheid te werken. Dit komt veelal ter sprake wanneer er wordt gevraagd naar een mogelijke switch van functie of de ambitie om door te groeien. Onder de wil om te werken aan duurzame inzetbaarheid wordt door oudere beleidsmedewerkers voornamelijk de wil om een andere taak of functie te vervullen of het volgen van een opleiding verstaan.

Beleidsmedewerker 2:” Ja, ik wil nog wel hier en daar eens kijken naar wat nieuws. Of een extra taak op pakken en iets nieuws leren. Maar dat hoor je om je heen zingen in dit huis....., heel veel mensen willen dat gewoon niet. Die blijven liever bij hun leest. Ik wil nog wel eens een extra dagje ergens naar toe om de laatste trends te bekijken.”

Een klein aantal beleidsmedewerkers geeft specifiek aan niet te willen werken aan duurzame inzetbaarheid. Wat daarbij opvalt, is dat de respondenten die dit zeggen het nut van duurzame inzetbaarheid voor hen in twijfel te trekken.

Beleidsmedewerker 7: “Dus de aanleiding is er [voor mij persoonlijk] gewoon niet en de ook de behoefte is er niet zozeer, hoewel het wel erg leuk klinkt altijd. Daarnaast lijkt het mij voor veel mensen wel een nuttig initiatief.”

Een aantal teamleiders is zeer duidelijk over de rol die de wil om te werken aan duurzame inzetbaarheid speelt en noemen dit belangrijk. De wil om duurzaam inzetbaar te worden komt voornamelijk ter sprake wanneer er wordt gevraagd naar wisselingen binnen of van team door oudere beleidsmedewerkers. Deze teamleiders verstaan onder deze factor vooral het willen wisselen van functie of taak en ontwikkeling via scholing.

Teamleider 3: “Ja, dat is wel een belangrijk punt de wil om nog ergens naartoe of aan te werken in het kader van inzetbaarheid. Ik bedoel mensen moeten wel zelf willen heh, ik kan niet werken aan inzetbaarheid voor hen.”

Eén teamleider ziet de verminderde wil van oudere beleidsmedewerkers vooral als een verschil tussen jonge en oudere werknemers waarbij er vooral sprake is van een generatiekloof. Deze teamleider geeft aan dat er tegenwoordig andere (nieuwe) gewoonten zijn omtrent duurzaam inzetbaarheid.

Teamleider 4: “Nou, laat ik het zo zeggen. Zij hebben niet, zoals wij, of liever onze generatie meegekregen om altijd te willen leren en altijd jezelf te ontwikkelen. Dat heeft men gewoon simpelweg nooit hoeven.”

Deelconclusie

Zowel oudere beleidsmedewerkers en teamleiders verstaan onder het willen werken aan duurzame inzetbaarheid het willen wisselen van functie of taak of ontwikkeling via scholing en zien hierin een vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid. Teamleiders noemen deze factor vooral spontaan terwijl dit bij oudere beleidsmedewerkers veelal indirect naar voren komt uit hun antwoorden. Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan te twijfelen aan het nut van het werken aan duurzame inzetbaarheid en het daarom niet te willen. Teamleiders hebben hiervoor geen oog. Teamleiders geven aan dat wanneer oudere beleidsmedewerkers de ambitie hebben om iets anders te doen zij bereid zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Leeftijdsdiscriminatie

Een aantal oudere beleidsmedewerkers noemen leeftijdsdiscriminatie als een factor die een rol speelt bij hun duurzame inzetbaarheid. Deze factor komt spontaan ter sprake wanneer de vraag wordt voorgelegd of oudere beleidsmedewerkers inzetbaar zijn in een andere functie. Bij een aantal komt deze ter sprake naar aanleiding van een vraag over de situatie op de arbeidsmarkt. Zij hebben de perceptie, dat naar mate men ouder wordt, de opties voor een nieuwe functie afnemen omdat andere organisaties liever geen ouderen aannemen. Zij spreken hier niet uit eigen ervaring, maar baseren zich op geluiden uit hun omgeving en de media. Eén oudere beleidsmedewerker vermoedt dat leeftijdsdiscriminatie binnen de provincie een rol speelt.

Beleidsmedewerker 9: “Omdat je toch wel veel geluiden hoort dat je vanaf 45^{ste} jaar tot in de 60 jaar, dat je dan moeilijker aan de bak komt. En een week of wat geleden las ik ook in de krant dat één of andere hoogleraar onderzoek had gedaan en de conclusie daarvan was dat werkgevers mensen vanaf 40 soms al te oud vinden voor het werk dat ze doen. Ik bedoel, en dan kom ik met mijn 51 op de arbeidsmarkt solliciteren.”

Ondanks dat men de factor noemt denkt een deel van de oudere beleidsmedewerkers dat zij geen last zullen hebben van leeftijdsdiscriminatie.

Beleidsmedewerker 6: “Maar ik ken mensen die, voornamelijk oudere mensen die werkloos zijn, en die dus een baan zoeken. En dat ze echt nooit een keer worden uitgenodigd ondanks dat ze hoger opgeleid zijn. Dus het speelt wel een rol ja. Maar tegelijkertijd denk ik dat het voor mij persoonlijk geen rol speelt.”

Opvallend is dat, op één teamleider na, geen van de teamleiders leeftijdsdiscriminatie als factor noemt. De ene teamleider gaf dit aan naar aanleiding van de vraag of oudere medewerkers kunnen overstappen naar een andere functie.

Teamleider 7: “Eerlijk gezegd denk ik dat een aantal van hen dat wel zou kunnen hoor. Maar ik denk dat het heel lastig voor hen zal zijn om die plekken te vinden omdat die plekken er niet zijn. En als je een CV opstuurt als reactie op een vacature en er staat ergens op dat je 55 bent, ja dan wordt die opzij gelegd en daar wordt gewoon niet meer naar gekeken.”

Deelconclusie

Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat leeftijdsdiscriminatie een hinderende factor bij duurzame inzetbaarheid kan zijn omdat dit een drempel kan zijn bij het vinden en aangenomen worden in een nieuwe functie. Vreemd genoeg zegt men dat deze spontaan genoemde factor echter geen rol speelt in de persoonlijke situatie. Op één uitzondering na, noemen teamleiders leeftijdsdiscriminatie niet als factor bij duurzame inzetbaarheid. Mogelijk speelt duurzame inzetbaarheid momenteel dus een verhinderende rol bij duurzame inzetbaarheid.

Beleid voor mobiliteit en HRM

Een deel van de oudere beleidsmedewerkers noemt het gevoerde organisatie beleid voor mobiliteit en HRM initiatieven als een factor die een bijdrage kan leveren aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Zij noemen deze factor deels spontaan naar aanleiding van de vraag welke aspecten een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid, echter men noemt deze factor veelal niet als eerst. Onder dit beleid verstaan zij vooral initiatieven uit het verleden voor mobiliteit waarbij het gevoel wordt geuit dat dit beleid er op papier goed uitzag en vergrotend hadden kunnen werken maar dat deze initiatieven telkens snel doodbloedden.

Beleidsmedewerker 10: “We werden allemaal ingezet als medewerker algemene dienst. En na vijf jaar in een functie moest je dan van functie gaan wisselen. Maar na vijf jaar heeft er geen haan meer naar gekraaid, er is nooit wat van gekomen. En is nooit een vervolg aan gegeven en zo zijn er veel meer initiatieven hier geweest waar nooit een vervolg van gekomen is.”

Een klein aantal teamleiders noemt ook het organisatie beleid voor mobiliteit en HRM als factor die een rol speelt bij vergroten van duurzame inzetbaarheid. Dit komt ter sprake wanneer er wordt gevraagd naar de aspecten die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid, echter niet als eerst. Deze teamleiders verstaan onder dit beleid vooral eerdere mobiliteitsinitiatieven en hoe deze zijn uitgevoerd. Daarbij wijzen deze teamleiders op het ontbreken van de juiste prikkels als oorzaak voor het niet doorzetten van beleid. De prikkels die genoemd worden zijn geld en gestructureerd beleid voor interne functiewisselingen.

Teamleider 1: “Daar moet veel nadrukkelijker op gestuurd worden als je het mij vraagt. In Zuid-Holland pakken ze het zo op dat mensen die mobiel worden in de organisatie, die krijgen een mobiliteitspremie. Die personen krijgen gewoon 6% salaris erbij voor de tijd dat zij een andere functie gaan oppakken. Zonder dat men de garantie heeft dat men in de oude functie terug kan komen. En dan denk ik van dat soort prikkels daar moet je het in zoeken. Als je het echt belangrijk vind, dan is de belangrijkste prikkel geld en dat is een mechanisme om het goed te organiseren.”

Deelconclusie

Een deel van de respondenten ziet het beleid voor mobiliteit en HRM als een factor die duurzame inzetbaarheid kan vergroten. Oudere beleidsmedewerkers noemen het beleid in grotere aantallen dan teamleiders. Respondenten verstaan hieronder voornamelijk beleidsmaatregelen die in het verleden getroffen zijn, maar weer snel ter ziele gingen. Desondanks noemt men het beleid voor mobiliteit en HRM als een factor die duurzame inzetbaarheid vergroten kan. Mits het beleid doorgezet wordt, met de juiste prikkels, kan dit een vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid zijn.

Gezondheid

Wanneer er wordt gevraagd of gezondheid een mogelijke factor is bij duurzame inzetbaarheid geven alle oudere beleidsmedewerkers aan zelf gezond te zijn en hieronder mentale of fysieke gezondheid te verstaan. Gezondheid zal in de toekomst mogelijk wel een rol spelen volgens hen. Dit omdat de gezondheid door ouderdom mogelijk afneemt, echter dat is persoonsgebonden zo stelt men. Op dit moment duidt geen van de oudere beleidsmedewerkers deze factor aan als belangrijk.

Beleidsmedewerker 4: “Maar ik denk wel dat je daar mee om moet kunnen gaan, want sommige mensen zullen dat als een enorme druk ervaren. Die denken, ik zit constant aan mijn werk, terwijl anderen daar helemaal geen last van hebben.”

Een aantal respondenten meent, gevraagd naar de rol van gezondheid, dat dit mogelijk in een toekomstige levensfase een rol voor hen zal spelen.

Beleidsmedewerker 9: “Maar ik kan me dus wel, zeg maar, voorstellen dat je, omdat je allemaal ouder aan het worden bent, dat gezondheid wel een rol gaat spelen. In een andere levensfase zou dat dus zomaar kunnen gaan spelen. Ik bedoel, dat heb je niet altijd evengoed in de hand. Maar hoe ouder je wordt, hoe groter de kans is dat je iets oploopt.”

Teamleiders geven aan dat gezondheid voor sommige oudere beleidsmedewerkers een belangrijke factor is die duurzame inzetbaarheid verhindert. Gevraagd naar hun ervaring

hiermee blijken alle teamleiders enkele oudere beleidsmedewerkers te kennen wiens gezondheid het doen van bepaalde taken of werk als geheel verhindert. Het betreft daarin vaak personen die stress opbouwen in het werk. Onder gezondheidsverhinderingen verstaan teamleiders fysieke en mentale problemen waardoor medewerkers hun werk niet kunnen of iets nieuws kunnen ontwikkelen.

Teamleider 5: “Ja, voor stress en het is voor hem heel erg belangrijk dat hij duidelijkheid heeft en dat er niet teveel te snel veranderd anders volgt er een ziekmelding en blijft hij een weekje ziek thuis. En dat is natuurlijk wel een hindernis. Als iemand snel ziek wordt omdat er een verandering in het werk optreedt. Dat komt de inzetbaarheid op de langere termijn ook niet ten goede, omdat hij meer bezig is om bij te benen in zijn huidige baan.”

Eén teamleider geeft aan een speciaal maatwerktraject te hebben opgezet voor een oudere beleidsmedewerker die door mentale gezondheidsproblemen werd gehinderd in zijn werk en het duurzaam inzetbaar worden.

Deelconclusie

Respondenten geven aan onder gezondheid mentale en fysieke gezondheid te verstaan. Een beperking daarvan wordt door respondenten gezien als nadelig voor duurzame inzetbaarheid. Oudere beleidsmedewerkers denken deze factor pas als beperkend te zullen ervaren naar mate men ouder zal worden. Oudere beleidsmedewerkers denken dat gezondheid in een andere levensfase mogelijk een rol zal gaan spelen. Teamleiders zien meer actuele problemen met betrekking tot de factor gezondheid, met name de beperking die gezondheid soms heeft voor oudere beleidsmedewerkers om het werk te doen. De oorzaak is veelal werkstress. Teamleiders wijzen daarnaast ook op de beperkende rol die problemen op dit vlak geven bij de ontwikkelingsmogelijkheden van een persoon. Het voorkomen van werkstress kan mogelijk helpen duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Rol teamleider

Tegen de rol van de teamleider bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid wordt verschillend aangekeken. De rol van de teamleider is tijdens de interviews ter sprake gekomen doordat er specifiek naar is gevraagd. Slechts een enkele keer bracht een beleidsmedewerker dit spontaan ter sprake. Door geen van de respondenten werd de rol van de teamleider als belangrijk bestempeld. Respondenten vullen de betekenis van de rol van de teamleider op verschillende manieren in. Onder deze factor verstaat men: de capaciteiten en steun van de teamleider en het vertrouwen en de wil van een teamleider. Op deze onderdelen zal bij de betreffende tussenkopjes worden ingegaan.

Capaciteiten en steun van de teamleider

Een groot deel van de oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat zij de capaciteiten van hun leidinggevende om duurzame inzetbaarheid te ondersteunen onvoldoende acht. Vaak wordt dit gerelateerd aan het niet terugkomen op verzoeken en problemen die men met de leidinggevende besproken heeft. Ook speelt daarin de weinige steun die zij ontvangen van een teamleider om deel te nemen aan initiatieven een rol. Deze oudere beleidsmedewerkers hechten maar weinig waarde aan de rol van de teamleider bij duurzame inzetbaarheid en zeggen dingen op dit gebied vooral zelf te moeten regelen.

Beleidsmedewerker 1: “Maar wij hebben niet echt de ervaring met onze teamleider dat hij daar dan over echt met ons in gesprek gaat. Zeg maar over wat voor jou persoonlijk wel of niet nuttig zou kunnen zijn of wat voor jou persoonlijk goed zo kunnen zijn. Dat is gewoon iets wat bij onze teamleider gewoon wat minder ontwikkeld is.”

Een klein deel van de beleidsmedewerkers geeft juist aan tevreden te zijn over de capaciteiten en steun van de teamleiders bij het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid, wanneer daarnaar gevraagd wordt. Deze oudere beleidsmedewerkers geven bijvoorbeeld aan goed te zijn geholpen door de teamleider op dit gebied en zij hechten juist wel waarde aan de rol van de teamleider op dit gebied.

Beleidsmedewerker 8: “Ja, ja die [teamleider] was daar echt heel duidelijk in. En die merkte ook wel dat ik toen, zo tegen de wisseling van 1999/2000, dat ik nog weleens wat anders zou willen doen. En toen dat ter sprake kwam zei hij: Jou een beetje kennende zou dat waarschijnlijk wel wat voor je zijn. Dus dat heeft zich toen ook zo ontwikkeld. En daar was ik later ook heel erkentelijk voor dat het allemaal zo doorging.”

De meeste teamleiders zien en denken dat hun capaciteiten en steun om duurzame inzetbaarheid te bevorderen voldoende zijn wanneer hen daarnaar gevraagd wordt. Onder capaciteiten en steun verstaan zij vooral het uitvoeren van planningsgesprekken en het stimuleren van het gebruik van het persoonlijk opleidingsbudget.

Teamleider 7: “Ja, dat is een echte gewetensvraag. Maar goed ik zal je eerlijk antwoord geven. Ik denk dat ik wel voldoende vaardigheden bezit om het zo maar eens te zeggen. Ik zal het natuurlijk niet altijd voor iedereen even goed doen, niet expres of zo, maar ik ben ook maar een mens.”

Een aantal teamleiders geeft aan het voeren van gesprekken met en het geven van steun aan oudere beleidsmedewerkers soms moeilijk te vinden en hiervoor de hulp van P&O in te roepen. Eén teamleider gaf aan een extra cursus te hebben gevolgd om de eigen capaciteiten uit te breiden en medewerkers beter te kunnen ondersteunen.

Teamleider 1: “Maar dat ging allemaal erg moeizaam, dat gesprek, en daarbij heb ik wel hulp gehad van P&O want het oversteeg mijn kunnen.”

Enkele teamleiders brengen naar aanleiding van het bespreken van hun rol de steun die zij van de organisatie ontvangen bij duurzame inzetbaarheid ter sprake. Zij geven aan dat zij zich op dit moment voldoende gesteund voelen door de organisatie bij het motiveren van oudere medewerkers voor duurzame inzetbaarheid. Men geeft te kennen dat de ontvangen steun van de organisatie reactief is, maar deze reactieve ondersteuning voldoende te vinden.

Teamleider 6: “Op het gebied van inzetbaarheid, is het niet zo dat ik het idee heb dat er iets aan de teamleiders proactief wordt aangeboden. Dat niet, nee. Maar daar wil ik ook wel bij zeggen dat ik daar nu op dit moment niet zo heel veel behoefte bij heb, zoals dat nu loopt, dat reactieve, dat vind ik wel prima zo.”

Vertrouwen en wil teamleider

Wanneer er wordt gevraagd naar de rol van de teamleider geeft een deel van de oudere beleidsmedewerkers aan dat zij een beperkt vertrouwen in hun teamleider hebben als het gaat

om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Oudere beleidsmedewerkers geven aan dat de teamleiders te vaak wisselen van team en/of afdeling om hun vertrouwen te krijgen. Men omschrijft de teamleiders als “tussenpauzen” (Beleidsmedewerker 10) en “voorbij drijvende wolkenvelden” (Beleidsmedewerker 2).

De teamleiders zelf brengen het vertrouwen van hun medewerkers nauwelijks ter sprake als er naar hun rol bij duurzame inzetbaarheid wordt gevraagd, slechts één teamleider noemt dit.

Onder enkele oudere beleidsmedewerkers leeft het gevoel dat de teamleiders vooral met zichzelf bezig zijn en teamleiders oudere beleidsmedewerkers niet willen ondersteunen.

Beleidsmedewerker 10: “Helemaal niet, maar die mensen zijn vooral met zichzelf bezig. En niet met of de beleidsmedewerkers op een goede plek komen. Men is vooral bezig met het eigen paadje schoon te vegen.”

Een aantal teamleiders geven aan dat de wil om oudere beleidsmedewerkers te ondersteunen bij het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid tweezijdig werkt. De teamleiders geven aan de duurzame inzetbaarheid onder hun oudere beleidsmedewerkers te willen bevorderen. Men ziet dit vooral als een gedeelde verantwoordelijkheid omdat de beleidsmedewerker zelf ook moet willen.

Teamleider 3: “Ik moet zeggen, ik denk wel dat ik de aangewezen persoon ben. Of ik moet zeggen dat ik denk dat de teamleider de aangewezen persoon is die dingen rondom inzetbaarheid moet initiëren. Om dingen te willen veranderen. Dat is een onderdeel van mijn taak en ook op basis dat ik dat kan ben ik hierover gesprekken aan het voeren.”

Maar teamleiders geven ook aan dat zij duurzame inzetbaarheid van hun beleidsmedewerkers niet altijd van harte stimuleren. Dit omdat zij goede medewerkers graag houden en zich richten op de effectiviteit van het team.

Teamleider 3: “En ik moet ook zeggen het heeft ook een keerzijde het vergroten van inzetbaarheid. Want je beste paard wil je niet graag ergens anders laten grazen. Die wil je in je eigen wei houden.”

Deelconclusie

Een groot deel van de oudere beleidsmedewerkers vindt dat teamleiders onvoldoende capaciteiten hebben om hen te helpen te werken aan duurzame inzetbaarheid, hen te weinig steunen bij duurzame inzetbaarheid, denkt dat teamleiders niet de wil hebben om hen te steunen bij duurzame inzetbaarheid en vertrouwd teamleiders hiervoor slechts ten dele. Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers hebben daarentegen de perceptie dat de teamleiders hen voldoende steunen en voldoende vaardigheden hebben om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Teamleiders hebben de perceptie voldoende capaciteiten te hebben en voldoende steun te geven om duurzame inzetbaarheid van ouderen te ondersteunen. Teamleiders voelen zichzelf daarbij voldoende gesteund door de organisatie. Een aantal teamleiders geeft aan duurzame inzetbaarheid wel te willen ondersteunen maar niet altijd even van harte omdat zij goede medewerkers graag willen behouden. Opvallend in het geheel is dat de rol van de teamleider nauwelijks spontaan ter sprake komt en dat deze door geen van de respondenten als belangrijk is aangemerkt.

Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid.

De cultuur rondom duurzame inzetbaarheid wordt door een klein deel teamleiders spontaan genoemd als een factor die een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid wanneer er gevraagd wordt naar hun rol als teamleider. Zij noemen deze dan wel spontaan maar veelal niet als eerst. Onder cultuur verstaan zij het geheel van houding en gedrag rondom duurzame inzetbaarheid binnen het eigen team. Het gesprek over duurzame inzetbaarheid is volgens deze teamleiders moeilijk voor veel beleidsmedewerkers omdat men niet gewend is aan een cultuur waarin men daarop aangesproken kan worden en zich daardoor onveilig voelt bij dergelijke gesprekken.

Teamleider 4: “Ik probeer wat aan de cultuur te doen. Aan houding en gedrag. Ik ben aan het proberen bredere inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit gewoon een normaal gesprek te laten zijn.”

Opvallend is dat oudere beleidsmedewerkers de cultuur rondom duurzame inzetbaarheid niet ter sprake brengen tijdens de interviews.

Deelconclusie

De cultuur rondom duurzame inzetbaarheid is een factor die uitsluitend door een klein deel van de teamleiders wordt genoemd. Deze teamleiders verstaan onder cultuur het geheel van houding en het gedrag van oudere beleidsmedewerkers rondom gesprekken over duurzame inzetbaarheid. Oudere beleidsmedewerkers noemen de cultuur rondom duurzame inzetbaarheid niet. De cultuur rondom duurzame inzetbaarheid speelt een minimale rol bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid volgens respondenten.

Samenvatting belangrijkste factoren

Na een flink aantal pagina's met daarop genoemde factoren zal hier worden weergegeven welke de belangrijkste vier factoren zijn voor de verschillende groepen respondenten, dit ten einde het overzicht te bewaren.

Allereerst moet worden vastgesteld dat de top van de hiërarchie gelijk is. Beide groepen respondenten geven aan dat flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan en zekerheid het belangrijkste zijn. De verschillen in hiërarchie treden voornamelijk op na deze eerste twee factoren. Zo staat in de hiërarchie van de teamleiders capaciteiten en scholing op de derde plek terwijl een heel aantal oudere beleidsmedewerkers twijfels daarbij heeft. Zij plaatsen de factor levensfase als derde in de rangorde. Oudere beleidsmedewerkers plaatsen capaciteiten en scholing op de vierde plek. Teamleiders achten het willen werken aan duurzame inzetbaarheid echter belangrijker dan de levensfase en plaatsen dit op de vierde plek. Het overzicht van de belangrijkste vier factoren uitgesplitst in de twee ondervraagde groepen ziet er dus als volgt uit:

Teamleiders: 1 flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan, 2 zekerheid, 3 capaciteiten en scholing en 4 willen werken aan duurzame inzetbaarheid.

Oudere beleidsmedewerkers: 1 flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan, 2 zekerheid, 3 levensfase en 4 capaciteiten en scholing.

4.3 Gebruikte mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid

In het volgende zullen de gebruikte mogelijkheden door respondenten worden gepresenteerd. Aangezien geen van de respondenten aangaf welke van deze mogelijkheden zij specifiek

belangrijk vinden en op één na alle mogelijkheden spontaan genoemd zijn is op basis van de meest genoemde mogelijkheden de volgorde van presentatie bepaald. Alle gebruikte mogelijkheden zijn ter sprake gekomen naar aanleiding van de vraag welke mogelijkheden men op dit moment gebruikt om te werken aan duurzame inzetbaarheid. De volgorde van presentatie is als volgt: Opleiding, Ondersteuning P&O, Intern solliciteren, Ontzietmethoden en Lijst vrijwillige duurzame inzetbaarheid.

Opleiding

Alle oudere beleidsmedewerkers geven aan gebruik te maken van het opleidingsbudget om cursussen en/of opleidingen te volgen, zowel intern als extern. Ook oudere beleidsmedewerkers die aangaven geen behoefte te hebben aan het werken aan duurzame inzetbaarheid of het idee hebben dat opleiding niet bijdraagt daaraan, maken wel gebruik van het persoonlijke opleidingsbudget. Zij geven aan dat teamleiders dit ter sprake brengen tijdens planningsgesprekken.

Beleidsmedewerker 1: “Soms neem ik weleens deel aan een cursus of opleiding daar [bij Pythagoras]. Ik heb al diverse trainingen daar gedaan. Hoe heet het ook al weer, ehm...bijvoorbeeld overtuigingsstraining en nog meer in die sfeer. Dat vond ik wel waardevol.”

Alle teamleiders geven aan oudere beleidsmedewerkers te stimuleren gebruik te maken van het persoonlijk opleidingsbudget en daarmee gebruik te maken van de mogelijkheden die de organisatie geeft om duurzaam inzetbaar te worden. Zij maken hiervoor gebruik van een aantal formele planningsgesprekken om te overleggen over de mogelijkheden en behoeften bij oudere beleidsmedewerkers.

Teamleider 6: “Nou, alle werknemers hebben hier dus een persoonlijk opleidingsbudget. Dus ik vind het sowieso zonde als iemand dat geld aangeboden krijgt en daar niets mee doet. Dus ik spoor iedereen aan om in ieder geval dat budget te gebruiken.”

Deelconclusie

Het persoonlijke opleidingsbudget wat binnen de organisatie beschikbaar is wordt door alle oudere beleidsmedewerkers gebruikt en het gebruik daarvan wordt door alle teamleiders gestimuleerd via planningsgesprekken.

Ondersteuning P&O

Een klein deel oudere beleidsmedewerkers zegt gebruik te maken van de ondersteuning van de P&O afdeling in het kader van duurzame inzetbaarheid. Deze oudere beleidsmedewerkers geven aan dat P&O hen, op verzoek, hulp geeft bij het nadenken over te ondernemen stappen tijdens de loopbaan. Onder deze hulp verstaat men een capaciteitentest of een coaching van een deskundige met betrekking tot de loopbaan.

Beleidsmedewerker 8: “Ja, ik heb weleens een extra test gedaan, een capaciteitstest van we gaan eens kijken wat je nog meer kunt of wat je zou willen.”

Een deel van de teamleiders geeft aan gebruik te maken van ondersteuning van P&O voor probleemgevallen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Onder deze ondersteuning verstaat men gesprekshulp en coachingstrajecten voor oudere beleidsmedewerkers. Dit laatste

gebeurt in overleg met de oudere beleidsmedewerker die dan gekoppeld wordt aan een persoonlijke coach.

Teamleider 7: "En dan kun je dat eventueel koppelen aan een coach. Ik heb ook bijvoorbeeld een beleidsmedewerker van 55 die heeft een tijdje een coach gehad om specifieke dingen te ontwikkelen die hem hielpen om verder te komen."

Deelconclusie

Onder oudere beleidsmedewerkers wordt er door sommigen gebruik gemaakt van ondersteuning door de P&O afdeling in het kader van duurzame inzetbaarheid. Hieronder verstaat men concrete helpende acties. Teamleiders geven aan gebruik te maken van P&O ondersteuning bij probleemgevallen. Ook zij verstaan hieronder concrete helpende actie.

Intern solliciteren

Diverse oudere beleidsmedewerkers geven aan gebruik te maken of gebruik te hebben gemaakt van de mogelijkheden om intern te solliciteren en een overstap te maken. Zij geven aan bezig te zijn of bezig te zijn geweest met interne vacatures via Matchpoint.

Beleidsmedewerker 10: "Nou ik ben het wel van plan. Ik ben van plan om er gebruik van te maken. En ik was het ook al eerder van plan hoor. Ik heb een poging ondernomen, maar dat lukte niet zo geweldig. Dus ja, ik hoop dat het nu wel gaat lukken. Want ik wil graag nog wel een overstap hier intern gaan maken."

Beleidsmedewerker 5 geeft aan de vacatures wel eens te bekijken maar geen mogelijkheden te zien om naar aanleiding daarvan actie te ondernemen omdat de bij Matchpoint gevraagde functies zeer specialistisch zijn.

Een klein aantal teamleiders geeft aan medewerkers met enige regelmaat te wijzen op de mogelijkheden die er zijn om intern te solliciteren en een overstap te maken die bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid.

Teamleider 4: "Ik ben continue met mijn ouderen in gesprek over ontwikkeling, ik attendeer hen continue op functies. Ik ga continue de gesprekken met hen aan of dat niet wat voor hen is."

Deelconclusie

Diverse oudere beleidsmedewerkers en teamleiders zijn bekend met de bestaande mogelijkheden om intern te solliciteren. Respondenten geven aan in het verleden of momenteel ook bezig te zijn met het volgen van deze mogelijkheden of, in het geval van een aantal teamleiders, hun medewerkers daarop te wijzen.

Ontzietmethoden

Wanneer er wordt gevraagd naar de mogelijkheden die gebruikt worden om duurzame inzetbaarheid te vergroten geeft een klein aantal teamleiders spontaan aan dat zij gebruik maken van ontzietmethoden. Oudere beleidsmedewerkers noemen het gebruik van ontzietmethoden niet bij de vraag van welke mogelijkheden om duurzaam inzetbaar te worden zij gebruik maken. Onder ontzietmethoden verstaan teamleiders het verlichten van het werk voor een oudere beleidsmedewerker omdat deze de niet in staat is zijn huidige of een andere

functie naar behoren te vervullen. Een ontziemethode waarvan een aantal teamleiders gebruik maakt is het creëren van een aangepaste maatfunctie.

Teamleider 1: “Ja, dat heb ik eigenlijk al aangegeven heb, twee mensen die daar al langere tijd zitten. Bij die ene zorg ik voor een perspectief door daar een specifieke functie voor in het leven te roepen.”

Deelconclusie

In een klein aantal gevallen maken teamleiders gebruik van een ontziemethode en scharen zij dit onder duurzame inzetbaarheid. Het betreft dan veelal een maatfunctie voor personen die hun werk maar ten dele kunnen.

Lijst vrijwillige duurzame inzetbaarheid

Een aantal oudere beleidsmedewerkers geven aan dat zij gebruik maken van de lijst voor vrijwillige initiatieven voor duurzame inzetbaarheid wanneer zij hier naar worden gevraagd. Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan het bestaan van deze lijst niet te kennen. Behalve dat een aantal op de lijst staat genoteerd, geeft men aan dat hier in de praktijk nog niets mee gebeurt doordat er geen budget aan is toegekend.

Beleidsmedewerker 4: “Het probleem daarbij is alleen, denk ik, dat er geen faciliteiten aan zitten. Er is besloten om geen budget te verbinden aan mensen die hebben aangegeven vrijwillig te willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid.”

Geen van de teamleiders noemt deze lijst als mogelijkheid, gevraagd naar de mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid waarvan men gebruik maakt. Bij hen is hier niet specifiek naar gevraagd.

Deelconclusie

Slechts een deel van de oudere beleidsmedewerkers geeft aan op de lijst voor vrijwillige duurzame inzetbaarheid te staan. Een ander deel geeft aan deze lijst niet te kennen.

Teamleiders noemen de lijst niet.

4.4 Behoeften ten aanzien van duurzame inzetbaarheid

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste behoeften worden gepresenteerd die respondenten uitspraken tijdens de interviews. Er wordt gestart met de belangrijkste behoefte volgens respondenten en geëindigd met de minst belangrijke. De hiërarchische volgorde waarop de behoeften worden gepresenteerd is de volgende: Intern wisselen, Zekerheid, Opleiding, Geen papieren tijgers meer en tot slot Ontziemethoden. In deze hiërarchie is nauwelijks verschil tussen beide groepen respondenten.

Intern wisselen

Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan via meer interne uitwisselingen tussen afdelingen, teams en functies te willen werken aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Zij geven dit aan naar aanleiding van de vraag welke behoeften zij op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben. Het typische aan deze behoefte is dat interne (uit)wisseling reeds wordt gefaciliteerd door de organisatie. Oudere beleidsmedewerkers geven echter aan dat dit systeem niet werkt door budgetten die aan formatieplekken per afdeling zijn gebonden.

Beleidsmedewerker 3: “Dat je op projectbasis voor een deel of een paar dagen op een andere afdeling kan werken dat ken ik wel van horen zeggen maar dat faciliteert de organisatie niet. En dat zou ik wel willen. Maar dat is gewoon in de zin van de financiële afdekking niet gefaciliteerd.”

Deze behoefte wordt herkend door een aantal teamleiders die eveneens de behoefte uitspreken dat er meer moet worden gedacht vanuit organisatie als geheel en dat het financiële beleid interne wisselingen nu verhindert.

Teamleider 7: “Het hele formele gedoe dat maakt het allemaal erg onhandig. Het is meer de afdelingsgedachte die hier prevaleert dan de provinciegedachte. Ik heb het idee dat bij het uitwisselen van mensen hier vaak vooral een afdelingspolitiek wordt gevoerd die gericht is op landjepik, of beter gezegd formatieplekik.”

Daarnaast geeft een aantal beleidsmedewerkers aan dat zij behoefte hebben aan het automatisch moeten wisselen van functie. De behoefte om automatisch te wisselen komt voort uit een breder gedragen gevoel onder een aantal oudere beleidsmedewerkers, dat het moeilijk is om over te stappen naar een andere afdeling, maar dat dit wel de duurzame inzetbaarheid vergroot.

Beleidsmedewerker 6: “Nou, ik zou dus meer automatisch willen wisselen.

Interviewer: Automatisch wisselen?

Beleidsmedewerker 6: Nou, automatisch. Dat het meer gangbaar is, want het gebeurt hier erg weinig. Ik vind dat het standaard zou moeten zijn, dat je er ergens tussen de 4 en 6 jaar moet wisselen van plek. Iedereen moet dan naar een andere plek, want je hebt dan automatisch ook meer doorstroming. En dat daar actiever naar gekeken en over gecommuniceerd wordt.”

Teamleiders noemen de wens voor automatische uitwisseling niet.

Een groot deel van oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat zij duurzaam inzetbaar zouden willen worden door te verplaatsen naar een plek in de organisatie waar zij minder verantwoording dragen en minder hard hoeven te werken. Zij geven dit aan naar aanleiding van de vraag welke behoeften zij op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben. Een aantal noemt daarbij letterlijk de term demotie en bestempelt deze als belangrijk. De behoefte aan demotie gaat volgens een aantal oudere beleidsmedewerkers verder dan alleen het faciliteren daarvan. Het gaat ook om het taboe wat volgens hen rust op demotie en de manier waarop er na demotie tegen je aan wordt gekeken binnen de organisatie.

Beleidsmedewerker 8: “En dit is een grote organisatie, ik zou hier nog best een stap kunnen maken, en dat kan zelfs een zijstap zijn. Ik ben iedere keer in schaal een stapje omhoog gegaan en het zou best eens kunnen dat ik nu een stapje opzij zou maken. Dat je op dit niveau blijft, of zelfs dat je afbouwend gaat werken. Mits het financieel redelijk kan he.”

De behoefte aan demotie wordt ook door een aantal teamleiders als belangrijk bestempeld. Men noemt dit naar aanleiding van de vraag welke behoeften er leven op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Eén teamleider noemt de factor zelfs na afloop van het interview als belangrijk, waarna het interview opnieuw is gestart om hierop verder door te kunnen vragen.

Teamleider 7: “Als je mensen langer aan het werk wil houden dan, dan moet je, als met de jaren de energie minder wordt en mensen hebben het in hun werk eigenlijk wel een

beetje gezien maar willen nog wel. Dan kan het wat inzetbaarheid over de langere termijn heel erg helpen als je hen een plek kan aanbieden die een treetje lager is dan hun huidige plek. Daarbij moet je dus, denk ik, naar een lagere plek zowel in niveau als schaal, anders werkt het niet.”

Deelconclusie

Zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders zouden graag meer gebruik maken van de mogelijkheden om intern te wisselen van team of afdeling en zo te werken aan duurzame inzetbaarheid. Zij hebben de perceptie daarbij door financiële regelgeving te worden gehinderd. Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan zelfs automatisch te willen wisselen van functie om zo te werken aan duurzame inzetbaarheid. Onder zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders bestaat de behoefte via demotie te werken aan duurzame inzetbaarheid. Demotie is tot op heden niet goed mogelijk binnen de organisatie volgens respondenten maar daar is wel een grote behoefte aan.

Zekerheid

Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat zij bereid zijn om te werken aan het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid mits daar een aantal zekerheden tegen over staan. Zij geven dit veelal als eerste aan naar aanleiding van de vraag welke behoefte er bestaan om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Onder de behoefte zekerheid verstaan oudere beleidsmedewerkers detachering, worden gevraagd en zekerheid bij opleiding. Een veelvuldig uitgesproken wens om te werken aan duurzame inzetbaarheid door oudere beleidsmedewerkers is het worden gedetacheerd met behoud van zekerheid.

Beleidsmedewerker 2: “Nou, dan toch vormen van detachering met geborgenheid van rechtszekerheid en premies. Het hoeft helemaal niet volledig te zijn en op hetzelfde niveau, maar ik wil wel een zekere vorm van zekerheid. Van een redelijk niveau, dat wel.”

Zelfs beleidsmedewerker 5, die aangaf geen interesse te hebben in het werken aan duurzame inzetbaarheid geeft aan interesse te hebben in detacheringmogelijkheden met behoud van zekerheid.

Ook een aantal teamleiders noemt detachering als eerste naar aanleiding van de vraag welke behoeften er leven.

Teamleider 2: “Nou daarvoor zou ik gebruik willen maken van detacheringsovereenkomsten. Dus dan gaat er van mij bijvoorbeeld iemand naar de gemeente Amersfoort en ik krijg iemand van de gemeente Amersfoort over de vloer.”

Een aantal oudere beleidsmedewerkers gaf aan de behoefte hebben om gevraagd te worden voor een nieuwe (interne) functie wanneer zij hebben aangegeven open te staan voor een nieuwe uitdaging en zo te werken aan duurzame inzetbaarheid. Feitelijk is dit een vorm van zekerheid omdat wanneer iemand gevraagd wordt voor een nieuwe functie hij of zij er zeker van is dat hij of zij de nieuwe functie krijgt.

Beleidsmedewerker 6: “Zelf word ik graag gevraagd voor een functie. Dus ik denk dat anderen dat ook wel graag zouden willen. Dus dat als je aan heb gegeven te willen werken aan duurzame inzetbaarheid dat je ook intern benaderd wordt door bijvoorbeeld de teamleider van een andere afdeling.”

Teamleiders noemen het worden gevraagd niet.

Daarnaast geeft één oudere beleidsmedewerker aan nog best een opleiding te willen volgen om de overstap naar een ander vakgebied te maken, maar daarbij een baangarantie te willen.

Beleidsmedewerker 1: "Allereerst zou voor mij dan gelden dat ik het [extra opleiding] ook echt kan inzetten voor bepaalde functie. Een functie waar vraag naar is en waar ik in aan de slag kan, anders hoeft het voor mij op mijn leeftijd echt niet meer."

Zekerheid na opleiding wordt door teamleiders niet genoemd.

Deelconclusie

Binnen de provinciale organisatie bestaat er behoefte aan zekerheid bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. De behoefte aan zekerheid wordt vertaald naar wensen als detacheringmogelijkheden, het (intern) worden gevraagd voor een functie en een baangarantie na een opleiding. Teamleiders noemen in deze alleen de behoefte aan detachering.

Opleiding

Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan de behoefte te hebben om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid door middel van opleiding. Zij geven dit aan naar aanleiding van de vraag op welke manier zij willen werken aan duurzame inzetbaarheid. Opleiding wordt daarbij vaak middenin een reeks van antwoorden genoemd. Daarbij geven enkele oudere beleidsmedewerkers aan dat de ruimte voor ontwikkeling die men krijgt om zijn capaciteiten op peil te houden een rol speelt. Hoewel oudere beleidsmedewerkers aangeven niet ontevreden te zijn over de mogelijkheden die zij geboden krijgen voor scholing en opleiding, geven zij aan dat men in vergelijking met vroeger minder ruimte daarvoor krijgt.

Beleidsmedewerker 9: "Nou het kan nu nog steeds wel maar het is allemaal veel moeilijker. Nu is dat moeilijker, toen kreeg ik ruimte voor die opleiding omdat ik naar die nieuwe functie was gegaan en daarvoor die opleiding nodig had. En daarom kreeg ik het helemaal vergoed. Als ik nu zomaar iets anders zo willen doen dan ligt dat anders."

Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan dat het scholingsbudget niet toereikend genoeg is en dat zij behoefte hebben aan meer serieuze scholing. Serieuzer dan tot op heden intern wordt aangeboden maar waarvoor het scholingsbudget niet groot genoeg is om extern een opleiding te volgen.

Beleidsmedewerker 2: "En scholing heb. Maar dat niet als een cursusje hier. Wel scholing met inhoud op een serieuze manier, dat ze zeggen van je kunt een jaar scholen."

Een klein deel van de teamleiders noemt ook opleiding als behoefte te midden van een reeks aan behoeften. Zij noemen deze behoefte spontaan naar aanleiding van de vraag welke behoeften er leven. Een aantal van hen spreekt deze behoefte al eerder uit bij het noemen van opleiding als factor die duurzame inzetbaarheid vergroot. Deze teamleiders benadrukken vooral dat er behoefte is aan meer geld voor scholing van oudere beleidsmedewerkers omdat dit nu veelal ontoereikend is.

Teamleider 3: “Maar ik had dus met drie mensen besproken dat ze een start zouden gaan maken met een paar HBO cursussen. We hebben het over XX. En er wordt gewoon gezegd, het gaat niet lukken er is geen geld voor. Ja, misschien voor 1 persoon. Zij willen zelf graag en ik wil graag dat zij het doen. En nu is er gewoon geen geld.”

Deelconclusie

Zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders wensen via opleiding te werken aan duurzame inzetbaarheid. Typerend is dat de organisatie opleiding al faciliteert via een scholingsbudget en een persoonlijk opleidingsbudget. Verschillende oudere beleidsmedewerkers geven aan dat de ruimte die voor opleidingen wordt geboden kan helpen bij deelname daaraan te vergroten, teamleiders geven dit niet aan. Echter daarbij wenst men een serieuzere vorm van opleiding. Men heeft de perceptie dat dit momenteel nog wordt verhinderd door een beperkt opleidingsbudget. Teamleiders hebben het niet zozeer over hoe serieus een opleiding is maar zeggen vooral dat het budget voor opleidingen niet groot genoeg is.

Geen papieren tijgers meer

Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers en teamleiders geven aan dat wanneer de organisatie het werken aan duurzame inzetbaarheid echt belangrijk vindt dat deze nu eens door moet pakken. Dit is veelal één van de laatst genoemde antwoorden naar aanleiding van de vraag welke behoeften er leven. In het verleden zijn er al meerdere initiatieven gedaan om de duurzame inzetbaarheid van ouder beleidsmedewerkers te vergroten. Alleen, zo geven respondenten aan, bestonden deze initiatieven louter op papier en zijn deze na verloop van tijd weer verdwenen zonder dat er iets mee is gebeurd.

Teamleider 1: “Ook wat dit betreft, vaak wordt het wel allemaal keurig op papier gezet en er worden stappen gedaan. Bijvoorbeeld door het benoemen van medewerkers in algemene dienst, vanuit het idee mensen moeten breder inzetbaar zijn. Maar wat je ziet is dat het niet van de grond komt en dat er geen mechanismen zijn ontwikkeld om mensen, al was het maar tijdelijk, voor een jaartje in een andere functie te laten functioneren.”

Daarbij geeft één teamleider aan dat initiatieven voor duurzame inzetbaarheid, willen deze van de grond komen, anders gepresenteerd moeten worden. Deze teamleider wenst dit te doen via het in beeld brengen van succesverhalen. Dit moet helpen de deelname aan initiatieven te bevorderen, waardoor initiatieven voor duurzame inzetbaarheid effectiever zijn.

Teamleider 6: “Bijvoorbeeld, een hele specialistisch oudere beleidsmedewerker die via een bepaalde route naar een nieuwe functie of een ander team is gegaan en daar goed functioneert. Ik denk dat als je als organisatie laat zien welke successen er zijn gehaald en kunnen behaald worden op dit gebied, dat dit soort dingen veel meer gestimuleerd worden binnen een organisatie. Om daar echt naar te gaan kijken en mee om te gaan.

Deelconclusie

Onder een aantal respondenten leeft de wens dat initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk worden doorgezet. Dit omdat vanuit het verleden de ervaring heeft dat deze initiatieven niet verder komen dan een papieren document.

Ontzietmethoden

Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers geeft aan behoefte te hebben minder dagen te werken. Zij geven dit aan naar aanleiding van de vraag op welke manier zij zouden willen werken aan duurzame inzetbaarheid. Dit antwoord wordt meestal als laatste in een reeks genoemd. Daarbij geeft men aan dat deze ontzietmaatregel in het verleden werd aangeboden maar inmiddels is geschrapt.

Beleidsmedewerker 5: “Er zou toch moeten worden gedacht aan een meer geleidelijke vorm van afbouwen. Om maar wat te noemen, ik werk nu 4 dagen maar ik zou best tot mijn 67ste willen doorgaan zolang ik 3 dagen kan werken.”

Een enkele teamleider geeft aan de behoefte om minder dagen te werken bij zijn oudere beleidsmedewerkers te signaleren. Deze stelt dat zij het dan “*het fysiek ook langer volhouden*” (Teamleider 2).

Eén teamleider geeft aan dat er een speciale regeling moet worden getroffen om een grote groep van disfunctionerende oudere beleidsmedewerkers te helpen. Deze speciale regeling zou nodig zijn omdat deze groep niet meer functioneert en niet meer duurzaam inzetbaar kan worden.

Teamleider 4: “Ik denk dat je als organisatie daarin een beslissing moet nemen. Of je kiest voor sociaal werkgeverschap en er moet iets bij geregeld worden want nu gaat het in het werkproces om tot beleid te komen te vaak mis. Of je kiest voor je ambities. Maar dat moet je dan ook goed regelen, faseren en dan zou je ook aan een ouderen regeling kunnen denken.”

Deelconclusie

Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers wenst minder dagen te werken. Een klein aantal teamleiders herkent de wens bij oudere beleidsmedewerkers om minder dagen te werken en geven aan dat dit een positief effect heeft op het volhouden van het werk. Een enkeling noemt een speciale ouderenregeling noodzakelijk voor oudere beleidsmedewerkers die niet meer kunnen. Echter dit wordt niet breed gedeeld.

4.5. Confrontatie met verwachtingen

Deze paragraaf zal de resultaten bekijken in het licht van de vooraf opgestelde verwachtingen voor het onderzoek, die voorkwamen uit de literatuur van het theoretische kader.

Vooraf was de verwachting dat respondenten verschillende dingen zouden verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Behoudens een grap, benoemden respondenten arbeidsgelateerde aspecten. Alle respondenten noemden aspecten die te maken hadden met inzetbaarheid zoals kunnen, willen en mogelijkheden daarvoor. Duurzame aspecten werden bij het definiëren van het begrip echter nauwelijks genoemd. Daarmee komt wat respondenten verstaan onder duurzame inzetbaarheid dus niet overeen met de in dit onderzoek gehanteerde definitie van Schaufeli (2011) en is deze verwachting uitgekomen.

De verwachting dat respondenten de mate van duurzame inzetbaarheid verschillend inschatten is slechts ten dele uitgekomen omdat oudere beleidsmedewerkers grotendeels hetzelfde hierover zeggen te denken. Ook werd vooraf de verwachting uitgesproken dat respondenten factoren zouden noemen op verschillende niveaus zoals in de literatuur wordt aangegeven

door Thijssen et al. (2008). Deze verwachting is uitgekomen, zij het dat factoren op het medewerkersniveau veruit de boventoon voeren bij de resultatensectie. Naast het beleid voor mobiliteit en HRM bleek bijvoorbeeld dat een organisatiefactor als cultuur rondom duurzame inzetbaarheid slechts een marginale rol blijkt te spelen binnen de provinciale organisatie.

De bevindingen over het willen en kunnen en de rol die dit speelt bij duurzame inzetbaarheid kwamen overeen met de vooraf opgestelde verwachtingen uit de literatuur daarover. Beide factoren worden genoemd als bevorderende factoren. Echter het kunnen wordt in de vorm van capaciteiten als belangrijker gezien. Daarnaast valt het op dat met name de teamleiders de wil bestempelen als belangrijk. Bij oudere beleidsmedewerkers wordt de wil wel genoemd maar veelal indirect terwijl de verwachting vooraf was dat deze belangrijk zou zijn omdat deze factor in veel definities een rol krijgt toebedeeld.

Ondanks dat respondenten hun capaciteiten aanmerken als belangrijke factor waren de resultaten over de rol van uitbreiding daarvan via scholing tegenstrijdig. Vooraf werd verwacht dat het volgen van een opleiding geheel zou worden gezien een factor die duurzame inzetbaarheid vergroot (De Graaf et al., 2011). Echter een aantal oudere beleidsmedewerkers gaf te kennen geen meerwaarde (meer) te zien in additionele opleiding, evenals enkele teamleiders. Hiermee is echter geen nieuwe factor gevonden maar hooguit een andere invulling daarvan. Hooguit, omdat het niet inzien van het nut van extra opleiding aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid niet automatisch betekent dat dit ook daadwerkelijk niets toevoegt. Het geeft mogelijk wel inzicht in het enthousiasme waarmee sommige oudere beleidsmedewerkers van de Provincie Utrecht gebruik maken van het opleidingsbudget.

Daarnaast was er een opvallend verschil met de vooraf opgestelde verwachtingen met betrekking tot de rol van de directe leidinggevende in de resultaten. Vooraf werd namelijk verwacht dat de teamleiders een belangrijke rol zouden spelen bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek komt echter naar voren de rol van de teamleider niet als expliciet belangrijk genoemd wordt. Dit ondanks dat de teamleider binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het voeren van planningsgesprekken waarbij men de ontwikkeling van een oudere beleidsmedewerker samen bereikt.

Vooraf werd verwacht dat een aantal specifieke factoren die gerelateerd zijn aan het toenemen van de jaren genoemd zouden worden tijdens het empirisch onderzoek, namelijk verandering van het psychologisch contract, ervaringsconcentratie en gezondheid. Deze factoren spelen inderdaad een rol bij de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers binnen de organisatie. Dit met dat aantekening dat naar gezondheid specifiek moest worden gevraagd.

5. Conclusie

Vanuit de onderzoeksresultaten uit het vierde hoofdstuk zal hier antwoord gegeven worden op de hoofdvraag:

In hoeverre zijn oudere beleidsmedewerkers volgens zichzelf en hun direct leidinggevenden duurzaam inzetbaar en welke factoren vergroten deze duurzame inzetbaarheid volgens hen?

Deze vraag wordt beantwoordt aan de hand van de volgende deelvragen:

1. In hoeverre zijn oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar volgens zichzelf en hun direct leidinggevenden?
2. Welke factoren spelen volgens oudere beleidsmedewerkers en hun direct leidinggevenden een rol bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid van de oudere beleidsmedewerkers?
3. Welke mogelijkheden gebruiken oudere beleidsmedewerkers en hun direct leidinggevenden om duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers te bevorderen en welke andere mogelijkheden zien zij als wenselijk?

Deze drie deelvragen zullen hieronder in de volgende vier tussenkopjes aan de orde komen: Mate van duurzame inzetbaarheid, Factoren die duurzame inzetbaarheid vergroten, Gebruik van mogelijkheden binnen de organisatie en tot slot Behoeften ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Mate van duurzame inzetbaarheid

Het antwoord op de vraag in hoeverre oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar zijn volgens zichzelf en hun direct leidinggevenden moet beginnen door aan te geven dat er verschillen van oordeel hierover bestaan. Deze verschillen zijn afhankelijk van wat oudere beleidsmedewerkers onder de term duurzame inzetbaarheid verstaan. Oudere beleidsmedewerkers en teamleiders verstaan onder duurzame inzetbaarheid zowel willen als kunnen. Mogelijkheden om duurzaam inzetbaar te worden, worden sporadisch door respondenten geassocieerd met de term. Tevens verstaan respondenten onder duurzame inzetbaarheid ook of men in staat is om op een andere plek te werken en met of iemand de mogelijkheid heeft om inzetbaar te zijn in een andere taak of functie. Uit dit laatste wordt ook duidelijk dat niet alle respondenten benoemen het *duurzame* in duurzame inzetbaarheid. Veel respondenten benoemen aspecten die van doen hebben met inzetbaarheid bij de begripsbeoordeling. Het is van belang dit te weten omdat daarmee duidelijk wordt waarover men de achting uitsprekt.

Zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders associëren duurzame inzetbaarheid met een zekere verblijfstijd in een functie of taak, een enkeling daargelaten. Beide groepen zien een verband tussen een te lange verblijfstijd en verminderde duurzame inzetbaarheid. Eerdere wisselingen tijdens de loopbaan worden als vergrotende factor gezien voor duurzame inzetbaarheid. Daardoor is er een patroon zichtbaar tussen de mate van duurzame inzetbaarheid die oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders toedichten aan duurzaam inzetbare oudere beleidsmedewerkers en het wisselen van functie tijdens de loopbaan. Wanneer men eerder in de loopbaan is gewisseld van functie of van werkgever als geheel, dan achten oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders hen daar vaak wederom toe in staat.

Het gros van de oudere beleidsmedewerkers denkt nog een keer te kunnen overstappen en acht zichzelf daarom duurzaam inzetbaar. Eén oudere beleidsmedewerker geeft aan niet duurzaam inzetbaar te zijn. Een aantal oudere beleidsmedewerkers wil ondanks dat zij zeggen duurzaam inzetbaar te zijn, liever in de huidige functie blijven.

Teamleiders geven aan dat zij een deel van de oudere beleidsmedewerkers als niet duurzaam inzetbaar beschouwen. Oudere beleidsmedewerkers die door teamleiders niet duurzaam inzetbaar worden geacht zitten vaak al lang in hun huidige functie of zijn weinig of zelfs nog nooit van functie gewisseld. Dit wordt veelal omschrijven met de term vastgeroest. Oudere beleidsmedewerkers vaker zijn gewisseld van functie worden door de teamleiders gezien als meer duurzaam inzetbaar.

Een aantal teamleiders geeft aan verschillen te zien in de mate van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers binnen of buiten de provincie. Buiten de provincie zouden oudere beleidsmedewerkers minder duurzaam inzetbaar zijn door vastroesten binnen de organisatie of leeftijdsdiscriminatie volgens een enkeling. Een enkele oudere beleidsmedewerker zegt dit ook.

Factoren die duurzame inzetbaarheid vergroten

De volgende factoren spelen een rol bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid:

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan, Zekerheid, Capaciteiten en Scholing, Levensfase, Willen werken aan duurzame inzetbaarheid, Leeftijdsdiscriminatie, Beleid voor mobiliteit en HRM, Gezondheid, Rol teamleider, en de Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid. Deze opsomming van factoren is hiërarchisch, dat wil zeggen de belangrijkste vergrotende factor wordt als eerst genoemd waarna de rest aflopend volgt. Dit is tevens de volgorde waarin de conclusies over de factoren worden gepresenteerd.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan wordt gezien als de belangrijkste factor die bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Eerdere functiewisselingen tijdens de loopbaan worden gezien als bevorderlijk daarvoor. Het vastroesten binnen de organisatie en/of functie wordt door zowel oudere beleidsmedewerkers als teamleiders aangemerkt als nadelig voor de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen. Tevredenheid onder oudere beleidsmedewerkers is een onderdeel dat bijdraagt aan vastroesten in de organisatie en hinderend kan werken voor flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Verschillende respondenten omschrijven in het kader van tevredenheid als een gouden kooi.

Ervaring kan een bijdrage leveren aan de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan. Echter ervaring wordt ook gezien als nadelig wanneer er sprake is van ervaringsconcentratie, daardoor neemt flexibiliteit en het aanpassingsvermogen af. Enkele respondenten zien in hun netwerk een factor die bijdraagt aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Dit omdat men daardoor op de hoogte blijft van de laatste ontwikkelingen.

Volgens respondenten is het ontbreken van zekerheid een belangrijk factor die de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers verhindert. Onder zekerheid verstaan respondenten baan zekerheid, inkomensgarantie en behoud van premie. Het geven van meer zekerheid bij het nemen van initiatieven door oudere beleidsmedewerkers voor duurzame

inzetbaarheid zou kunnen bijdragen aan het vergroten daarvan. Dit komt doordat oudere beleidsmedewerkers aangeven in een gouden kooi te zitten. Daarin hebben zij een aantal zekerheden die zij extern hoogstwaarschijnlijk niet meer terugkrijgen. Dit heeft als gevolg dat men het liefst blijft zitten waar men zit, wat nadelig werkt voor duurzame inzetbaarheid. Met andere woorden, het werken aan duurzame inzetbaarheid door bijvoorbeeld een functiewissel brengt een onzekerheid met zich mee waar een aantal oudere beleidsmedewerkers niet op zit te wachten. Slechts een enkeling blijkt bereid zekerheid in te leveren voor het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Wanneer er aan initiatieven rondom duurzame inzetbaarheid meer zekerheid wordt verbonden, zal men sneller geneigd zijn deel te nemen. Daarbij wordt door respondenten vaak detachering genoemd.

De capaciteiten van een individu dragen bij aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van een individu volgens oudere beleidsmedewerkers en teamleiders. Een aantal respondenten geeft aan dat scholing een belangrijke bijdrage levert aan het op peil houden en uitbreiden van de capaciteiten en daarmee aan duurzame inzetbaarheid. Over de bijdrage van scholing aan de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers bestaat ook twijfel onder respondenten. Een aantal oudere beleidsmedewerkers geeft te kennen te twijfelen omdat zij het nut van extra opleiding niet inzien. Ook een aantal teamleiders twijfelt aan de bijdrage van verdere opleiding. Deze teamleiders geven als reden hiervoor dat een aantal oudere beleidsmedewerkers helemaal is vastgeroest en men al van alles heeft geprobeerd om dit te verhelpen.

Oudere beleidsmedewerkers en teamleiders zien de levensfase als een factor die een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid. Afhankelijk van de levensfase kunnen telkens andere factoren een vergrotende spelen. Oudere beleidsmedewerkers noemen bijvoorbeeld het belang van de rol van het gezin als factor die verschilt per levensfase.

Het willen werken aan duurzame inzetbaarheid is een factor die door oudere beleidsmedewerkers wordt gezien als een factor die bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid, zij het indirect. Teamleiders zien in het willen werken aan duurzame inzetbaarheid een belangrijke factor. Teamleiders verstaan onder de wil om te werken aan duurzame inzetbaarheid het willen wisselen van functie of taak en ontwikkeling via scholing. Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers noemt het nut als onderdeel van het willen werken aan duurzame inzetbaarheid. Wanneer zij het nut niet inzien van de initiatieven om duurzame inzetbaarheid te vergroten zijn zij minder enthousiast over deelname daaraan.

Verschillende oudere beleidsmedewerkers zeggen dat leeftijdsdiscriminatie een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid in het algemeen. Men verstaat hieronder het niet aangenomen worden bij een andere werkgever vanwege de leeftijd. Hoewel men leeftijdsdiscriminatie noemt, kan op één na geen van de oudere beleidsmedewerkers zich voorstellen dat dit voor hen persoonlijk een rol speelt. Eén teamleider noemt de rol van leeftijdsdiscriminatie als factor.

Een klein deel van de respondenten ziet het beleid voor mobiliteit en HRM als een factor die duurzame inzetbaarheid kan vergroten. Men ziet hierin een vergrotende factor ondanks dat een aantal eerdere beleidsplannen op dit gebied snel ter ziele gingen.

Gezondheid zal volgens een aantal oudere beleidsmedewerkers pas in de toekomst een rol gaan spelen bij hun duurzame inzetbaarheid. Teamleiders zien in gezondheid een factor die op dit moment duurzame inzetbaarheid verhindert. Met name door werkstress worden volgens teamleiders gezondheidsproblemen veroorzaakt. Wanneer men aan het werkproces iets kan veranderen waardoor de opbouw van stress kan worden verminderd dan heeft dit mogelijk een bevorderend effect op duurzame inzetbaarheid.

Over de rol die de teamleider speelt bij duurzame inzetbaarheid en het belang daarvan wordt verschillend gedacht. Deze rol is ter sprake gekomen doordat de onderzoeker daar specifiek naar vroeg. Een klein deel van de beleidsmedewerkers geeft aan hierin een vergrotende factor te zien. Een groot deel van de oudere beleidsmedewerkers zegt echter in de teamleider geen vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid te zien. Deze laatsten vinden teamleiders geen vergrotende factor omdat zij de perceptie hebben dat teamleiders te weinig capaciteiten hebben en te weinig te steun geven om duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. Daarnaast geven zij aan teamleiders niet geheel te vertrouwen vanwege de vele functie wisselingen van teamleiders en leeft het idee dat teamleiders meer met hun eigen dingen bezig zijn dan met het steunen van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers. Teamleiders daarentegen geven aan dat zij een bevorderende factor zijn bij duurzame inzetbaarheid. Zij hebben de perceptie voldoende capaciteiten hiertoe te hebben en oudere beleidsmedewerkers voldoende te steunen daarin. Wel bevestigen zij dat hun wil om duurzame inzetbaarheid te steunen niet altijd even groot is omdat zij goede oudere beleidsmedewerkers in hun team willen houden.

De cultuur rondom duurzame inzetbaarheid speelt maar kleine een rol bij het vergroten daarvan. Deze factor is genoemd door één teamleider en in het geheel niet door oudere beleidsmedewerkers.

Gebruik van mogelijkheden binnen de organisatie

Alle ondervraagde oudere beleidsmedewerkers maken gebruik van het persoonlijke opleidingsbudget. Alle teamleiders stimuleren hun oudere beleidsmedewerkers om gebruik van te maken van dit budget.

Een klein deel van de oudere beleidsmedewerkers maakt gebruik van de ondersteuning van P&O om te helpen nadenken over stappen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Een aantal teamleiders geeft aan gebruikt te maken van P&O ondersteuning bij probleemgevallen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

Een groot deel van de oudere beleidsmedewerkers geeft aan gebruik te willen maken of gebruik te hebben gemaakt van mogelijkheden via Matchpoint om intern te solliciteren en daarmee te werken aan duurzame inzetbaarheid. Een klein aantal teamleiders geeft aan het intern solliciteren naar een andere functie te stimuleren.

Ontzietmethoden worden niet genoemd als mogelijkheden waar nu gebruik van wordt gemaakt door oudere beleidsmedewerkers. Teamleiders maken daarentegen gebruik van het creëren van een maatfunctie als ontzietmethode om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Een aantal oudere beleidsmedewerkers zegt gebruikt te maken van de lijst voor vrijwillige duurzame inzetbaarheid maar geeft aan dat deze niet veel om het lijf heeft. Er blijken namelijk nog geen concrete maatregelen aan verbonden te zijn. Teamleiders brengen deze lijst niet ter sprake.

Behoeften ten aanzien van duurzame inzetbaarheid

Er bestaat onder een aantal oudere beleidsmedewerkers en teamleiders de behoefte om via meer interne uitwisseling te werken aan duurzame inzetbaarheid. Interne uitwisseling is reeds mogelijk in de organisatie maar wordt in de perceptie van respondenten verhinderd door de manier waarop het budget per team is gekoppeld aan formatieplekken. Onder enkele oudere beleidsmedewerkers bestaat de behoefte via het automatisch wisselen van plek te werken aan duurzame inzetbaarheid. Daarnaast bestaat er onder respondenten een grote behoefte om via demotie te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Er bestaat onder oudere beleidsmedewerkers de behoefte om meer zekerheid bij het werken aan duurzame inzetbaarheid. Hieronder verstaan zij detachering, worden gevraagd voor een functie en de zekerheid van een baan of functie na het volgen van een bepaalde opleiding. Teamleiders signaleren ook de behoefte van oudere beleidsmedewerkers aan zekerheid en zouden graag gebruik willen maken van detachering bij het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid.

Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers heeft de behoefte om via meer serieuze scholing te werken aan duurzame inzetbaarheid. Hiervoor is volgens hen op dit moment nog onvoldoende budget beschikbaar. Een klein deel van de teamleiders heeft behoefte aan meer budget om meer scholing te regelen om de duurzame inzetbaarheid van hun oudere beleidsmedewerkers te vergroten.

Een klein aantal oudere beleidsmedewerkers en teamleiders heeft er behoefte aan dat op papier gezet beleid om duurzame inzetbaarheid te bevorderen daadwerkelijk wordt doorgevoerd. Eén teamleider geeft aan dat het doorvoeren van beleid anders gepresenteerd moet worden om deelname daaraan en enthousiasme daarvoor te vergroten.

Onder oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders blijkt een kleine behoefte te bestaan om aan duurzame inzetbaarheid te werken via ontziemethoden. Concreet is er behoefte aan minder dagen werken en heeft één teamleider behoefte aan een speciale regeling voor oudere beleidsmedewerkers die niet meer duurzaam inzetbaar te krijgen zijn.

6. Discussie en reflectie

In dit hoofdstuk worden drie onderwerpen besproken. Allereerst wordt in paragraaf 6.1 nader ingegaan op de conclusies aan de hand van het theoretisch kader.

Ten tweede worden in paragraaf 6.2 de beperkingen van het onderzoek belicht. Tot slot zal in paragraaf 6.3 een aanbeveling worden gedaan voor verder onderzoek.

6.1 Confrontatie conclusies met literatuur

Deze paragraaf zal de resultaten uit onderzoek confronteren met de theorie uit het tweede hoofdstuk. De resultaten lijken grotendeels overeen te komen met hetgeen beschreven werd in het theoretisch kader. In het volgende zal daarom worden ingegaan op de meest interessante en opvallende resultaten en zal daarover worden verklaard.

Duurzame inzetbaarheid

Opvallend in de resultaten is dat wanneer er wordt gevraagd naar de definitie van duurzame inzetbaarheid dat veel respondenten wel allerlei zaken noemen die voornamelijk ingaan op inzetbaarheid maar niet het duurzame daarin beschrijven zoals de definitie van Schaufeli (2011) en Van der Klink et al. (2011) dat wel doet.

Opvallend is dan ook dat bij de factoren die duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten men vervolgens wel zaken noemt die gericht zijn op het duurzame. Bijvoorbeeld dat men zekerheid ziet als iets wat over een langere termijn speelt. Mogelijk waren niet alle respondenten evengoed in staat om te definiëren wat duurzame inzetbaarheid voor hen betekent of heeft de interviewer hen hiervoor te weinig bedenktijd gegeven. Dit zou verklaren waarom er in het vervolg van het interview wel factoren ter sprake worden gebracht die ingaan op het duurzame aspect. Een andere verklaring hiervoor is dat duurzame inzetbaarheid wordt gebruikt als een containerbegrip op een vergelijkbare manier zoals Boom en Metselaar (2001, p. 23-23) de omgang met het begrip employability beschrijven. Iedereen verstaat er iets anders onder en in dit geval noemt men vooral zaken die ingaan op inzetbaarheid.

Intern en extern

In de conclusie werd duidelijk dat met name een aantal teamleiders verschillen ziet in de mate van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers binnen of buiten de provincie. Bij een andere organisatie zouden oudere beleidsmedewerkers minder gemakkelijk een functie kunnen krijgen. Als reden hiervoor noemt men hoofdzakelijk vastroesten binnen de organisatie. In de gekozen definitie voor duurzame inzetbaarheid wordt het onderscheid tussen duurzame inzetbaarheid intern of extern echter niet gemaakt. De definitie stelt namelijk dat: “...medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk...” (Schaufeli, 2011, p. 3; Van der Klink et al., 2011, p. 347).

De gekozen definitie maakt geen onderscheid in waar men elders inzetbaar zou moeten kunnen zijn om duurzaam inzetbaar genoemd te kunnen worden. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat de gekozen definitie de term duurzame inzetbaarheid veel breder opvat dan dat de respondenten doen die deze perceptie hebben. Mogelijk hebben respondenten die dit verschil opmerken hier ervaring mee. Bijvoorbeeld doordat zij hebben geprobeerd oudere beleidsmedewerkers zowel intern als extern te laten verplaatsen in het kader van duurzame inzetbaarheid en dat is gebleken dat dit intern beter slaagt dan extern.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

Een opvallende uitzondering in de resultaten was beleidsmedewerker 7. Terwijl er volgens andere respondenten een patroon zichtbaar is tussen eerdere flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan en de mate waarin oudere beleidsmedewerkers duurzaam inzetbaar zijn geeft beleidsmedewerker 7 aan ook duurzaam inzetbaar te zijn ondanks langdurig functieverblijf. Om precies te zijn, deze beleidsmedewerker wisselde gedurende zijn 32 jarige verblijf bij de provincie nog nooit van functie en acht zichzelf desondanks duurzaam inzetbaar. Een mogelijke verklaring daarvoor ligt vermoedelijk in het feit dat beleidsmedewerker 7 een specialist is op het betreffende vakgebied en daarom zichzelf als duurzaam inzetbaar beschouwt bij een andere organisatie in dezelfde functie.

De verklaring dat het specialisme van beleidsmedewerker 7 de oorzaak van het afwijkende oordeel over de eigen duurzame inzetbaarheid is heeft ook een basis in de literatuur. Nauta, De Vroome, Cox, Korver en Kraan (2005) tonen namelijk aan dat de inzetbaarheid van personen in generieke functies minder snel afneemt met het toenemen van de leeftijd dan de inzetbaarheid van personen in specialistische functies. Ondanks dat het onderzoek van Nauta et al. (2005) niet specifiek duurzame inzetbaarheid behandelt, lijkt deze verklaring hier van toepassing.

Zekerheid

Uit de conclusie kan men afleiden dat de hang naar zekerheid in diverse vormen door respondenten wordt gezien als een belangrijke factor bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Binnen het theoretische kader wordt de hang naar zekerheid met name genoemd binnen het veranderend psychologisch contract tussen werknemer en werkgever naar mate de organisatie zich ontwikkelt (De Vos et al., 2007; Bal, 2010). Dat respondenten aangeven dat zekerheid een factor is die duurzame inzetbaarheid kan vergroten en dat hier behoefte voor bestaat is niet bijzonder vanuit de literatuur gezien. Wat wel opvalt, is het belang dat hieraan gehecht wordt hiërarchisch gezien, zowel als factor als behoefte. Los van het veranderende psychologisch contract wordt zekerheid mogelijksterwijs op dit moment als extra belangrijk gezien in het kader van de aankomende reorganisatie en economische vooruitzichten. Mogelijk verklaart dat ook waarom slechts een enkele respondent zichzelf bereid toonde om zekerheid op te geven voor het werken aan duurzame inzetbaarheid en er veel behoefte is om te werken aan duurzame inzetbaarheid via ontzietmethoden en detachering.

Uit onderzoek van Clark en Postal-Vinay (2009) in twaalf Europese landen blijkt dat werknemers het meest zeker van hun baan denken te zijn als zij in vaste dienst zijn in de publieke sector. Mogelijk kiezen personen die veel waarde hechten aan werkzekerheid er daarom voor om te gaan werken in de publieke sector. Dit zou ook het geval kunnen zijn bij de oudere beleidsmedewerkers bij de Provincie Utrecht, hetgeen de hang naar zekerheid zou kunnen verklaren.

Scholing

In het theoretische kader werd er vanuit gegaan dat scholing zou bijdragen aan het verbeteren en op peil houden van capaciteiten van oudere beleidsmedewerkers en zodoende zou leiden tot het vergroten van duurzame inzetbaarheid (Kluytmans & Ott, 1999; Thijssen et al., 2008). Opvallend is het dan ook dat de resultaten het effect van opleiding op de capaciteiten slechts

ten dele bevestigt. Een aantal oudere beleidsmedewerkers twijfelen aan het nut van extra opleiding. Mogelijk komt dat doordat deze oudere beleidsmedewerkers al zeer hoog opgeleid zijn. Anderzijds zou het belang van opleiding voor hen minder kunnen zijn doordat zij zich in de afbouwende levensfase bevinden, hetgeen ook in de literatuur wordt besproken (Leisink et al., 2010).

Ook is het opvallend dat een aantal teamleiders eveneens twijfelen aan de bijdrage van verdere opleiding aan de duurzame inzetbaarheid van een aantal oudere beleidsmedewerkers. Mogelijk zien zij deze oudere beleidsmedewerkers als te zeer vastgeroest of verknocht aan functie en organisatie en zien zij verdere opleiding daarom als weggegooid geld. Vervolgens is het dan ook bijzonder om vast te stellen dat alle oudere beleidsmedewerkers zeggen gebruik te maken van het persoonlijke opleidingsbudget en een aantal, ook respondenten die twijfelen aan het nut van extra scholing, wel behoefte zeggen te hebben aan serieuze scholing om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Mogelijkerwijs gebruikt men het persoonlijk opleidingsbudget met tegenzin op aandringen van de teamleider. Vermoedelijk zegt de tegenstrijdigheid iets over het enthousiasme waarmee er wordt deelgenomen aan opleidingen via dit budget. Mogelijk is het gebruik van het budget opgedrongen terwijl men de meerwaarde van de beschikbare of de budgettair bereikbare opleidingen niet inziet en deze mogelijk als zweverig beschouwt. Anderzijds is het mogelijk dat men hiermee aangeeft dat het niveau van de opleidingen die via het budget beschikbaar worden gemaakt niet voldoende is om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Vermoedelijk verklaart dit ook de wens van een klein aantal teamleiders om meer scholingsbudget.

Mogelijk speelt de perceptie dat diploma's minder waard worden op de arbeidsmarkt mee in de twijfel over scholing als vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek van Tomlinson (2008) blijkt namelijk dat studenten in het Britse hoger onderwijs vanaf begin jaren '90 minder waarde zijn gaan hechten aan hun diploma. Dit in de zin dat een diploma alleen als niet meer genoeg wordt gezien om een baan te verkrijgen (Tomlinson, 2008). Het kan zo zijn dat deze perceptie over de waarde van een diploma op een breder deel van de arbeidsmarkt in West-Europa is gaan leven de afgelopen twee decennia. Dit zou verklaren waarom een aantal respondenten binnen de Provincie Utrecht twijfelt aan de bijdrage van verdere opleiding aan duurzame inzetbaarheid.

Leeftijdsdiscriminatie

Een opmerkelijk resultaat is daarnaast de rol die leeftijdsdiscriminatie volgens respondenten speelt. Meerdere oudere beleidsmedewerkers claimen dat leeftijdsdiscriminatie een rol speelt bij het verhinderen van duurzame inzetbaarheid, maar vervolgens zeggen, op één na allen dat dit voor hen persoonlijk geen rol speelt.

Mogelijk speelt dit voor hen geen rol omdat men niet van plan is te wisselen van functie. Een andere mogelijkheid is dat men wel van plan is te wisselen van functie, maar dit intern wil doen en men de perceptie heeft dat leeftijdsdiscriminatie binnen de provincie niet voorkomt. Een andere mogelijke verklaring is dat leeftijdsdiscriminatie binnen de context van het werken binnen de publieke sector geen rol speelt omdat men op HRM gebied voorbeeldgedrag laat zien. Onderzoek van Boyne, Jenkins en Poole (1999, p. 417) stelt namelijk dat:

“Furthermore, activities associated with the conventional state role as a model employer, such as staff training and the promotion of equal opportunities, are still more likely to be found in public organizations.”

Mogelijk is het zo dat de Provincie Utrecht op dit gebied het goede voorbeeld wil geven en leeftijdsdiscriminatie dus niet voorkomt. Tot slot zou het zo kunnen zijn dat men wat dit thema betreft een sociaal wenselijk antwoord geeft omdat zij dit, redelijk gevoelige thema, niet willen bespreken met de interviewer. Dit ondanks voorzorgsmaatregelen om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

Rol teamleider

De rol die de teamleider speelt bij duurzame inzetbaarheid volgens de resultaten is bijzonder opvallend. Vooraf werd namelijk gedacht dat de teamleider een belangrijke factor zou zijn bij duurzame inzetbaarheid op basis van verwachtingen vanuit de organisatie. De resultaten geven echter aan dat slechts een klein deel van de oudere beleidsmedewerkers een vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid ziet in hun teamleider. Teamleiders geven wel aan dat zij een bevorderende factor zijn bij duurzame inzetbaarheid. Geen van de respondenten noemde de rol van de teamleider echter belangrijk en bovendien werd de factor ter sprake gebracht door de onderzoeker. Wanneer deze dat niet ter sprake had gebracht hadden waarschijnlijk maar zeer weinig respondenten iets verklaard wat van doen zou hebben met deze factor.

Na het ter sprake brengen gaf een groot aantal oudere beleidsmedewerkers aan in de teamleider geen vergrotende factor voor duurzame inzetbaarheid te zien. Deze laatsten vinden teamleiders geen vergrotende factor omdat zij de perceptie hebben dat teamleiders te weinig capaciteiten hebben en te weinig te steun geven om duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. Daarnaast vertrouwen is er niet veel vertrouwen in de teamleiders vanwege de vele functie wisselingen onder teamleiders. Daarnaast denken oudere beleidsmedewerkers dat teamleiders vooral met zichzelf bezig zijn in plaats van met de oudere beleidsmedewerker. Vermoedelijk komt de negatieve aanduiding van de factor rol van teamleider voort uit slechte ervaringen met de teamleider op het gebied van duurzame inzetbaarheid en een aantal wissels van teamleider die niet goed zijn bevallen. Hierdoor is mogelijk de perceptie ontstaan dat teamleiders oudere beleidsmedewerker niet willen of kunnen steunen met als gevolg een afname van vertrouwen in de teamleiders.

Een andere mogelijke verklaring voor de negatieve aanduiding van de factor rol van teamleider heeft zijn oorsprong in de literatuur. Onderzoek van Rainey (1989, p. 246) stelt dat managers (dus ook teamleiders) in de publieke sector vaak, maar niet altijd, te maken krijgen met formele beperkingen (regels en procedures), externe politieke contacten en onderbrekingen en de gelimiteerde mogelijkheden hebben om gebruikt te maken van prikkels. Mogelijk werkt dit door in hoe teamleiders duurzame inzetbaarheid voor hun oudere beleidsmedewerkers mogen steunen binnen de Provincie Utrecht.

Hoewel de resultaten opmerkelijk zijn vanuit de verwachtingen van het onderzoek en de organisatie zelf zijn deze echter niet tegenstrijdig met wat de literatuur hier over zegt. Leisink & Knies (2011) stellen bijvoorbeeld dat de rol van de teamleider speelt juist afhankelijk is van zijn of haar capaciteiten en de wil van teamleiders om oudere beleidsmedewerkers te steunen. Feitelijk wordt dit bevestigd door de resultaten waarin, ter illustratie hier, wordt opgemerkt dat teamleiders niet altijd even graag willen werken aan de

duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers omdat zij goede oudere beleidsmedewerkers in hun team willen houden.

Ontbrekende factoren

Wat tot slot opvalt met betrekking tot de bestaande literatuur is het ontbreken van een aantal factoren uit het theoretisch kader. Zo werd aan de hand van Maurer (2001) het geloof in eigen kunnen beschreven, maar kwam dit niet naar voren in de waarneming. Daarnaast is in het onderzoek de werkprivébalans wel ter sprake doordat hier specifiek naar werd gevraagd maar speelde deze volgens repondenten geen vergrotende rol voor hun duurzame inzetbaarheid. Tot slot zijn de vooraf opgestelde stigmatiserende factoren die onder leidinggevendenden zouden kunnen spelen niet ter sprake gekomen. Mogelijk komt dit doordat in het onderzoek alleen teamleiders zijn geïnterviewd die dagelijks te maken hebben met oudere beleidsmedewerkers, wat volgens Vos en Elmarini (2007) helpt vooroordelen weg te nemen.

Bijdrage onderzoek aan inzichten in duurzame inzetbaarheid

Voor deze paragraaf rest nog de beantwoording van de vraag wat dit onderzoek heeft bijgedragen aan de inzichten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

Dit onderzoek heeft inzichten opgeleverd die relevant zijn voor het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen de publieke sector. Het onderzoek geeft een specifiek inzicht in hoe oudere beleidsmedewerkers op het provinciale niveau over hun eigen duurzame inzetbaarheid denken, welke factoren volgens hen en hun teamleiders dit vergroten en in de wensen en behoeften van oudere beleidsmedewerkers en teamleiders op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Met name de focus op de duurzame inzetbaarheid van één bepaald type medewerker in de publieke sector is iets wat niet vaak gedaan is. Daarmee geeft dit onderzoek invulling aan een relatief onbeschreven deel van de populatie, hoewel er natuurlijk al wel veel onderzoek verricht is naar oudere werknemers an sich.

Concreet heeft dit onderzoek het inzicht opgeleverd dat het oordeel over de eigen duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers mede afhankelijk is van hoe men de term duurzame inzetbaarheid invult. Belangrijker is het inzicht dat flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens de loopbaan en zekerheid worden gezien als belangrijkste factoren die duurzame inzetbaarheid vergroten door zowel oudere beleidsmedewerkers als hun teamleiders binnen de Provincie Utrecht.

Tot slot is het inzicht dat opleiding niet altijd wordt gezien als vergrotende factor op zijn minst opmerkelijk. Met name dat oudere beleidsmedewerkers zelf dit niet zien als een vergrotende factor, terwijl er wel gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden voor opleiding die de organisatie aanbiedt. Daarmee wordt duidelijk dat het aanbieden en volgen van een bepaalde opleiding ten einde duurzame inzetbaarheid te vergroten niet altijd zal werken.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Tijdens het onderzoek is er veel ruimte en aandacht gegeven aan hoe het onderzoek is opgezet en de maatregelen die de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek verantwoorden. Ondanks deze maatregelen blijven er beperkingen aan dit onderzoek. In het hoofdstuk methoden werd daarvoor al besproken dat het mogelijk zo heeft kunnen zijn dat de vraag niet beantwoord wordt met het antwoord dat de geïnterviewde eigenlijk zou willen geven. Maar

dat de geïnterviewde enkel de heersende mening over het betreffende topic bespreekt. En ook dat de personen die onderzocht worden andere denkbeelden op tafel leggen dan dat zij normaal zouden doen. Voorafgaand aan het interview heeft de onderzoeker aangegeven wat het onderwerp van het interview was en dat het interview werd gehouden in het kader van het afstuderen van de onderzoeker. De onderzoeker heeft aangegeven dat hij een aanbeveling zal doen voor de P&O afdeling naar aanleiding van het onderzoek. P&O is de afdeling waarbij de onderzoeker is ondergebracht voor de duur van het onderzoek. Daarnaast heeft de onderzoeker aangegeven dat het tijdens de interviews gaat om hoe de ondervraagde het thema beziet en dat daarbij een antwoord niet correct of incorrect is. Het kan zo zijn dat geïnterviewde personen hierdoor op enigerlei wijze zijn beïnvloed. De koppeling aan een aanbeveling of aan de P&O afdeling heeft respondenten mogelijk afgeschrikt door de vrees dat de organisatie dit later tegen hen zal gebruiken. Er is getracht dit te ondervangen door voorafgaand aan alle gesprekken de anonimiteit van ondervraagden te garanderen. Daarbij is ook de toezegging gedaan dat derden geen zicht zullen krijgen op de uitgewerkte data. Aan ondervraagden is de toezegging gedaan dat uitspraken niet tot hen herleidbaar zijn. Afspraken voor interviews, gemaakt via de elektronische agenda, zijn anoniem gemaakt. Daarnaast zijn de uitwerkingen van de interviews geanonimiseerd.

Een volgende beperking aan het onderzoek is de bril waardoor de onderzoeker het interview en data heeft beschouwd. Waardevrij waarnemen is namelijk niet mogelijk, daardoor is het zien of horen van data subjectief interpreteren. Het is daarbij mogelijk dat de onderzoeker voorafgaand aan het onderzoek al was beïnvloed door subjectieve waarneming. Daarnaast is het mogelijk vooraf opgestelde verwachtingen het onderzoek hebben beïnvloed. Er is getracht de subjectieve invloed te minimaliseren door het gebruik van een door de afstudeerbegeleider goedgekeurde topiclijst voor de interviews. Daarnaast heeft de afstudeerbegeleider ook gekeken naar een testinterview en dit beoordeeld.

Ook is er gebruik gemaakt van geluidsopnames tijdens de interviews en is de computersoftware Nvivo gebruikt om de resultaten uit te schrijven en te coderen. Het letterlijk uittypen van hetgeen gezegd is door de ondervraagde heeft de validiteit van het onderzoek verhoogd. Een volgende beperking aan het onderzoek is het niet terugkoppelen van de uitwerkingen van de interviews aan de geïnterviewde zoals Boeije (2008) dit beschrijft. Daardoor heeft de geïnterviewde niet de kans gehad om aanvullingen te doen of mogelijk verkeerd geïnterpreteerde zaken te corrigeren. Ieder interview is wel afgesloten met de vraag of de ondervraagde nog iets had toe te voegen of het idee had dat er iets was vergeten. Een andere mogelijke beperking van het onderzoek was het minimum aantal interviews. Het uiteindelijke aantal interviews is opgelopen tot zeventien. Daarvan waren er tien beleidsmedewerkers en zeven teamleiders. Er is ook een interview geweest met een achttiende teamleider, echter dit interview bleek onvoldoende aanknopingspunten te bevatten voor het onderzoek aangezien er maar twee beleidsmedewerkers in het team zaten, waarvan één in de categorie van het onderzoek. Een laatste mogelijke beperking van het onderzoek is dat in de resultaten niet alle teams binnen het geselecteerde niveau zijn vertegenwoordigd. Dit terwijl er mogelijk verschillen bestaan tussen de duurzame inzetbaarheid per team door het verschil in beleidsthema.

6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Na een aantal beperkingen van het onderzoek te hebben besproken zullen er in het volgende een aantal mogelijkheden worden besproken voor mogelijk vervolg onderzoek. Allereerst is in dit onderzoek de specifieke keuze gemaakt om te kijken naar het beleidsniveau binnen de Provincie Utrecht. In een vervolg onderzoek zou men de factoren die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid op ofwel het stafondersteunende niveau of het uitvoerende niveau kunnen onderzoeken. Vervolgens zou men kunnen kijken of er verschillen zijn in factoren die een rol spelen op de verschillende niveaus binnen de organisatie. Naast andere factoren gebruiken medewerkers op het stafondersteunende of uitvoerende niveau mogelijkwijs andere mogelijkheden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid of hebben zij andere behoeften dan medewerkers op het beleidsniveau. Zo zal er een completer beeld ontstaan van hoe de werknemers van de organisatie hun eigen duurzame inzetbaarheid beoordelen.

Een andere mogelijkheid is om een kwantitatief onderzoek te doen aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek. Via een kwantitatief onderzoek zou de gehele organisatie de mogelijkheid geboden kunnen worden om deel te nemen aan het onderzoek. Zo komt er zicht op hoe alle werknemers denken over duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zou het interessant zijn om hetzelfde onderzoek te houden bij een andere provincie en de resultaten met elkaar te vergelijken. Daarmee zouden eventuele regionale verschillen die mogelijk een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid in beeld kunnen worden gebracht.

7. Beleidsaanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen gebaseerd op de resultaten en conclusies aanbevelingen worden geformuleerd voor de onderzoeksorganisatie. Deze aanbeveling zullen ingaan op de belangrijkste factoren, gebruikte initiatieven en behoeften aan duurzame inzetbaarheid onder de groep respondenten. Allereerst zal deze aanbeveling terugkoppelen naar de doelstelling van de organisatie. Vervolgens zal de subtitel van het onderzoek worden uitgelegd omdat deze gebaseerd is op zowel de resultaten als de aanbeveling. Daarna zal de concrete aanbeveling worden gedaan.

Doelstelling

Voorafgaand aan deze aanbeveling is het goed om even in herinnering brengen wat het doel van de organisatie met duurzame inzetbaarheid is en waaraan deze aanbeveling voortkomend uit het onderzoek bijdraagt.

De organisatie wil de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers vergroten in het kader van de terugkeer naar de kerntaken waar het zittende college toe heeft besloten en de daaraan gekoppelde reorganisatie. De kerntaken zullen in de toekomst vaak van omvang en aard wisselen. Dit vereist dat medewerkers in de toekomst duurzaam inzetbaar zijn binnen de kerntaken. Daarom is de organisatie op zoek naar hoe men dit vorm kan geven. De aanbevelingen die hier worden gedaan gaan specifiek in op oudere beleidsmedewerkers. Dit omdat vooraf werd verwacht dat bij deze groep zich de meeste problemen zouden voordoen.

De middenweg

De beleidsaanbevelingen zijn te vatten in één kernzin. De provincie moet op zoek naar de middenweg tussen de proteaanse werknemer en vastroesten in de gouden kooi. Maar wat wordt er precies bedoeld met de “middenweg?”

In het onderzoek kwam naar voren dat de zogenaamde gouden kooi, het geheel aan zekerheid en arbeidsvoorwaarden dat de provincie aan oudere beleidsmedewerkers biedt, in de ogen van respondenten bijdraagt aan een langdurig verblijf in een functie. Het gevolg van dit lange verblijf in een gouden kooi is dat oudere beleidsmedewerkers vastroesten en dat dit ten koste gaat van hun flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen worden in het onderzoek namelijk geassocieerd met duurzame inzetbaarheid, een vermindering daarvan wordt dus als negatief gezien. Vastroesten is dus een probleem.

Het tegenovergestelde van een vastgeroeste werknemer, de volledig proteaanse werknemer die gemakkelijk van functie naar functie heen en weer kan, is binnen de organisatie onwenselijk zo niet onmogelijk. Dit komt omdat respondenten waarde hechten aan ervaring. Respondenten stellen dat een aantal jaar ervaring met beleidsvelden broodnodig is. Dit terwijl de aard van een proteaanse werknemer juist is dat deze regelmatig van functie wisselt. Daardoor zal deze vermoedelijk niet de uren maken om het vereiste specialisme te ontwikkelen wat binnen de provincie soms nodig is. Daarbij geeft een aantal teamleiders aan dat zij goed functionerende ervaren oudere beleidsmedewerkers graag in hun team willen houden. Echter, dit kan op den duur negatief werken voor de duurzame inzetbaarheid van deze oudere beleidsmedewerkers.

Kortom, het is zoeken naar een middenweg tussen het vastroesten in wat diverse respondenten hebben omschreven als gouden kooi en een volledig proteaanse oudere beleidsmedewerker.

Maatregelen

De Provincie Utrecht heeft al een aantal initiatieven lopen om duurzame inzetbaarheid onder haar beleidsmedewerkers te bevorderen. In de hierna concreet uitgewerkte aanbeveling voor de middenweg zal ingespeeld worden op de belangrijkste gebruikte initiatieven alsmede de percepties, factoren en behoeften van respondenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Scholingbeleid

Het scholingsbeleid van de organisatie en de bijdrage die dit levert aan duurzame inzetbaarheid zal onder de loep genomen moeten worden. Dit omdat er ondanks een persoonlijk ontwikkelingsbudget bij bepaalde teamleiders de perceptie leeft dat er te weinig financiële middelen zijn om de scholing van oudere beleidsmedewerkers te kunnen betalen. Zij wensen meer scholingsbudget.

Daarnaast zal het scholingsaanbod moeten worden geëvalueerd. Dit omdat verschillende oudere beleidsmedewerkers en teamleiders twijfelen aan de bijdrage daarvan aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Mogelijk heeft dit te maken met de inhoud en het niveau van de cursussen die worden aangeboden of te betalen zijn. De organisatie zal wat dit betreft misschien meer variatie moeten aanbieden. Variatie op het gebied van zowel de inhoud, de aard en de lengte van scholing. De organisatie geeft uiteraard nu al ruimte doordat oudere beleidsmedewerkers een zekere mate van vrijheid hebben om te kiezen welke soort opleiding zij moeten volgen. Echter, een aantal respondenten geeft aan de perceptie te hebben dat de aangeboden (bij)scholingsmogelijkheden weinig of geen bijdrage leveren aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid.

Wanneer blijkt dat het hier geen perceptie betreft maar werkelijkheid dan is het misschien een goed idee om het interne cursusaanbod beter af te stemmen op de vraag vanuit de organisatie hiernaar. Men kan dit doen door een onderzoek naar de specifieke scholingsbehoeften mee te nemen in de planningsgesprekkencyclus. Naar aanleiding daarvan zou men per jaar het scholingsaanbod kunnen opschonen.

Intern wisselen

De provinciale organisatie zal de mogelijkheden om intern van functie te wisselen moeten bevorderen. Met interne uitwisseling wordt bedoeld dat oudere beleidsmedewerkers gemakkelijker van taak, functie, team en afdeling moeten kunnen wisselen. Zodoende kan men gemakkelijker ervaring opdoen in een andere setting en met andere thema's werken ten einde duurzame inzetbaarheid te vergroten.

Hoewel de mogelijkheden voor interne uitwisseling al bestaan worden deze onvoldoende benut. Respondenten menen dat oorzaak hiervoor ligt bij de aan afdelingen gebonden formatiebudgeten waardoor een uitwisseling financieel niet wordt gedekt. Er is dan wel geen onderzoek gedaan of het formatiebudget daadwerkelijk interne uitwisseling verhindert. Feit blijft dat deze perceptie leeft. De organisatie zal ofwel via betere communicatie deze perceptie moeten wegnemen ofwel interne uitwisseling financieel moeten

faciliteren. Door via interne uitwisseling te werken aan duurzame inzetbaarheid zal de organisatie inspelen op de behoefte hieraan onder oudere beleidsmedewerkers en hun teamleiders.

In dit kader zal men meer mogelijkheden moeten bieden voor demotie. Door demotie aan te bieden kunnen oudere beleidsmedewerkers gemakkelijker een stapje terug doen in de organisatie naar een plek die mogelijk beter bij hen past. Verschillende oudere beleidsmedewerkers geven aan dat er behoefte voor demotie bestaat maar dat er geen mogelijkheden voor zijn. Door demotie kan men bijvoorbeeld inspelen op de behoeften die onderhevig zijn aan de veranderende levensfase (Leisink et al., 2010). Ook komt men door demotie te faciliteren mogelijk tegemoet aan de behoefte van een klein aantal respondenten die ontzietmaatregelen wensen. Het invoeren van ontzietmaatregelen, in de vorm van minder dagen werken, lijkt mij gezien het huidige tijdsgewricht onverstandig. Want bij de mindering in dagen wil men het huidige salarisniveau grotendeels behouden. Minder dagen werken voor minder geld is namelijk reeds mogelijk binnen de organisatie door deeltijd werk.

In sommige gevallen is het aan te bevelen om een interne uitwisseling te laten slagen door de oudere beleidsmedewerker te vragen voor een nieuwe functie. Bijvoorbeeld wanneer bekend is dat een oudere beleidsmedewerker graag intern zou willen overstappen. Wanneer men daar op terugkomt door hem of haar persoonlijk te vragen via bijvoorbeeld de teamleider van het nieuwe team, speelt men in op het ego van deze oudere beleidsmedewerker en is de kans van slagen groter. Dit speelt in op de behoefte aan zekerheid die in het onderzoek naar voren komt. Gevraagd worden betekent namelijk nagenoeg zekerheid. Uiteraard is hiervoor wel hele goede afstemming nodig tussen de teamleiders onderling en P&O over de geschiktheid van de kandidaat die gevraagd wordt.

Externe wisselingen

Uit de resultaten blijkt dat een aantal oudere beleidsmedewerkers het liefst blijft werken voor de Provincie Utrecht vanwege de zekerheden die dit geeft. Echter, wanneer oudere beleidsmedewerkers te lang bij de organisatie werken blijkt dat een aantal teamleiders hen minder duurzaam inzetbaar acht in externe functies. Het is daarom zaak dat de provincie ook mogelijkheden creëert voor externe wisselingen.

Concreet kan men hierbij denken aan mogelijkheden om gedetacheerd te worden. Uit het onderzoek is gebleken dat een deel van de ouderbeleidsmedewerkers en teamleiders dit ziet als een goed en gewenst middel. Een deel van hen hecht veel waarde aan het geheel aan zekerheid en arbeidsvoorwaarden die de provincie biedt. Niet voor niets gebruikt men de term gouden kooi. Door gebruik te maken van detachering krijgen oudere beleidsmedewerkers de kans om elders te gaan kijken en ervaring op te doen terwijl de zekerheid van de provincie blijft gehandhaafd. Men kan via detachering kijken of het elders bevalt en dit kan een bruggenhoofd vormen naar een volledige overstap. Detachering kan dezelfde werking hebben als cola op een vastgeroeste moer. Door tijdelijk ondergedompeld te worden in een andere organisatie wordt men roestvrij en kan men soepel op een andere bout worden geschroefd.

In extreme gevallen waarbij oudere beleidsmedewerkers door hoge mate van vastroesten niet duurzaam inzetbaar zijn zou men via aanbesteding mensen kunnen detacheren. Eén teamleider kwam met het idee om gevallen waarbij er al van alles is geprobeerd mee te nemen in aanbestedingsopdrachten van de organisatie. Concreet voorbeeld

hiervan is de aanbesteding van de ICT-infrastructuur. Omdat verschillende oudere beleidsmedewerkers weten wat de werkmethoden binnen hun beleidsterrein zijn zouden zij kunnen helpen bij het ontwerp en implementatie van het digitale systeem hiervoor. Wanneer men een aantal van deze medewerkers zou detacheren via de aanbesteding voor de ICT-infrastructuur hebben zij ondertussen de kans meer vaardigheden op te doen op ICT gebied. Dit zou gekoppeld kunnen worden aan een praktische opleiding op dit gebied.

Rol leidinggevende

Het onderzoek geeft aan dat oudere beleidsmedewerkers maar weinig waarde toekennen aan de rol die de teamleider speelt bij duurzame inzetbaarheid. Dit terwijl de literatuur onderbouwt waarom juist teamleiders een belangrijke rol kunnen spelen bij duurzame inzetbaarheid. Wanneer teamleiders voldoende capaciteiten, de wil hebben en de steun van de organisatie krijgen om oudere beleidsmedewerkers te ondersteunen bij het werken aan duurzame inzetbaarheid kan dit zeer vergrotend werken (Leisink & Knies, 2011).

Wat dit betreft ligt hier een grote kans voor de organisatie want op dit moment heeft een aantal oudere beleidsmedewerkers in ieder geval de perceptie dat zij niet veel hebben aan hun teamleiders op dit vlak. De organisatie zal dus moeten kijken of deze perceptie van een aantal oudere beleidsmedewerkers objectief standhoudt. Zodoende zal men ofwel deze foutieve perceptie moeten wegnemen door duidelijk te maken hoe de teamleiders kunnen helpen duurzame inzetbaarheid te vergroten en daarmee de boer op gaan. Ofwel zal men de teamleiders moeten bijscholen om hun capaciteiten voor ondersteuning van duurzame inzetbaarheid te vergroten. Mogelijkerwijs moet de organisatie de teamleiders meer motiveren om te werken aan duurzame inzetbaarheid door hier een objectief meetinstrument voor te ontwikkelen zodat men dit in de beoordeling van de teamleider kan meenemen. Dat hoeft niet heel ingewikkeld te zijn maar kan simpelweg het bijhouden van het aantal functieuitwisselingen en gevolgde opleidingen zijn die plaatsvinden onder een bepaalde teamleider. Daarbij zou men ook de mening van een aantal medewerkers over de bijdrage van een teamleider kunnen peilen via een enquête. Tot slot kan P&O de teamleiders in het kader van duurzame inzetbaarheid meer steun bieden. Dat laatste kan bijvoorbeeld door hierover een maandelijks standaardoverleg te hebben.

Implementatie

Om de aanbevelingen goed uit te voeren zullen er in deze paragraaf enkele aanbevelingen worden gedaan op het gebied van de implementatie daarvan. Wanneer men organisatieveranderingen doorvoert zal men altijd te maken krijgen met weerstand. Daarom is het van belang dat de Provincie Utrecht draagvlak creëert onder haar oudere beleidsmedewerkers om het implementeren van de aanbevelingen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Hierop zal logischerwijs de vraag volgen hoe de Provincie Utrecht dit draagvlak kan creëren? De ervaring uit de praktijk leert dat het belangrijk is dat in een veranderingsproces de werknemers participeren. In dit geval zullen oudere beleidsmedewerkers en teamleiders dus moeten participeren en zal duidelijk met hen gecommuniceerd moeten worden.

Participatie van oudere beleidsmedewerkers en teamleiders kan bijvoorbeeld worden gecreëerd door rekening te houden met de wensen en behoeften in de genomen maatregelen. Dit is al deels gedaan doordat de aanbevelingen zijn gebaseerd op deze wensen en behoeften.

Daardoor zullen mogelijk meer oudere beleidsmedewerkers willen participeren. Mogelijk zal de participatie groter zijn wanneer de organisatie via story-telling een voorbeeld casus met betrekking tot duurzame inzetbaarheid door de wandelgangen laat gaan.

Daarnaast is het zeer belangrijk dat er door de Provincie Utrecht duidelijk gecommuniceerd wordt over duurzame inzetbaarheid. Allereerst moet de organisatie duidelijk maken dat duurzame inzetbaarheid belangrijk wordt gevonden. Daarnaast moet zij een duidelijk visie ontwikkelen op wat zij onder duurzame inzetbaarheid verstaat en wat zij verwacht van de oudere beleidsmedewerkers en teamleiders op dit gebied. Deze punten zijn zeer belangrijk omdat uit het onderzoek bleek dat eerdere maatregelen op dit gebied al snel ter ziele gingen. Daarom is het belangrijk dat de organisatie ook een stuk volharding op dit gebied communiceert zodat het duidelijk wordt dat men serieus is. Daarbij zal men ook de juiste prikkels moeten verbinden aan duurzame inzetbaarheid.

Daarbij zal men het Britse gezegde *put your money where your mouth is* moeten aanhouden. Concreet kan men daarbij denken aan het belonen van het werken aan duurzame inzetbaarheid door oudere beleidsmedewerkers. Voor een dergelijk beloningsbeleid is het aan te bevelen dat men te rade gaat bij provincies en gemeenten die met dergelijke bonussen hebben geëxperimenteerd of deze hanteren. Men kan daarbij bijvoorbeeld kijken naar Zuid-Holland waar er een extra percentage bovenop het basissalaris wordt uitgekeerd, gedurende de periode dat een oudere beleidsmedewerker tijdelijk intern of extern op een andere plek zit. Men zou bijvoorbeeld een beloning kunnen verbinden aan langdurige taakuitwisselingen of detachering.

Mocht de organisatie problemen ondervinden met het doorvoeren van veranderingen op dit terrein, dan kan men overwegen om een implementatiecoach in te zetten. Het is, naast implementatie, ook van belang om het doorvoeren van de aanbevelingen goed te evalueren. Ook tussentijds zal men moeten evalueren zodat er nog aanpassingen kunnen plaatsvinden. Op die manier kan men de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers vergroten op de meest gewenste manier. Het advies in deze is om tenminste eenmaal per twee maanden de effecten van doorgevoerde aanbevelingen te evalueren.

Bibliografie

- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 419-437.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Bal, P. (2010). Oudere werknemers en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun ouder werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, (13) 5-21.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom onderwijs.
- Bonfiglioli, E., Moir, L., & Ambrosini, V. (2006). Developing the wide role of business in society: The experience of Microsoft in developing training and supporting employability. *Corporate Governance*, 6 (4), 401-408.
- Boom, J., & Metselaar, E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie*, 14 (1) 21-33.
- Bossink, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid*. Enschede : Universiteit Twente.
- Boumans, N., De Jong, A., & Van der Linden, L. (2008). Determinants of early retirement intentions among Belgian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 63 (1), 64-75.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Pallgrave.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Public Management. *Public Administration*, 77 (2), 407-420.
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and society*, 25, 415-429.
- Clark, A., & Postel-Vinay, F. (2009). Job security and job selection. *Oxford Economic Papers*, 61, 207-239.
- De Bruin, R. (2003). *Zeven eeuwen provinciaal bestuur*. Utrecht: ---.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), 375-391.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143 (3), 211-233.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79 (2) 438-447.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, (1) 21-40.
- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 13 (4) 291-303.
- De Winne, S., Stynen, D., Gilber, C., & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag en Organisatie*, 4, 344-364.
- De Zwart, B. (2008). *Ouderen en arbeidsrisico's*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Evers, G., Kluytmans, F., & De Lange, W. (2005). Competentiemanagement in Nederland: dilemma's en valkuilen. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 45-61.
- Feldman, D., & Ng, T. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness and Success. *Journal of Management*, 33 (2) 350-377.

- Finegold, D., Mohrman, S., & Gretchen, M. (2002). Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (5) 655-674.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 101-124.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23 (2) 130-146.
- Gründemann, R. (2009). Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 77-99.
- Ito, J., & Brotheridge, C. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover or both? *Human Resource Management*, 44 (1), 5-19.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 261-272.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2007). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364-394.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A., & Nauta, A. (2005). *Arbeid en Organisatie: preventie, behandeling en reïntegratie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Leisink, P., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917.
- Leisink, P., Knies, E., & de Lange, W. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid: de vernieuwing van HR beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 13 (4) 53-85.
- Leisink, P., Thijsen, J., & Walter, E. (2004). *Langer doorwerken met beleid: de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: USBO Universiteit Utrecht.
- Maurer, T. (2001). Career-relevant development, worker age and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27 (2) 123 140.
- Maurer, T., Adrews, K., & Weiss, E. (2001). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 253-285.
- MBZK. (2010). *Thematische studie: Duurzame inzetbaarheid in de publieke sector*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag: ---.
- Nauta, A., Bruin, M. d., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Nauta, A., de Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23 (2), 136-157.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband. *Gedrag en Organisatie*, 18 (6), 326-337.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B. v., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational Psychology*, 82, 233-251.
- O'Connell, D., McNeely, E., & Hall, D. (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 248-259.
- Pastoriza, D., Ariño, M., & Ricart, J. (2008). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78 (2) 329-341.

- Provincie Utrecht. (2011). *Coalitieakkoord 2011-2015*. Utrecht: Provincie Utrecht.
- Provincie Utrecht. (2012). *Mobiliteitsbeleid Provincie Utrecht*. Utrecht: Provincie Utrecht.
- Provincie Utrecht. (2012, Maart 07). Organogram. Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectie: een kwestie van 'fit'.
<http://www.sn.nl/Kenniscentrum/Blogartikelen/Artikel/Duurzaamheid-vanuit-psychologisch-perspectief-een-kwestie-van-fit.htm> 05-03-2012.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafhieu van Loghum.
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Thijssen, J. (2004). Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 7 (1), 7-23.
- Thijssen, J., van der Heijden, B., & Rocco, T. (2008). Toward the employabilitylink model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Tomlinson, M. (2008). 'The degree is not enough': students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, 29 (1), 49-61.
- UWV. (2011). *UWV Kennisverslag 2011*. Den Haag: UWV.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI.
- Van Dam, K., Van der Vorst, J., & Van der Heijden, B. (2009). Employees' Intentions to Retire Early. *Journal of Career Development*, 35 (3), 265-289.
- Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31 (1), 44-61.
- Van der Heijden, B. (2005). No one has ever promised you a rose garden. Assen: msm/ou.
- Van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, U., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, R., & van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waard. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), 342-356.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2009). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 21 (1), 56-73.
- Vos, F., & Elmarini, A. (2007). *Hoe kunnen beelden over oudere medewerkers veranderd worden?* Hoofddorp: TNO.

Bijlagen

Bijlage 1:

De Publiek dimensie van de duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers⁴ bij de Provincie Utrecht

Inleiding

In dit beknopte paper zal de manier waarop de provinciale organisatie in verhouding staat met de maatschappelijke context centraal staan. Er zal daarbij aandacht worden besteed aan de publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers bij de Provincie Utrecht. Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op de vermogens en motivatie van de werknemer in interactie met zijn of haar werk, nu en in de toekomst. De interactie tussen werk en werknemer maakt duurzame inzetbaarheid tot een contextueel begrip en niet gebonden aan een individu (Thijssen, 2008). Zowel de medewerker als de organisatie moet de toegevoegde waarde van werk inzien en ervaren wil werk duurzaam zijn en blijven. Daarbij is de focus op de lange termijn belangrijk. Dit omdat motivatie gedurende een leven verandert, kennis verouderd en de ook de eisen op de arbeidsmarkt wijzigen (Klink e.a., 2011). Het idee van duurzame inzetbaarheid kan worden gekoppeld aan de visie van Paauwe m.b.t. sociale legitimiteit (moral values).

Deze visie betoogt dat het overleven van de organisatie niet alleen afhankelijk is van de financiën maar ook van het vermogen om zich aan de stakeholders te verantwoorden (Paauwe, 2009).

Duurzame inzetbaarheid is momenteel hot topic nu de overheid in samenspraak met de sociale partners heeft besloten om de grens van het stoppen met werken trapsgewijs van 65 naar 67 jaar te brengen.

In de volgende paragraaf zal de situatie van ouderen op de arbeidsmarkt worden belicht. Dit om de noodzaak van duurzame inzetbaarheid weer te geven. In de tweede paragraaf zal uiteen gezet worden binnen welke maatschappelijke context de Provincie Utrecht werkt. De derde paragraaf zal de publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid beschrijven en de vierde paragraaf zal een samenvattende conclusie van het geheel vormen.

§ 1. Ouderen op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid

Uit recent onderzoek blijkt dat oudere sollicitanten het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Begin maart 2012 kwamen UWV cijfers met betrekking tot sollicitanten van 55+ uitgebreid in de media. De cijfers tonen een schraal vooruitzicht voor de oudere werkzoekende. Van de 100 vacatures blijken er slechts 2 gevuld te worden door een 55+'er (UWV, 2011). Daarbij lijkt het erop dat een sterk negatief vooroordeel over oudere medewerkers meespeelt (Maurer e.a., 2001; Van Dalen, 2007).

Vooroordelen alleen verklaren onvoldoende waarom oudere werkzoekenden moeilijker aan een nieuwe baan komen. Kalenderleeftijd alleen is namelijk een slechte voorspeller van duurzame inzetbaarheid (Kooij, 2007; Nauta e.a., 2010). Daarnaast kunnen oudere medewerkers doormiddel van jarenlange opgebouwde kennis en ervaring vaak zeer waardevolle bijdragen leveren aan het functioneren van organisaties (Van Dalen, 2007). Echter de ene oudere is de andere oudere niet. Soms zijn oudere medewerkers mentaal of fysiek niet meer in staat hun werk uit te voeren. Vaker ontbreekt het oudere werknemers aan mogelijkheden om kennis en vaardigheden op peil te houden op de langere termijn. Soms ontbreekt de motivatie om op de langere termijn inzetbaar te blijven.

⁴ Onder oudere beleidsmedewerkers wordt in dit paper werknemers ouder dan 50 jaar bedoeld.

Werknemer en werkgever moeten daarom investeren in duurzame inzetbaarheid. Er zijn ook een aantal economische argumenten voor duurzame inzetbaarheid. Wanneer een organisatie moet reorganiseren kan duurzaam inzetbaar personeel makkelijker herplaatst worden (intern of extern) wat kosten besparend kan werken. Echter duurzaam inzetbaar personeel draagt ook bij aan een behoudt of groei van effectiviteit van productie van werknemers. Door vaardigheden en kennis van personeel op pijl te houden wordt immers het niveau en de kwaliteit van de productie gehandhaafd of vergroot. Door te werken aan duurzame inzetbaarheid via HRM beleid kan langdurige werkloosheid bij ouderen worden voorkomen, daarnaast creëert een organisatie op deze wijze flexibel inzetbaar personeel. Het investeren in duurzame inzetbaarheid is nodig omdat na de huidige economische crisis organisaties het oudere arbeidspotentieel nodig zullen hebben. Dit vanwege verwachte arbeidsmarkt krapte en ontgroening. De toenemende diversiteit van de samenleving zal organisaties hiertoe dwingen als er geen andere bronnen van arbeidspotentieel wordt aangeboord (migratie).

§ 2. De maatschappelijke context van de organisatie

De Provincie Utrecht dient als casus van zowel mijn afstudeerscriptie als dit paper. De Provincie Utrecht maakt deel uit van de vier Nederlandse publieke bestuurslagen. Dat houdt in dat de provinciale organisatie zijn bestaansrecht ontleent aan het feit dat zij een publieke functie heeft en een maatschappelijk belang dient. Het provinciale bestuur en het gebied dat zij heden ten dage bestuurd is historisch zo gegroeid. De bestuurs- en besluitsmacht die de provincie heeft, ontleed de organisatie aan de door Thorbecke in 1848 opgestelde grondwet en de daaruit voortvloeiende Provinciale Wet van 1850 (Bruin, 2003). De provincie vormt een tussenbestuur. De provincie voert taken uit die waarvoor inzet van de Rijksoverheid niet praktisch is, taken waarvoor de Rijksoverheid te groot is. En anderzijds voert de provincie taken uit waarvoor de gemeenten en waterschappen juist niet groot genoeg zijn of geen bevoegdheden over hebben.⁵

Een praktisch voorbeeld van een provinciale taak is het aanwijzen van ruimte voor huizen bouw aan de randen van steden en dorpen. Op dit moment is de provinciale organisatie bezig op terug te gaan naar haar kerntaken, te noemen: economische ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling, natuur en landschap, bereikbaarheid en cultuurhistorisch erfgoed (Coalitieakkoord 2011-2015).

Het feit dat het hier om een publiek organisatie gaat betekend niet dat de context niet van invloed is. Misschien is de context van publieke organisaties zelfs van een nog groter belang dan bij private organisaties.

Het gegeven dat de provinciale organisatie niet op winst en bedrijfsmatige concurrentie is gericht betekend geenszins dat de context er niet meer toe doet. Rainey stelt in *What makes public organizations distinctive* namelijk dat het verschil tussen de publieke en private organisaties steeds verder vervaagd. Rainey gebruikt hiervoor het woord eroderen (Rainey, 2003). Wat het 'product' betreft is er misschien wel geen concurrent van de provincie, hoewel sommige taken worden overgedragen aan gemeenten of Rijksoverheid. Maar op bijvoorbeeld de arbeidsmarkt is de provinciale organisatie de directe concurrent van haar buurman PricewaterhouseCoopers. Het punt dat Rainey maakt wordt onderstreept door de redevoering van Leisink bij zijn aantreden als Hoogleraar. Ook daarin betoogt Leisink dat het verschil tussen publiek en privaat minder groot is dan vaak gedacht (Leisink, 2005).

Dit betekend dat de contextually based human resource theory ook op publieke organisatie kan worden toegepast (Paauwe, 2009). De contextually based human resource theory van Paauwe

⁵ <http://www.provincie-utrecht.nl/> 01-03-2012.

beschrijft de externe invloeden waarmee een organisatie rekening moet houden bij de strategievorming. Door rekening te houden met de externe invloeden kunnen de prestaties van een organisatie worden vergroot. Twee dimensies spelen een rol vanuit de externe context bij de Provincie Utrecht. De Product/Markt/Technologie dimensie (PMT) en de Sociale/Culturele/Legale-wetsdimensie (SCL). De PMT dimensie behelst marktmechanismen in economische zin. Het gaat in deze dimensie over effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit. Paauwe pleit er voor om ook flexibiliteit, sociale legitimiteit en welzijn hieraan toe te voegen (Paauwe, 2009, 5.) Door efficiënter te werken kan de organisatie concurrerend blijven ten op zichte van anderen.

In toenemende mate concurreert ook de Provincie Utrecht, bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt. Maar ook in toenemende mate op concurreert zij met andere provincies om burgers, bedrijven en toeristen op vergelijkbare wijze zoals steden dat doen met het concept citymarketing (Dijkhuizen, 2010).

Daarnaast wordt er in toenemende mate door een steeds mondigere burger geëist dat belastinggeld op een verantwoorde en efficiënte wijze wordt besteedt of geïnvesteerd (Osborne & Gaebler, 1992). Dit betekent dat de provincie bij bijvoorbeeld ruimtelijke ordening moet opletten hoeveel ingekocht advies kost, wat de kwaliteit daarvan is en of het bij een ander adviesbureau niet beter is. Daarnaast mag de organisatie niet te zeer afhankelijk worden van één externe adviseur. Kortom men moet zowel economisch als strategisch handelen in de PMT dimensie (Paauw, 2009).

In de SCL dimensie draait het om de samenhang tussen institutionele mechanismen. Hierbij doelt Paauwe op rechtvaardigheid (fairness), sociale legitimiteit in relatie tot werk, know-how en participatie die zich openbaren in de verhouding die de organisatie heeft met haar stakeholders (zowel in- als extern) (Paauwe, 2009). Voor een publieke organisatie zijn er behoorlijk wat stakeholders. Naast oog voor haar eigen werknemers, de ondernemingsraad en de vakbonden heeft een publieke organisatie ook verantwoording af te leggen aan de burger. De relatie met de burger is van groot belang en de zogenaamde kloof tussen overheid en burger is in het afgelopen decennia meer in de belangstelling komen te staan. Daarnaast moeten publieke organisaties zich ook vaak verantwoorden via diverse media. Het afleggen van verantwoording naar buiten is voor publieke organisaties van groot belang mede vanuit maatschappelijk oogpunt. Vaak wordt van dit type organisaties verwacht dat zij het goede voorbeeld geven (Rainey, 2003; Rein, 1982). Vanuit de private sector is er in toenemende mate aandacht voor het maatschappelijke verantwoord ondernemen. De private sector heeft immers ook te maken met de context waarin zij werkt. Echter het idee is dat wanneer publieke organisaties het goede voorbeeld geven, dit door de private sector gevolgd wordt. Het investeren in duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers door publieke organisaties kan er bijvoorbeeld toe leiden dat ouderen liever in die sector werken. Om te voorkomen dat het meest ervaren personeel overstapt naar de publieke sector zal ook de private sector dan mee moeten in deze ontwikkeling. Publieke organisaties dragen daarom een extra verantwoordelijkheid.

Uit het bovenstaande kan worden opgemaakt dat de provinciale organisaties rekening zal moeten houden met haar omgeving en haar stakeholders. De omgang met de omgeving is op een aantal punten anders in vergelijking met een private organisatie (ontbreken van winstoogmerk en voorbeeldfunctie). Maar de publieke sector zal wel haar verantwoordelijkheid moeten nemen als het gaat om het langer duurzaam doorwerken van ouderen. In dit kader valt duurzame inzetbaarheid van ouderen binnen de publieke sector onder de sociale legitimiteit (Paauwe, 2009).

§ 3. Publieke dimensie van het thema duurzame inzetbaarheid

Tot dusverre is beschreven wat de situatie van oudere op de arbeidsmarkt is en binnen welke context de Provincie Utrecht opereert. Alleen de publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid is tot nu toe nog onbesproken gebleven. Dat werkgevers kennelijk minder investeren in oudere werknemers en hun situatie op de arbeidsmarkt ronduit zorgwekkend is betekend nog niet dat het onderwerp een publiek vraagstuk is.

Allereerst moet er daarom worden vastgesteld wat een publiek vraagstuk nu is. In de eerder aangehaalde oratie komt Leisink vanuit een aantal wetenschappelijke perspectieven op het maatschappelijke belang tot een conceptueel kader dat duidelijk maakt wat het verschil is tussen publiek belang en maatschappelijke belangen. Leisink zegt hierover het volgende:

“Maatschappelijke belangen zijn belangen waarvan de behartiging voor de samenleving als geheel gewenst is; publieke belangen zijn die maatschappelijke belangen waarvoor de overheid zich de eindverantwoordelijkheid toekent” (Leisink, 2005).

Kortom wanneer de overheid ergens de eindverantwoordelijkheid voor neemt dan is het een publiek belang. Op HRM gebied zijn concrete voorbeelden hiervan arbeidsparticipatie, sociale zekerheid, non-discriminatie en veiligheid op het werk (Leisink, 2005).

Dat de maatschappij zich bezighoudt met het langer doorwerken van ouderen is duidelijk.

Momenteel zijn er karrevrachten van artikelen en websites om dit te illustreren. Hierbij gaat het veelal over de financiële gevolgen van de verhoging van de AOW of pensioenleeftijd en of dit niet sneller dient te plaats te vinden dan het nu gekozen tijdsfad. Ook is er veel aandacht voor de situatie van de zo betitelde ‘zware beroepen’ zoals stukadoor en stratenmaker.

Daarnaast blijkt het issue van het langer duurzaam doorwerken van ouderen ook in toenemende te spelen binnen de contreien van private organisaties. Voorbeelden daarvan zijn DHV en Achmea. Ook het zeer commercieel ingestelde Unilever heeft na onderhandelingen met CNV een proef m.b.t. duurzame inzetbaarheid van haar oudere medewerkers gestart.⁶ Kortom maatschappelijke aandacht voor duurzame inzetbaarheid is er zeker.

Duurzame inzetbaarheid is daarnaast ook een thema waarvoor publieke organisaties hun verantwoording nemen. De overheid als geheel heeft hier ook een visie op ontwikkeld. Deze is als volgt verwoord:

“Het kabinet streeft naar een klimaat dat investeringen in de productiviteit, inzetbaarheid en mobiliteit van ouderen bevordert, zodat werknemers, ook in hun latere jaren, hun talenten en mogelijkheden ten volle kunnen benutten. Het kabinet hecht ook groot belang aan een verdere inbedding van het beginsel van een ‘leven lang leren’ in de samenleving. Werkgevers en werknemers moeten het leren door werknemers als een vanzelfsprekend en plezierig aspect gaan zien van het arbeidsproces. Periodieke bijscholing en eventueel omscholing zouden standaard onderdeel van de loopbaanplanning moeten uitmaken. Duurzame inzetbaarheid vereist van werkgevers en werknemers een nieuwe benadering van de invulling van het arbeidzame leven. Werknemers en werkgevers hebben er ook zelf het grootste belang bij dat deze nieuwe benadering van de grond komt.” (Ministerie SZW, 2009).

Met deze visie, uit het laatste kabinet Balkenende, heeft men getracht de verantwoording te nemen voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. Echter het is niet zo dat duurzame inzetbaarheid is geregeld via verplichtingen in de wet. Men heeft getracht het te stimuleren via bijvoorbeeld

⁶ http://www.cnvvakmensen.nl/fileadmin/bestanden/nieuwsbrief/2011/110224-Onderhandelingsresultaat_CAO_Unilever.pdf 14-03-2012.

subsidies en voorlichting⁷ Ook heeft men fiscale regelingen getroffen die langer doorwerken financieel aantrekkelijker maken (Ministerie SZW, 2009). Kortom de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers dient een publiek belang. Bij het nemen van hardere, lees wetgevende, maatregelen betreft de landelijke overheid meestal de sociale partners zoals de gewoonte is in Nederland. Echter dit verhindert niet dat de sociale partners duurzame inzetbaarheid al wel betrekken in cao onderhandelingen. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft bijvoorbeeld maatregelen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid opgenomen in haar cao na onderhandelingen met de vakbonden. Daarmee neemt de VNG niet alleen haar verantwoording maar geeft zij ook het goede voorbeeld.⁸ In de cao voor provincie ambtenaren is ook een hoofdstuk gewijd aan de 'voortdurende inzetbaarheid' van de provinciale ambtenaren. Het betreft een persoonlijk ontwikkelbudget voor 5 jaar. Echter dit budget is alleen opgesteld voor ambtenaren met een vaste aanstelling, flexibele krachten kunnen hier geen beroep op doen. Daarnaast is de regeling tijdelijk, na 5 jaar houdt deze in principe op te bestaan. Voor de Provincie Utrecht specifiek geldt dat de lokale coalitie in haar coalitieakkoord heeft besloten dat de organisatie een levensfase bewust personeelsbeleid moet uitvoeren (Coalitieakkoord 2011-2015). Hierbij moet echter worden aangetekend dat het levensfasebewust personeelsbeleid tot dusverre nog niet is ontwikkeld tot een stand beleid en dat het nog niet ten uitvoer wordt gebracht. Kortom de Provincie Utrecht heeft zich gecommitteerd aan de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers en wil daarvoor een deel van de verantwoordelijkheid nemen. Er zijn er echter nog wat gaten in het nemen van deze verantwoordelijkheid (tijdelijke personeel en de daadwerkelijke uitvoer van levensfasebewust personeelsbeleid).

§ 4. Conclusie

Het bovenstaande paper heeft de publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid besproken. Duidelijk geworden is dat duurzame inzetbaarheid kan bijdragen aan het op peil houden van vaardigheden en kennis van werknemers en langer gezond doorwerken op de lange termijn. Daarnaast is vastgesteld dat de Provincie Utrecht rekening moet houden met de context waarin zij opereert. Concurrentie op bedrijfsmatig gebied mag dan weliswaar ontbreken maar zoals Rainey en Leisink beargumenteren, verschilt de publieke sector ook weer niet zoveel van de private sector. De Provincie Utrecht concurreert op verschillende vlakken (zoals de arbeidsmarkt, marketing) direct met de private sector. Daarom is de contextually based human resource theory ook op de publieke sector van toepassing. Vanuit deze theorie zal de provincie misschien meer rekening moeten houden met de SCL dimensie. Echter de PMT dimensie mag door toenemende eisen van de belastingbetaler zeker niet worden vergeten. Duurzame inzetbaarheid past in het verhaal van sociale legitimiteit van een publieke organisatie. Duurzame inzetbaarheid is bij de provincie Utrecht niet enkel een maatschappelijk belang maar ook een publiek belang. Dit is zo omdat de provinciale overheid zich via haar cao heeft gecommitteerd aan het uitvoeren van initiatieven voor duurzame inzetbaarheid voor haar werknemers. De daadwerkelijke uitvoer hiervan kan echter nog verbeterd worden. Op de langere termijn zal duurzame inzetbaarheid in het kader van langer gezond en op niveau doorwerken nodig zijn om krapte op de arbeidsmarkt te voorkomen.

⁷ <http://www.minderregelsmeerservice.nl/eCache/DEF/1/10/555.html> 14-03-2012.

⁸ <http://www.vng.nl/eCache/DEF/22/042.aXQ9NA.html> 14-03-2012.

Literatuurlijst:

- Bruin, R. de. (Utrecht, 2003). *Zeven eeuwen provinciaal bestuur*.
- COLLECTIEVE ARBEIDSVOORWAARDENREGELING PROVINCIES (2010).
- Dalen, H.P. van, Henkens, K. & Schippers, J. (Den Haag, 2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*.
- Dijkhuizen, J.H. (Amsterdam/Spakenburg, 2010). *City marketing: Amsterdam versus New York ; The global battle for international tourism, 2003-2010*.
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U, Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, R.H. & Wilt, G.J. van der. (2011) *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde*. Gedrag & Organisatie (24) 4.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. & Dikkers, J. (2007). *Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age*. A conceptual review. Journal of Managerial Psychology, 23 (4), 364-394
- Leisink, P., (2005) 'Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid', 1-21.
- Maurer, T., Andrews, K., & Weiss, E. (2001, Washington DC). *Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development*. Gepresenteerd op de jaarlijkse conferentie van de Management Academie.
- Ministerie SZW (2009). *Arbeidsparticipatie ouderen*.
- 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*, Gedrag & Organisatie, 23 (2), 136-157.
- Osborne, D., Gaebler, T. (New York, 1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*.
- Paauwe, J. (New York, 2009). *HRM and Performance*.
- Provincie Utrecht (Utrecht, 2011). *Coalitieakkoord 2011-2015*.
- Rainey, H. (----, 2003). *Understanding & managing public organizations*. H3.
- Rein, M. (1982). *The Social Policy of the Firm*, Policy Sciences (14), 117-135.
- Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der & Rocco, T.S. (2008). *Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives*. Human Resource Development Review, 7(2), 165-183.
- UWV (----, 2011). *UWV kennisverslag 2011*.

Bijlage 2: Codeboom uit Nvivo (op Hiërarchische volgorde):

Duurzame inzetbaarheid

- Begrip duurzame inzetbaarheid
- Mate van duurzame inzetbaarheid

Factoren

- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen tijdens loopbaan
 - Vastroesten voorkomen
 - Ervaring en specialisme
 - Tevredenheid
 - Netwerk
- Zekerheid
- Capaciteiten en Scholing
- Levensfase
- Willen werken aan duurzame inzetbaarheid
- Leeftijdsdiscriminatie
- Beleid duurzame inzetbaarheid en mobiliteit
- Gezondheid
- Rol teamleider
 - Capaciteiten en steun van teamleider
 - Vertrouwen en wil teamleider
- Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid

Gebruik mogelijkheden

- Opleiding
- Ondersteuning P&O
- Intern solliciteren
- Ontzie methoden
- Lijst vrijwillige duurzame inzetbaarheid

Behoeften/Wensen

- Intern wisselen
 - Automatisch wisselen
 - Financieel faciliteren wisselen
 - Demotie
- Zekerheid
 - Detachering
 - Nut opleiding
 - Worden gevraagd
- Opleiding
- Geen papieren tijgers meer
- Ontzie methoden
 - Minderen
 - Speciale regeling

Bijlage 3: Topiclijsten

Beleidsmedewerkers:

Voorstellen.

Bespreken opname van interview en anonimiteit.

Loopbaanverloop

Wat is uw huidige functie en hoe lang vervult u deze functie op dit moment?

Hoe bent u in uw huidige functie gekomen en wat vindt u leuk/niet leuk/saai/uitdagend aan uw huidige functie?

Flexibiliteit

Heeft u in het verleden ook een andere functie vervuld bij de Provincie Utrecht of bij een andere organisatie? Waarom heeft u besloten wel/niet te wisselen van functie?

Inzetbaarheid

De provincie gaat reorganiseren en zich focussen op de kerntaken. Deze kerntaken zullen blijvend wisselen van aard, inhoud en omvang. Zou u in dit kader eventueel inzetbaar zijn op een ander gebied? Hoe inzetbaar acht u zichzelf in functies binnen of buiten de provincie?

Factoren

Welke aspecten spelen volgens u een rol bij de mogelijkheden om een andere functie te vervullen?

Zijn er aspecten die volgens u een rol spelen bij inzetbaarheid op de langere termijn?

Bevorderen

Welke mogelijkheden zijn er volgens u om uw inzetbaarheid te bevorderen binnen de organisatie?

Wensen/ behoeften

Op welke manier zou u willen werken aan uw inzetbaarheid op de langere termijn en kunt u dat verwezenlijken binnen uw organisatie?

Zijn er nog tot slot nog dingen met betrekking tot dit thema die volgens u nog moeten worden gezegd? Of dingen waar ik volgens u naar ben vergeten te vragen?

(Aspecten uit de literatuur ter sprake brengen).

tips: Stiltes, herhalen, samenvatten, waarom vragen (GEEN OK ZEGGEN!)

Directe leidinggevenden:

Voorstellen.

Bespreken opname van interview en anonimiteit.

Loopbaanverloop

Wat is uw huidige functie en hoe lang vervult u deze op dit moment?

Op welke wijze heeft u vanuit uw functie te maken met oudere beleidsmedewerkers?

Flexibiliteit

Wisselen oudere beleidsmedewerkers in uw team weleens van functie? Welke redenen zijn er voor doorstroming naar een ander functie binnen of buiten de provincie?

Inzetbaarheid

De provincie gaat reorganiseren en zich focussen op de kerntaken. Deze kerntaken zullen blijvend wisselen van aard, inhoud en omvang. U heeft een aantal oudere beleidsmedewerkers in uw team werken. Zouden deze oudere beleidsmedewerkers in dit kader volgens u inzetbaar kunnen zijn binnen andere functie of gebied? Hoe inzetbaar zijn volgens u de oudere medewerkers uit uw team in functies binnen of buiten de Provincie?

Factoren

Welke aspecten spelen volgens u een rol bij de inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers?

Ziet u verschillen in inzetbaarheid tussen oudere beleidsmedewerkers op uw afdeling?

Welke rol speelt u als leidinggevende met betrekking tot inzetbaarheid van de ouder beleidsmedewerkers van uw afdeling?

Zijn er aspecten die volgens u rol spelen bij inzetbaarheid op de langere termijn?

Bevorderen

Welke mogelijkheden gebruikt u om de inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers in uw team te bevorderen?

Wensen/behoeften

Op welke manier zou u willen werken aan de inzetbaarheid van oudere beleidsmedewerkers binnen uw team op de langere termijn en kunt u dat verwezenlijken binnen uw organisatie?

Krijgt u voldoende ondersteuning om uw rol te vervullen? (op welk vlak hebt u behoefte aan meer ondersteuning en in welke vorm?)

Zijn er nog tot slot nog dingen met betrekking tot dit thema die volgens u nog moeten worden gezegd? Of dingen waar ik volgens u naar ben vergeten te vragen?

(Aspecten uit de literatuur ter sprake brengen).

tips: Stiltes, herhalen, samenvatten, waarom vragen (GEEN OK ZEGGEN!)