

MASTER SCRIPTIE

# Bruggen bouwen tussen heden en toekomst

---

Een kwalitatief onderzoek naar bevorderende en belemmerende  
factoren voor duurzame inzetbaarheid van personeel bij DHV



**Sophie Maarleveld**  
**Afstudeer onderzoek Master Strategisch Human Resource Management**  
**Februari, 2013**

# Bruggen bouwen tussen heden en toekomst

Een kwalitatief onderzoek naar bevorderende en belemmerende  
factoren voor duurzame inzetbaarheid van personeel bij DHV

Utrecht, 5 februari 2013

Universiteit Utrecht - Utrechtse School voor Bestuur & Organisatie (USBO)  
Master Strategisch Human Resource Management (SHRM)

Sophie Hanna Maarleveld  
Homeruslaan 55  
3581 MD Utrecht  
Studentnummer: 3276570

Begeleider USBO: prof. dr. P.L.M. (Peter) Leisink  
Begeleider DHV: Koos Gloudemans

# Voorwoord

---

Hier begint het einde van mijn master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School van Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Een jaar geleden sprak ik Peter Leisink over het onderwerp van mijn master scriptie. Op dat moment was ik al geïnteresseerd in duurzame inzetbaarheid van personeel. Bij veel organisaties staat het al op de HR agenda en 'employability' is een veel beschreven thema in de wetenschappelijke HRM literatuur. Daarnaast wilde ik graag ervaring op doen binnen een arbeidsorganisatie in de profit sector. Ik had geluk want via Peter Leisink ben ik in contact gekomen met DHV voor een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Zo heb ik mij het afgelopen halfjaar vastgebeten in duurzame inzetbaarheid van personeel bij DHV. Bij DHV leeft duurzame inzetbaarheid ook, maar 'duurzaamheid' heeft in de context van DHV een andere betekenis. In de wereld van technisch ingenieurs en specialisten staat 'duurzaamheid' voor milieu en groen. Aan mij de taak om een brug te slaan tussen hun dagelijkse werkzaamheden en de wereld van duurzame inzetbaarheid.

In DHV taal kan duurzame inzetbaarheid gezien worden als het bouwen van een brug tussen heden en toekomst. Echter zal de medewerker deze brug niet alleen ontwerpen. De leidinggevende zal een punt in de toekomst aangeven om te bepalen in welke richting de brug ontworpen moet worden. Hierdoor krijgt de medewerker een richting en weet de medewerker beter hoe de brug er uit moet gaan zien. De brug is duurzaam wanneer deze uitkomt op het punt dat door de leidinggevende is aangegeven. Op die manier kunnen de medewerkers en de leidinggevendenden samen bouwen aan een duurzame brug.

Alleen mijn naam staat op de voorkant van de scriptie, maar verschillende mensen hebben mij begeleid en ondersteund tijdens het onderzoeksproces. Allereerst wil ik mijn begeleider van de USBO, Peter Leisink, bedanken voor het contact bij DHV, zijn feedback en aanvullingen op mijn scriptie. Daarnaast voor zijn geduld om mij bijtijds weer de goede richting in te sturen. Ten tweede wil ik graag een aantal DHV'ers bedanken. Als stagiaire had ik de luxe positie dat er meerdere HR medewerkers bij mijn onderzoek betrokken waren. Mijn stage begeleider, Koos Gloudemans, bedank ik voor zijn enthousiasme voor het onderwerp en de arbeidsvitaminen die hij me heeft geschonken. Ook Bernadette Hofmann wil ik bedanken voor haar betrokkenheid bij mijn onderzoek en het delen van ideeën. Henk Leisink wil ik bedanken voor de gelegenheid die hij me heeft gegeven om onderzoek te doen en ervaring op te doen bij de HR afdeling. Alle andere collega's wil ik bedanken voor hun interesse in mijn onderzoek en de gezelligheid op de werkvloer. De DHV'ers die ik heb mogen interviewen wil ik bedanken voor het delen van hun ervaringen en ideeën over duurzame inzetbaarheid. Tot slot wil ik uit mijn persoonlijke kring nog Judith, Karin, Sophie en mijn familie bedanken voor het luisteren naar al mijn verhalen en de 'komt allemaal wel goed' mentaliteit.

Nu is de scriptie af, ben ik afgestudeerd en blijf ik hopelijk duurzaam inzetbaar.

Veel leesplezier!

Sophie Maarleveld

*Utrecht, februari 2013*

# Management samenvatting

---

## **Aanleiding en doel**

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Bij DHV is een onderzoek verricht naar de bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid. In het onderzoek stond de volgende vraag centraal: *Welke belemmerende of bevorderende factoren ervaren de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevendenden voor de duurzame inzetbaarheid van DHV-ers?*

DHV wil beleid ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid vanwege externe ontwikkelingen zoals de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt en de verhoging van de AOW leeftijd. Maar ook vanwege interne ontwikkelingen als wisselende bezettingspercentages en veranderende personeelsopbouw. Daarnaast DHV wil duurzaam inzetbaar personeel om: de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, vernieuwing en innovatie in de organisatie te bevorderen, gezond en vitaal personeel te houden en medewerkers met succes en plezier aan het werk te houden. DHV heeft hier eerder nog geen beleid voor ontwikkeld, daarom wil de organisatie eerst inzicht krijgen in de huidige ervaring van medewerkers met de bevorderende en belemmerende factoren. DHV wil duurzaam inzetbaar personeel zodat het in staat is mee te gaan met verandering, nu en in de toekomst.

Duurzame inzetbaarheid is niet alleen actueel in de maatschappij maar ook in de wetenschappelijke literatuur. In de literatuur zijn talloze definities en perspectieven voor inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid toegepast waardoor het moeilijk is onderzoeken met elkaar te vergelijken. In dit onderzoek wordt zowel het organisatie- als het microperspectief gebruikt. In de wetenschap is nog niet veel bekend over de bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid, daarover zal dit onderzoek inzicht verschaffen.

## **Theorie**

In het theoretisch kader worden de begrippen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid uiteengezet om aan te tonen wat het verschil is tussen beide begrippen. Er zijn namelijk weinig definities van duurzame inzetbaarheid in literatuur. Het organisatieperspectief en het medewerkerperspectief op inzetbaarheid worden in dit onderzoek toegepast omdat de bevorderende en belemmerende factoren volgens de definitie van duurzame inzetbaarheid zowel op het niveau van de organisatie als het niveau van de medewerker te vinden zijn. Deze gelaagdheid van het begrip inzetbaarheid wordt toegelicht om de verschillende aspecten van inzetbaarheid te benoemen. De kerndefinitie bestaat uit persoonlijke kenmerken om een taak te vervullen. De ruimere definitie voegt daar aan toe: het willen en kunnen inzetten en uitbreiden van die kenmerken. De breedste definitie van inzetbaarheid sluit het beste aan op de definitie van duurzame inzetbaarheid, omdat daarin ook contextuele en persoonlijke factoren in benoemd worden. De kern van duurzame inzetbaarheid is langdurig blijven functioneren met behoud van gezondheid en welzijn. Deze kern wordt aangevuld met een werkcontext (organisatievoorwaarden) en attitude en motivatie van de werknemer (persoonlijke voorwaarden). Duurzame inzetbaarheid bestaat niet alleen uit de kennis en kunde van de medewerker maar de motivatie en commitment van de medewerker maken er ook deel van uit. Bovendien is er een onderscheid te maken op basis van het tijdsaspect, de inzetbaarheid is voor nu en in de toekomst. Bij het doel van dit onderzoek past duurzame inzetbaarheid beter omdat daarin de context van de organisatie en zowel de houding als de motivatie van de medewerker als voorwaarden worden onderscheiden. Daarnaast impliceert deze definitie een gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid tussen werkgever en werknemer. Deze definitie sluit aan op de aanpak van dit onderzoek om bevorderende en belemmerende factoren in voor duurzame inzetbaarheid op het niveau

van de organisatie en de medewerker te onderzoeken. Volgens de theorie bestaan de belemmerende en bevorderende factoren op niveau van de organisatie uit:

- de organisatiestructuur (zoals arbeidsomstandigheden),
- de organisatiecultuur,
- HR beleid (zoals opleiding & ontwikkeling en loopbaanmanagement),
- het management,
- leiderschapsstijl.

De factoren op niveau van de medewerker zijn:

- persoonskenmerken (kennis, kunde, gezondheid en vitaliteit)
- de attitude en motivatie van een medewerker (openstaan voor verandering, bereidheid tot ontwikkeling, self-efficacy en zelfsturing).

Volgens de theorie is het van belang voor de duurzame inzetbaarheid dat de attitude en motivatie van de medewerker en de mogelijkheden in de organisatie op elkaar afgestemd zijn want daardoor lopen de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker langdurig samen.

## **Methoden**

Voor het empirisch onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek aan de hand van een case study. Negentien interviews zijn afgenomen. De respondenten zijn op maximale variatie geselecteerd aan de hand van functie en positie, namelijk adviseurs/consultants, specialisten/ingenieurs op junior, medior en senior niveau en leidinggevenden/managers. De resultaten van de literatuurstudie zijn gebruikt voor de vragenlijst (topiclijst). Om deze onderwerpen aan te vullen zijn verkennende interviews afgenomen met twee leden van de ondernemingsraad (OR) van DHV. De interviews waren half gestructureerd waardoor de respondenten ook nog de ruimte kregen om zelf punten aan de orde te stellen. In de interviews is gesproken over wat medewerkers zien als duurzame inzetbaarheid, de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid, de bevorderende en belemmerende factoren op niveau van de organisatie en de medewerker en de rol van de leidinggevende. De interviewtranscripten zijn geanalyseerd aan de hand van codering. In de analyse van de interviewdata zijn de thema's gevormd op basis van de spontane reacties van respondenten en zijn uiteindelijk thema's gekozen die voor de probleemstelling van het onderzoek relevant zijn.

## **Resultaten en conclusies**

De resultaten zijn gepresenteerd op basis van wat respondenten benoemd hebben als bevorderende en belemmerende factoren. Op die manier zijn vier bevorderende en vier belemmerende factoren vastgesteld. Daarnaast zijn één bevorderende en één belemmerende factor opgesteld omdat de onderzoeker naar die thema's heeft gevraagd. Daarnaast is bij het presenteren van de resultaten onderscheid gemaakt tussen de verschillende functies en niveaus van de respondenten om de eventuele verschillen in ervaringen te kunnen duiden. Ten slotte zijn de resultaten gepresenteerd aan de hand van beantwoording op de empirische deelvragen.

Allereerst zien respondenten duurzame inzetbaarheid als het samenbrengen van de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker. Net als in de theorie is er een gelaagdheid aan te brengen in de aspecten die medewerkers noemen. Volgens de medewerkers van DHV zijn de aspecten van duurzame inzetbaarheid: ontwikkeling van kennis en kunde, flexibiliteit om mee te gaan met veranderingen en met plezier, gemotiveerd en gezond aan het werk blijven. In vergelijking met de literatuur noemen opvallend weinig respondenten de gezondheid als aspect van duurzame inzetbaarheid. Het medewerkerperspectief en het organisatieperspectief zijn terug te zien in de

resultaten. Adviseurs en specialisten beschrijven duurzame inzetbaarheid vooral op niveau van de medewerker en leidinggevend zien duurzame inzetbaarheid vanuit het belang van de organisatie. Naar verwachting kan op basis van de onderzoeksresultaten geconcludeerd worden dat de respondenten bevorderende en belemmerende factoren ervaren op niveau van de organisatie en de medewerker. Zie onderstaand model voor een onderscheid van de bevorderende en belemmerende factoren op niveau van de medewerker en in de organisatie.



Het verschil tussen leidinggevend en medewerkers is het niveau waarin de bevorderende en belemmerende factoren ervaren worden. Het duidt erop dat het verschil ontstaat door het organisatie- en medewerkerperspectief. De verschillen tussen de individuele ervaringen van senioren, medioren en junioren zijn niet groot, maar als gekeken wordt naar de overkoepelende thema's blijken de medewerkers wel een andere nadruk te leggen die lijkt samen te hangen met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt.

### Aanbevelingen

Om beleid te ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid is een culturomslag en een denkomslag nodig, van de korte termijn visie naar de lange termijn visie. Het HR beleid kan hier ondersteuning voor bieden door de dialoog over duurzame inzetbaarheid te stimuleren en de manager te ondersteunen in het uitvoeren van HRM en peoplemanagement. De aanbevelingen staan in het onderstaande schema.

Termijn/HR cyclus	Instroom	Doorstroom	Uitstroom
Kort	-People managers werven -Selecteren op duurzame inzetbaarheid	-Performance Appraisal over duurzame inzetbaarheid -Maatwerk afspraken (I-deals) -Interne marktplaats	-Van werk naar werk begeleiden
Middel		-Digitaal loopbaancentrum -Ondersteuning voor peoplemanagement -Senior development program	-Externe arbeidsmobiliteit stimuleren
Lang		-HR integratie -Gedragsverandering/cultuurverandering	

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord.....</b>	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>9</b>
1.1 Wetenschappelijke introductie op het onderzoek .....	9
1.2 Maatschappelijke context en aanleiding voor het onderzoek.....	11
1.3 Probleemstelling.....	13
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	14
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	14
1.6 Introductie DHV .....	15
1.7 Leeswijzer.....	16
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>17</b>
2.1 Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid.....	17
2.1.1 Inzetbaarheid.....	17
2.1.2 Microperspectief op inzetbaarheid.....	18
2.1.3 Organisatieperspectief op inzetbaarheid.....	19
2.1.4 Definities van inzetbaarheid.....	21
2.1.5 Aspecten van inzetbaarheid.....	21
2.1.6 Employability paradox.....	24
2.1.7 Tussen conclusie.....	24
2.1.8 Definities van duurzame inzetbaarheid.....	25
2.1.9 Conclusie.....	28
2.2. Belemmeringen en bevorderingen voor duurzame inzetbaarheid.....	29
2.2.1 Belemmeringen en bevorderingen op organisatieniveau.....	30
2.2.2 Organisatiestructuur.....	30
2.2.3 HR beleid.....	32
2.2.4 Organisatiecultuur.....	34
2.2.5 Management.....	35
2.2.6 Conclusie over het organisatieniveau .....	36
2.3 Belemmeringen en bevorderingen op niveau van de medewerker.....	36

2.3.1 Persoonskenmerken.....	37
2.3.2 Attitude en motivatie van de medewerker.....	38
2.4 Theoretische conclusie.....	39
<b>3. Methoden.....</b>	<b>43</b>
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	43
3.2 Literatuuronderzoek.....	44
3.3 Interviews.....	44
3.4 Respondenten.....	45
3.5 Data analyse.....	46
3.6 Rol van de onderzoeker.....	48
<b>4. Resultaten.....</b>	<b>49</b>
4.1 Inleiding.....	49
4.2 Duurzame inzetbaarheid.....	49
4.2.1 Leidinggevenden.....	49
4.2.2 Adviseurs.....	50
4.2.3 Specialisten.....	52
4.2.4 Tussen conclusie.....	52
4.3 Bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid.....	53
4.3.1. Bevorderende factoren.....	54
4.3.2. Belemmerende factoren.....	67
4.3.3. Tussen conclusie.....	77
4.4 Verschillen tussen de categorieën medewerkers.....	78
<b>5. Conclusie.....</b>	<b>80</b>
<b>6. Discussie.....</b>	<b>85</b>
<b>7. Aanbevelingen.....</b>	<b>90</b>
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>94</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>97</b>
Bijlage I: Respondenten overzicht.....	98
Bijlage II: Topiclijsten.....	99
Bijlage III: Analyse overzicht met codeboom.....	103
Bijlage IV: Paper publieke dimensie van DHV (Capita Selecta).....	115



# 1. Inleiding

---

*"In the struggle for survival, the fittest win out at the expense of their rivals because they succeed in adapting themselves best to their environment."*

Quote van Charles Robert Darwin (1809–1882) uit *Origin of Species*, 5e editie, 1869

Ook voor arbeidsorganisaties en medewerkers geldt dat zij overleven wanneer zij zich kunnen aanpassen aan de veranderingen in hun omgeving ten gevolge van allerlei maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen. De omgeving dwingt organisaties tot flexibiliteit daardoor ontstaat een behoefte aan flexibel personeel. De arbeidsmarkt is ook aan het veranderen, de loopbanen van medewerkers zijn niet langer verbonden aan één organisatie maar medewerkers verwisselen tijdens hun carrière niet alleen van afdelingen of organisaties maar zelfs van beroep. Door deze grenzeloze carrière mogelijkheden wordt de medewerker verantwoordelijk voor zijn eigen bestaanszekerheid op de arbeidsmarkt. Om te kunnen overleven op de arbeidsmarkt is het voor het individu noodzakelijk te kunnen meebewegen met de vraag naar arbeid. Duurzame inzetbaarheid van personeel is volgens de literatuur een oplossing die zowel de organisatie als de medewerkers in staat stelt flexibel te zijn en mee te bewegen in deze veranderingen en ontwikkelingen.

Het advies- en ingenieursbureau DHV wil onderscheidend zijn in het bieden van duurzame oplossingen aan haar klanten, maar hoe duurzaam is de inzetbaarheid van het personeel? Het thema staat op de agenda van DHV vanwege externe en interne ontwikkelingen rondom de organisatie. Om niet alleen curatief en reactief met inzetbaarheidproblemen bezig te zijn, wil DHV proactief aan de slag door haar personeel duurzaam inzetbaar te maken. Volgens DHV zijn er interne aanleidingen zoals problemen met de kennis en inzetbaarheid van het personeel, het gebrek aan een optimale personeelsopbouw, de beperkte doorstroom van personeel in de organisatie en het beperkte zicht op de wensen en behoeften van medewerkers. In paragraaf 1.3 worden deze punten verder uitgewerkt. Om beleid te kunnen ontwikkelen voor duurzaam inzetbaar personeel wil DHV inzicht krijgen in de perceptie van medewerkers en leidinggevenden over belemmerende of bevorderende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van personeel. Op basis van de resultaten van dit praktijkgerichte onderzoek worden aanbevelingen gedaan aan de HR afdeling van DHV om aanknopingspunten te bieden voor het ontwikkelen van beleidsmaatregelen. Duurzame inzetbaarheid is een actueel thema, niet alleen in het publieke debat en in de wereld van HRM, maar ook in wetenschappelijk onderzoek. Hierna wordt het thema duurzame inzetbaarheid kort geïntroduceerd aan de hand van enkele recente publicaties. In de daarop volgende paragraaf worden de externe en interne ontwikkelingen beschreven die duurzame inzetbaarheid tot een actueel thema voor DHV maken.

## 1.1 Wetenschappelijke introductie op het onderzoek

Duurzame inzetbaarheid een actueel thema binnen zowel wetenschap als arbeidsorganisaties maar er is nog nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Duurzame inzetbaarheid is een populair thema in de wereld van HRM, maar er is nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan (Schaufeli, 2010: 7). Daardoor is er nog weinig theoretische kennis over welke factoren van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Bovendien zijn er in de wetenschap verschillende opvattingen (sociaal

economisch-, organisatie- en medewerkerperspectief<sup>1</sup>) over inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid wat het moeilijker maakt om onderzoeken met elkaar te vergelijken. Dit onderzoek maakt een begin met in kaart brengen welke factoren van invloed kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Hieronder volgt een korte introductie op de definities van inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid.

In wetenschappelijke artikelen wordt duurzame inzetbaarheid beschreven als een oplossing voor organisaties en het personeel om mee te veranderen met economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Enerzijds wordt duurzame inzetbaarheid gepresenteerd als instrument op organisatieniveau om de medewerkers flexibel te maken waardoor de organisatie in staat is te veranderen en mee te bewegen met externe ontwikkelingen (Van Dam, 2004). Anderzijds is er het microperspectief waarin gekeken wordt naar inzetbaarheid op niveau van de medewerker. In het microperspectief ligt de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid bij de medewerker. Onder andere Fugate, Kinicki & Ashforth (2004) beschrijven inzetbaarheid van een medewerker als de mogelijkheid van een medewerker om zich aan te passen aan de veranderingen in de werkomgeving. Inzetbaarheid wordt gezien als een middel voor medewerkers voor werkzekerheid (Forrier & Sels, 2003; Fugate *et al.*, 2004; Fugate & Kinicki, 2008). Organisaties kunnen tegenwoordig geen baan zekerheid meer bieden, de medewerker is nu zelf verantwoordelijk voor zijn carrière. In de beleving van medewerkers is dit een scheve verdeling van de verantwoordelijkheid wat kan leiden tot gebrek aan loyaliteit. In een ‘nieuw psychologische contract’ wordt de loyaliteit in ruil voor baan zekerheid vervangen door eigen verantwoordelijkheid in ruil voor investeringen in ‘employability’.

In dit onderzoek worden het organisatie- en het microperspectief gecombineerd door onderzoek te doen naar duurzame inzetbaarheid op niveau van de medewerker en op niveau van de organisatie. Om het verschil tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid te kunnen beschrijven wordt eerst de definitie van inzetbaarheid gegeven. In de literatuur is geen eenduidige definitie van inzetbaarheid te vinden. Als gevolg van de verschillende perspectieven op inzetbaarheid is het moeilijk om onderzoeken met elkaar te vergelijken. Door de verschillende perspectieven wordt inzetbaarheid op diverse manieren gedefinieerd in de wetenschappelijke literatuur, van de meest beperkende definitie ‘het vervullen van arbeid’<sup>2</sup>, naar het optimaal in kunnen zetten van personeel om arbeidsprestaties te verbeteren. Fugate *et al.* (2004) beschrijven inzetbaar personeel als ‘*those who effectively adapt to work-related changes due to their personal adaptability, clear career identity and rich and varied social and human capital*’. Volgens Thijssen *et al.* (2008) is inzetbaarheid: ‘*behavioral tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labor market during all career stages*’ (Thijssen *et al.*, 2008: 174). Als gevolg van verschillende definities zijn er ook diverse aspecten van inzetbaarheid genoemd in de literatuur.

Thijssen *et al.* (2008) onderscheiden drie lagen in de definities van inzetbaarheid. Echter komen niet alle lagen terug in de definities van inzetbaarheid, volgens (Thijssen *et al.*, 2008) bevatten de meeste definities alleen de eerste laag en tweede laag. De eerste laag van inzetbaarheid bestaat uit de kennis en vaardigheden om te kunnen werken volgens Thijssen *et al.* (2008). Ook Forrier & Sels (2005) en Van Der Heijde & Van Der Heijde (2006) benoemen kennis en vaardigheden in hun definitie. De tweede laag bestaat uit het vermogen om aan te passen zodat personeel mee kan veranderen met de organisatie. Deze aspecten worden dan ook door Forrier & Sels (2005) en Van Der Heijde & Van Der

---

<sup>1</sup> Medewerker- en microperspectief worden voor de leesbaarheid van de tekst als synoniemen gebruikt. Hetzelfde geldt voor werkgever- en organisatieperspectief.

<sup>2</sup> In het kader van dit onderzoek staat arbeid voor betaalde arbeid.

Heijde (2006) gebruikt. Ten slotte onderscheiden Thijssen *et al.* (2008) de persoonlijke en contextuele factoren die de toekomstige arbeidsmarkt perspectieven beïnvloeden. Dit aspect wordt in weinig definities en onderzoeken meegenomen volgens Thijssen *et al.* (2008).

Onderzoeken naar en definities van duurzame inzetbaarheid zijn beperkt. Van der Klink *et al.* (2010) en Schaufeli (2011) geven de meest verhelderende en complete definitie van duurzame inzetbaarheid. *‘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.’* (Van der Klink *et al.*, 2010; Schaufeli, 2011: 3). Duurzame inzetbaarheid omvat alle bovengenoemde aspecten van inzetbaarheid en voegt daar zelfs nog een tijdsaspect en een gezondheidsaspect aan toe. De definitie van duurzame inzetbaarheid is compleet en verhelderend ten opzichte van inzetbaarheid omdat ook de termijn waarop, nu en in de toekomst, de kennis, kunde en het aanpassingsvermogen nodig zijn. Bovendien worden de gezondheid en welzijn van medewerkers benadrukt in de definitie. Deze definitie is geschikt voor dit onderzoek omdat het noemen van zowel de houding en motivatie van de medewerker als de werkcontext duidt op zowel het organisatieperspectief als het medewerkerperspectief op inzetbaarheid. Dat sluit aan op de onderzoeksbenadering om zowel het organisatie- als het medewerkerperspectief te onderzoeken. Duurzame inzetbaarheid is namelijk een oplossing voor zowel de organisatie als de medewerker om mee te bewegen met de veranderende omgeving. Duurzame inzetbaarheid levert volgens de theorie beide partijen iets op, dit sluit aan op de *‘balanced approach’* van HRM (Paauwe, 2004). Ook onderscheid duurzame inzetbaarheid zich door een gedeelde verantwoordelijkheid te impliceren, de definitie stelt namelijk voorwaarden aan zowel de organisatie als de medewerker. De voorwaarden betekenen dat de organisatie het personeel mogelijkheden moet bieden voor duurzame inzetbaarheid (HR beleid zoals opleiding & ontwikkeling) en de medewerker dient daar gebruik van te maken om zijn werk goed te kunnen blijven doen. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de definitie van duurzame inzetbaarheid waarin beide perspectieven terug komen omdat een gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor de onderzoeksorganisatie.

Een definitie die voorwaarden stelt aan zowel de medewerker als de organisatiecontext impliceert dat beiden de duurzame inzetbaarheid kan bevorderen of belemmeren. De belemmerende en bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid worden daarom onderzocht op niveau van de medewerker en de organisatie. In de wetenschappelijke literatuur wordt daarom omschreven op welke manier organisaties duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen met o.a. HR beleid. De rol van de lijnmanager in het uitvoeren van HR neemt toe. De rol van de lijnmanager is te omschrijven als peoplemanagement, dat bestaat uit leiderschap en ondersteuning aan de medewerkers. De ondersteuning van de organisatie en HR beleid worden uitgevoerd door de managers waardoor zij ook een belangrijke rol spelen in de duurzame inzetbaarheid.

## **1.2 Maatschappelijke context en aanleiding van het onderzoek**

*‘Duurzame inzetbaarheid is dé sociaaleconomische win-winoplossing om de in rap tempo veranderende arbeidsmarkt het hoofd te bieden.’*

Schouten & Nelissen (2011) Ten minste houdbaar tot. Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de vergrijzing en de ontgroening op de arbeidsmarkt en de verhoging van de AOW leeftijd, maken duurzame inzetbaarheid een actueel thema in het publieke

debat. Deze maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op organisaties en hun strategie omdat organisaties gedwongen worden hun strategie en beleid aan te passen op deze ontwikkelingen. De maatschappelijke ontwikkelingen die duurzame inzetbaarheid tot een actueel thema voor DHV hebben gemaakt licht ik hieronder toe. Daarnaast beschrijf ik welke gevolgen deze ontwikkelingen hebben voor de HR strategie van DHV.

Externe ontwikkelingen die het voor DHV noodzakelijk maken om flexibel te blijven zijn: de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt, de verhoging van de AOW leeftijd, veranderende vraag van de klant en de maatschappelijke trend om duurzaam HR beleid te ontwikkelen. Door vergrijzing en ontgroening ontstaat er een krapte op de arbeidsmarkt, kan het personeelsbestand van DHV vergrijzen en kan de organisatie mogelijkwijs op den duur moeite krijgen met het aantrekken van jong personeel. Een dreigende krapte op de arbeidsmarkt, zeker voor technisch personeel, maakt het voor DHV noodzakelijk om haar huidige personeelsbestand langdurig inzetbaar te houden. In het kader van de verhoogde AOW leeftijd is langdurige inzetbaarheid van belang voor alle medewerkers omdat men in de toekomst langer inzetbaar moet blijven. Voor het DHV en het HR beleid betekent het dat zij medewerkers langer in dienst hebben en moeten houden. Voor de medewerkers van DHV betekent het dat zij langer inzetbaar moeten blijven. De duurzame inzetbaarheid van DHV medewerkers van 55+ is urgent omdat de wettelijke pensioenleeftijd nu al moeilijk haalbaar is en deze groep medewerkers in de nabije toekomst geconfronteerd wordt met een aantal jaar langer werken. De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 43 jaar<sup>3</sup> en wordt als hoog ervaren binnen DHV. Vanuit organisatieperspectief is duurzame inzetbaarheid relevant omdat het de 55-plussers langdurig productief en flexibel kan houden tot hun pensioen. Vanuit het microperspectief is duurzame inzetbaarheid voor de individuele medewerker van belang omdat men werkzekerheid wil hebben en behouden tot 67 jaar. Vanuit zowel organisatie als medewerkerperspectief is duurzame inzetbaarheid een oplossing voor DHV om het personeel en de organisatie flexibel te houden.

De bovengenoemde externe ontwikkelingen hebben ook invloed op de interne organisatie en het beleid. DHV wil duurzaam inzetbaar personeel om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt en om de interne en externe mobiliteit te verhogen. Voor een dienstverlenende organisatie als DHV is personeel bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening. Voor een zakelijk dienstverlenend bedrijf is het bovendien relevant dat deze medewerkers ook productief blijven, daarvoor is preventief investeren in duurzame inzetbaarheid van belang. Flexibele medewerkers zijn van belang voor de organisatie, investeren in duurzame inzetbaarheid kan de medewerkers productief en flexibel houden tot 67 jaar. Ontwikkelingen op de markt van DHV zorgen voor wisselende opdrachten, pieken en dalen in de bezettingspercentages van medewerkers en terugkerende discussie over de tarieven van medewerkers. Deze externe veranderingen vragen om flexibiliteit van het personeel in bezetting en ervaring in projecten. Duurzame inzetbaarheid is een geschikte oplossing omdat het medewerkers breed inzetbaar en flexibel houdt waardoor wisselende bezettingspercentages makkelijker opgevangen kunnen worden. Binnen DHV speelt het vraagstuk hoe DHV de interne en externe mobiliteit van medewerkers zou kunnen verhogen. Duurzame inzetbaarheid is de oplossing want het is een dynamisch proces waarin interne en externe mobiliteit zowel een voorspeller als resultaat zijn.

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is bereiken en behouden van duurzaam inzetbaar personeel van belang voor DHV om mee te kunnen veranderen met de omgeving. DHV wil duurzaam inzetbaar personeel zodat het personeel in staat is mee te gaan met verandering en niet alleen nu maar ook in de toekomst inzetbaar blijft. Daarnaast DHV wil duurzaam inzetbaar personeel om: de kwaliteit van de

---

<sup>3</sup> Bron: personeelsadministratie van DHV. Peildatum 31-12-2011.

dienstverlening te verhogen, vernieuwing en innovatie in de organisatie te bevorderen, gezond en vitaal personeel te houden en medewerkers met succes en plezier aan het werk te houden. Voor de kwaliteit van dienstverlening is het voor DHV van belang dat haar personeel mee blijft gaan met de technologische ontwikkelingen in het vakgebied en zich aan kan passen aan de veranderende vraag op de markt. Binnen DHV wordt nu steeds meer integraal advieswerk verricht in plaats van de oorspronkelijke technische adviezen waarvoor het personeel ook andere vaardigheden nodig heeft. DHV heeft niet alleen aandacht voor de opbrengsten van duurzame inzetbaarheid voor de organisatie. De gezondheid, vitaliteit en het plezier van de medewerker worden ook als opbrengsten gezien.

Om duurzaam personeel te krijgen heeft DHV inzicht nodig in de stand van zaken en de mogelijkheden. Daarom wil DHV door middel van dit onderzoek in kaart brengen hoe de medewerkers van DHV duurzame inzetbaarheid zien en in beeld brengen ‘welke draaiknoppen er zijn om aan duurzame inzetbaarheid te werken’. Op basis van deze onderzoeksopdracht is er een probleemstelling opgesteld.

### **1.3 Probleemstelling**

De doelstelling is inzicht krijgen in welke factoren op niveau van de medewerker, het lijnmanagement en de organisatie volgens de verschillende categorieën medewerkers van DHV bevorderend of belemmerend zijn ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. In dit rapport worden op basis van de onderzoeksresultaten aanbevelingen gedaan over duurzame inzetbaarheid met betrekking tot de hiervoor genoemde organisatieniveaus en verschillende categorieën medewerkers. De centrale vraagstelling van dit onderzoek is:

*Welke belemmerende of bevorderende factoren ervaren de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden voor de duurzame inzetbaarheid van DHV-ers?*

Met behulp van theoretische en empirische deelvragen wordt een antwoord op de centrale vraag geformuleerd. Door middel van literatuuronderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende theoretische deelvragen:

1. *Wat is duurzame inzetbaarheid?*
2. *Welke factoren op organisatieniveau kunnen duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren?*
3. *Welke factoren op niveau van de medewerker kunnen duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren?*

De empirische vragen zijn:

1. *Wat zien de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden van DHV als duurzame inzetbaarheid?*

Om in kaart te brengen wat de medewerkers en leidinggevenden bij DHV verstaan onder duurzame inzetbaarheid wordt onderzocht wat hun perceptie is van duurzame inzetbaarheid. Met behulp van deze vraag wordt achterhaald welk perspectief de verschillende categorieën medewerkers hebben op duurzame inzetbaarheid. Ten slotte wordt onderzocht wie er verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid.

2. *Wat zien verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden van DHV als belemmerende of bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid?*

Om een beeld te krijgen van de bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid wordt niet alleen aandacht besteed aan het formele beleid en de individuele kenmerken van medewerkers. De manier waarop het beleid wordt uitgevoerd door lijnmanagers en de manier waarop het beleid door medewerkers wordt ervaren kan verschillen van het formele beleid en van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid.

3. *Wat zijn de verschillen in de perceptie van duurzame inzetbaarheid tussen de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevendenden?*

Binnen de HR afdeling bestaat de verwachting dat er een verschil zal bestaan in de beleving van bevorderende of belemmerende factoren tussen de adviseurs/consultants en de ingenieurs /specialisten. Daarnaast bestaat de veronderstelling dat er verschil zal zijn tussen junioren, medioren en senioren. Het is relevant om te onderzoeken wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen de categorieën medewerkers omdat wanneer er verschillen zijn DHV een differentiatie zal moeten maken in haar HR beleid.

#### ***1.4 Maatschappelijke relevantie***

De inzichten uit dit onderzoek zijn relevant voor DHV, de algemene inzichten die het onderzoek biedt zijn beperkt. Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van personeel in de context van een organisatie maakt dat de resultaten organisatie gebonden zijn. Daarnaast biedt het onderzoek organisatie specifieke inzichten, op basis van de resultaten worden concrete aanbevelingen gedaan aan DHV voor het bereiken en behouden van duurzaam inzetbaar personeel. Een kwalitatieve onderzoeksbenadering is geschikt vanwege het exploratieve karakter van de onderzoeksvraag over de perceptie van de verschillende categorieën medewerkers. Gezien de kwalitatieve onderzoeksmethoden is het niet mogelijk de onderzoeksresultaten te generaliseren. De resultaten bieden DHV inzicht in hoe DHV verantwoordelijkheid kan nemen voor de duurzame inzetbaarheid van haar personeel.

Het onderzoek heeft wel een iets bredere maatschappelijke betekenis omdat er ook aandacht is voor het welzijn van de medewerkers. Van der Klink *et al.* (2011) veronderstellen dat duurzame inzetbaarheid niet alleen iets op zal leveren voor de organisatie maar zorgt voor welzijn en gezondheid van de medewerker. Duurzame inzetbaarheid benadrukt niet alleen de economische waarde van werk maar ook de waarde die arbeid heeft voor medewerkers, en in een bredere context de waarde die arbeid kan hebben voor de maatschappij. Volgens Van der Klink *et al.* (2011: 348) is het voor de duurzame inzetbaarheid van belang dat het werk een waardevolle activiteit is voor de medewerker. Werk kan waarde hebben voor een individu door de, empirisch onderbouwde, concepten 'job control' (de autonomie en regelruimte van een individu op het werk) en 'organizational justice' (medewerkers ervaren de organisatie als rechtvaardig en eerlijk) omdat ze een aangetoonde relatie met gezondheidsuitkomsten hebben (Van der Klink *et al.*, 2011: 348).

#### ***1.5 Wetenschappelijke relevantie***

Onderzoek naar de factoren op niveau van de medewerker en organisatie die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen dan wel belemmeren is theoretisch relevant omdat de theorie beschrijft dat duurzame inzetbaarheid niet alleen een individueel kenmerk maar ook een contextueel begrip is. Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen de organisatiecontext is theoretisch relevant omdat personeel duurzaam inzetbaar is binnen de context van werk (Schaufeli, 2011). In de literatuur wordt de context van duurzame inzetbaarheid wel genoemd, alleen is het zelden empirisch onderzocht (Thijssen *et al.*, 2008). Door duurzame inzetbaarheid op niveau van de organisatie en medewerker te analyseren biedt dit onderzoek niet alleen inzicht in de context van duurzame inzetbaarheid maar ook in de relaties tussen deze niveaus. Het organisatie- en het

microperspectief op duurzame inzetbaarheid worden empirisch onderzocht door zowel de perceptie van de medewerker als hun leidinggevend te onderzoeken. De rol en invloed van de leidinggevend is interessant om te onderzoeken omdat steeds meer HR beleid wordt uitgevoerd door de lijnmanager. Uit onderzoek is gebleken dat de rol van de leidinggevende van invloed is op de motivatie van oudere medewerkers om aan het werk te blijven (Leisink & Knies, 2011). Ten slotte is dit onderzoek relevant omdat de opbrengsten van inzetbaarheid voor de organisatie en voor de medewerkers in kaart brengt. In de HRM literatuur is er voornamelijk aandacht voor de relatie tussen HRM en prestaties in financiële zin, in dit onderzoek is er gekozen voor een aanpak, de *'balanced approach'* (Paauwe, 2004), waarin ook gekeken wordt naar opbrengst in termen van welzijn voor de medewerker (Boselie, 2010).

## 1.6 Introductie DHV

Duurzame inzetbaarheid van personeel staat in relatie tot de organisatie en de werkomgeving waardoor het van belang is de context van de organisatie mee te nemen in het onderzoek (Thijssen, 2008; Schaufeli, 2011). Daarom volgt hieronder volgt een korte beschrijving van de arbeidsorganisatie.

DHV is een advies- en ingenieursbureau voor projecten op het gebied van infrastructuur & mobiliteit, water & milieu, ruimte & vastgoed en industrie. De dienstverlening bestaat uit management consultancy, adviesdiensten, ontwerp en engineering, project-, contract- en assetmanagement. DHV presenteert zichzelf met hoogwaardige expertise en leiderschap in innovatie en duurzaamheid. De belangrijkste klanten zijn overheden, semioverheden, nutsbedrijven, industriële & zakelijke dienstverleners, aannemers, ontwikkelaars en internationale financieringsinstellingen.

De missie van DHV is: *"Wij zijn een bedrijf voor mensen van mensen, dat in hechte samenwerking met onze klanten innovatieve en kwalitatieve oplossingen aanbiedt voor de duurzame ontwikkeling van onze leefomgeving."*<sup>4</sup> De kernwaarden zijn integriteit, respect en vrijheid. Corporate Social Responsibility staat hoog in het vaandel. DHV wil focussen op leiderschap, resultaat en samenwerking om een cultuur van verantwoordelijkheid en partnerschap te stimuleren. De identiteit van DHV wordt gekenmerkt door 'people centric': van mensen, voor mensen. DHV ziet de mensen in de organisatie als de basis voor het succes. Volgens DHV is haar onderscheidend vermogen het integreren en combineren van top expertise en oplossend vermogen in complexe vraagstukken.

DHV B.V. Nederland is onderdeel van de DHV Group, een internationaal netwerk met 70 kantoren wereldwijd. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amersfoort. De holding heeft 4.500 medewerkers en in 2010 bedroeg de omzet €469 miljoen. Het onderzoek is gedaan binnen DHV B.V. Nederland. De DHV B.V. heeft 1800 medewerkers in dienst.<sup>5</sup> De gemiddelde functie verblijftijd is 12 jaar. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 43 jaar, deze wordt binnen de organisatie als hoog ervaren waardoor ook de opvatting bestaat dat de organisatie vergrijsd is. Het percentage medewerkers van 55+ is 16%. In 2011 was 64 jaar de gemiddelde leeftijd voor uitdiensttreding wegens pensioen. DHV is op 1 juli 2012 gefuseerd met Royal Haskoning; de invloed van de fusie valt buiten het bestek van dit onderzoek.

---

<sup>4</sup> <http://www.dhv.nl/Over-ons/Profiel>

<sup>5</sup> Dochteronderneming Naco meegerekend. Peildatum 31-12-2011.

## **DHV personeel**

Om maatregelen te ontwikkelen ten behoeve van het bereiken en behouden van duurzaam inzetbaar personeel is het relevant om onderscheid te maken tussen de groepen medewerkers omdat verschillen tussen deze groepen vragen om een differentiatie in beleid en maatregelen. Het onderzoek wordt gedaan onder verschillende categorieën medewerkers uit de verscheidene business units van DHV. De groepen medewerkers zijn adviseurs/consultants, ingenieurs/specialisten en lijnmanagers. De ingenieurs/specialisten en adviseurs/consultants worden onderscheiden in junioren, medioren en senioren. De buitenring van de organisatie bestaat uit adviseurs/consultants, zij houden zich bezig met de acquisitie. In de binnenring werken de ingenieurs/specialisten aan de projecten. DHV stuurt haar personeel aan op order gebonden werk (OG) en niet order gebonden werk (NOW). De unitdirecteuren en afdelingshoofden vormen het lijnmanagement binnen de organisatie. Op de HR afdeling bestaat de veronderstelling dat de perceptie van ingenieurs/specialisten en adviseurs/consultants van de belemmerende of bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid zal verschillen omdat hun functie en werkzaamheden verschillen en ingenieurs/specialisten geen acquisitie doen en daarmee minder in contact staan met de klant. Het onderscheid tussen senioren/medioren/junioren is gemaakt omdat op basis van literatuur kan worden verondersteld dat leeftijd en levensfase van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid (Nauta, 2009). Lijnmanagers zijn bij het onderzoek betrokken omdat zij een rol spelen in het uitvoeren van organisatiebeleid en hun ondersteuning aan medewerkers van invloed is op duurzame inzetbaarheid (Leisink & Knies, 2011). In dit onderzoek representeert de lijnmanager het organisatieperspectief op duurzame inzetbaarheid en de medewerker het microperspectief.

## **Organisatiekenmerken**

Als technisch ingenieurs adviesbureau typeert DHV zich als onderdeel van de ‘Professional Services Industry’. In deze professionele organisatie zijn de capaciteiten, het tarief en salaris van de professionele medewerkers factoren die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld, een medewerker met een hoog tarief kan zichzelf uit de markt prijzen waardoor de inzetbaarheid afneemt. Naast deze factoren op niveau van de medewerker kunnen op organisatieniveau onder andere de vraag vanuit de markt en de verkoopinspanningen de duurzame inzetbaarheid bevorderen dan wel belemmeren. Juridische randvoorwaarden (de rechtspositieregeling van DHV<sup>6</sup>) om functies en salaris te wijzigen kunnen belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

## **1.7 Leeswijzer**

Het onderzoeksrapport is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken met de literatuurstudie, de methodologische verantwoording, de onderzoeksresultaten, de conclusie en de discussie. Hoofdstuk 2 bestaat uit het theoretisch kader waarin aan de hand van theorie begrippen<sup>7</sup> uit de probleemstelling worden gedefinieerd en de antwoorden op de vragen worden gegeven. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethoden van dit onderzoek toegelicht en verantwoord. In hoofdstuk 4 komen de empirische resultaten van het onderzoek aan bod. Hoofdstuk 5 bestaat uit de conclusie en wordt een antwoord geformuleerd op de centrale vraagstelling. Hoofdstuk 6 is de discussie. In hoofdstuk 7 zijn de aanbevelingen te vinden.

---

<sup>6</sup> Salaris en arbeidsvoorwaarden zijn voor iedereen van DHV BV geregeld in de eigen rechtspositieregeling (RPR).

<sup>7</sup> De termen medewerkers en werknemers worden als synoniemen gebruikt in dit onderzoek. Hetzelfde geldt voor leidinggevenden en lijnmanagers. Inzetbaarheid en employability worden ook als synoniemen gezien.



## 2. Theoretisch kader

---

In de inleiding is beschreven hoe verschillende maatschappelijke ontwikkelingen duurzame inzetbaarheid van personeel tot een relevant en actueel thema maken voor de wetenschappelijke literatuur en arbeidsorganisaties. In dit hoofdstuk worden theoretische definities, perspectieven en aspecten van duurzame inzetbaarheid beschreven om een voorlopig theoretisch antwoord te formuleren op de vragen die in dit onderzoek opgeworpen zijn. Deze literatuurstudie zal uitmonden in een aantal theoretische verwachtingen, deze dienen als een verkenning voor het empirisch onderzoek. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur worden de volgende theoretische deelvragen beantwoord:

- *Wat is duurzame inzetbaarheid?*
- *Welke factoren op organisatieniveau kunnen duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren?*
- *Welke factoren op niveau van de medewerker kunnen duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren?*

In paragraaf 2.1 worden de begrippen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid uitgewerkt. In 2.2 wordt een beschrijving gegeven van de bevorderende en belemmerende factoren in de organisatie. Paragraaf 2.3 geeft een beeld van de factoren op het niveau van de medewerker. In 2.4 wordt op basis van de literatuur een voorlopig antwoord geformuleerd en worden een aantal verwachtingen opgesteld.

### 2.1 Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid

De wetenschappelijke literatuur beschrijft verschillende definities van inzetbaarheid maar de definities van duurzame inzetbaarheid zijn beperkt vanwege gebrek aan wetenschappelijk onderzoek naar dit thema (Schaufeli, 2011). Om te verhelderen wat duurzame inzetbaarheid is, zal eerst inzetbaarheid worden toegelicht in 2.1.1. In de wetenschappelijke literatuur worden diverse definities van inzetbaarheid beschreven vanwege het gebruik van verschillende perspectieven op inzetbaarheid. Het medewerkerperspectief en het organisatieperspectief worden toegelicht in respectievelijk 2.1.2 en 2.1.3. In 2.1.4. wordt toegelicht dat er door de verschillende nadrukken die de perspectieven leggen op inzetbaarheid een gelaagdheid is te herkennen in de definities van inzetbaarheid. Vervolgens worden de aspecten van deze lagen beschreven in 2.1.5. De verdere toelichting op het begrip duurzame inzetbaarheid volgt in 2.1.8.

#### 2.1.1 Inzetbaarheid<sup>8</sup>

In meest algemene zin kan inzetbaarheid omschreven worden als ‘het vervullen van arbeid’. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) definiëren inzetbaarheid als: *‘the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of one's competences’* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006: 453). Deze definitie is niet de enige, inzetbaarheid is namelijk onderzocht in verschillende

---

<sup>8</sup> Ik heb gekozen de term inzetbaarheid te gebruiken in plaats van employability omdat voor de leesbaarheid van mijn scriptie beter is de Nederlandse vertaling te gebruiken. Bovendien kan het gebruik van de termen employability en duurzame inzetbaarheid verwarring scheppen. Employability zie ik als de Engelse term voor inzetbaarheid. Employability zal voor de leesbaarheid en afwisseling als synoniem gebruikt worden in deze scriptie.

contexten en wordt benaderd vanuit macro-, meso- en microniveau (Forrier & Sels, 2005; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008; Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008). De definitie van inzetbaarheid hangt af van het perspectief en de context waarin het gebruikt wordt (Thijssen *et al.*, 2008: 166). Inzetbaarheid is in de literatuur benaderd vanuit drie perspectieven, namelijk het sociaaleconomischeperspectief, het organisatieperspectief (Nauta *et al.*, 2009) en het microperspectief (Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Fugate & Kinicki, 2008; Van der Heijden, Boon, Van der Klink & Meijs, 2008). Het verschil tussen de perspectieven is het niveau waarop inzetbaarheid benaderd wordt, het microperspectief besteedt aandacht aan inzetbaarheid op het niveau van de medewerker. Vanuit het organisatieperspectief wordt gekeken naar inzetbaarheid op organisatieniveau. Het sociaaleconomischeperspectief ziet duurzame inzetbaarheid op macroniveau en focust op een balans tussen vraag en aanbod van de beroepsbevolking op de arbeidsmarkt, dus een laag werkloosheidspercentage (Thijssen *et al.*, 2008: 169; Nauta *et al.*, 2009: 235). Het sociaaleconomischeperspectief legt de nadruk op het overheidsbeleid dat inzetbaarheid van werklozen stimuleert. Het sociaaleconomischeperspectief blijft buiten beschouwing omdat dit onderzoek niet gericht is op het macroniveau. In dit onderzoek wordt inzetbaarheid onderzocht op het mesoniveau en het microniveau binnen de onderzoeksorganisatie. Het organisatieperspectief en het microperspectief worden in dit onderzoek gecombineerd omdat het onderzoek inzicht wil bieden in inzetbaarheid en de opbrengsten daarvan voor zowel de organisatie als de medewerker. De perspectieven worden ook gecombineerd omdat inzetbaarheid in dit onderzoek gezien wordt als een gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer. De perspectieven worden hieronder toegelicht.

### **2.1.2 Microperspectief op inzetbaarheid**

Vanuit het individu gezien is inzetbaarheid de kans om een baan te krijgen en te behouden. Volgens Thijssen *et al.* (2008: 168) wordt inzetbaarheid vanuit het microperspectief gepresenteerd als een manier om een baan te krijgen en te behouden op de interne en externe arbeidsmarkt. Van Dam (2004) stelt dat inzetbaarheid van de medewerker bestaat uit de ontwikkeling en de aanpassing van de medewerker aan de veranderende omgeving om werkzekerheid te kunnen waarborgen. Inzetbaarheid faciliteert het identificeren en realiseren van werk en carrière mogelijkheden volgens Fugate *et al.* (2004). De carrièreontwikkeling van individuen heeft een andere wending genomen omdat door veranderingen op de arbeidsmarkt en de flexibilisering van organisaties waardoor de levenslange baangarantie niet meer iets van vandaag de dag is. De hiërarchische carrièreontwikkeling wordt vervangen door de grenzeloze carrières van individuen die niet meer binnen de grenzen van beroepen, organisaties en afdelingen blijven. Volgens Fugate & Kinicki (2008) wordt de levenslange baan zekerheid vervangen door de inzetbaarheid ('employability') van medewerkers. Forrier & Sels (2003) stellen dat deze ontwikkelingen vragen om zelfredzaamheid van de medewerker en presenteren inzetbaarheid daarom als alternatief. Inzetbaarheid maakt medewerkers, volgens Fugate *et al.* (2004), in staat mee te gaan met deze veranderingen, zij omschrijven inzetbaarheid namelijk als '*a host of person-centered constructs needed to deal effectively with the career-related changes occurring in today's economy*' (Fugate *et al.*, 2004: 14). In deze benadering komt de nadruk op persoonskenmerken te liggen omdat de verantwoordelijkheid voor het loopbaanmanagement en de individuele ontwikkeling verschuift van de werkgever naar het individu. In dit perspectief ligt de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid bij de medewerkers.

Definities vanuit het microperspectief benadrukken de persoonskenmerken en het gedrag van het individu omdat deze de medewerker in staat maakt zich aan te passen aan de veranderingen op de arbeidsmarkt en de organisaties met het doel om een baan te krijgen en te behouden (Forrier & Sels,

2003; Fugate *et al.*, 2004, Fugate & Kinicki, 2008). Fugate *et al.* (2004), Fugate & Kinicki (2008) en Van Der Heijde & Van der Heijden (2006) beschrijven de inzetbaarheid van medewerkers als het aanwenden van de geschikte kennis, vaardigheden, aanpassingsvermogen en andere kenmerken die door de huidige en toekomstige werkgevers worden gewaardeerd. Fugate *et al.* (2004) beschrijven inzetbaar personeel als *'those who effectively adapt to work-related changes due to their personal adaptability, clear career identity and rich and varied social and human capital'*. Deze definitie maakt duidelijk hoe inzetbaarheid vanuit het microperspectief de nadruk legt de persoonlijke kenmerken die de medewerker in staat maken zich aan te passen aan veranderingen met betrekking tot werk. Ook Thijssen *et al.* (2008) omschrijven inzetbaarheid als gedrag van het individu om mee te gaan in de veranderingen in de werkomgeving. *'Lifetime employability'* is volgens Thijssen *et al.* (2008) de *'behavioral tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labor market during all career stages'* (Thijssen *et al.*, 2008: 174). Tevens benadrukken Fugate & Kinicki (2008) in hun artikel dat inzetbaarheid bestaat uit een aantal individuele kenmerken die het individu in staat brengen tot proactieve aanpassing op werk en carrière. Deze persoonskenmerken en gedrag van een individu worden verder toegelicht in 2.1.5.

### **2.1.3 Organisatieperspectief op inzetbaarheid**

Vanuit de organisatie gezien is personeel inzetbaar wanneer het personeel in staat is zich aan te passen en mee te veranderen met de ontwikkelingen in de organisatie. De ontwikkelingen en veranderingen in de externe context van de organisatie, zoals ontwikkelingen in de technologie, de economische crisis en de situatie op de arbeidsmarkt, dwingen organisaties om flexibel te zijn. Zoals het microperspectief ook benadrukt, vraagt een flexibele organisatie om personeel dat in staat is daarin mee te bewegen. Inzetbaarheid is volgens Van Dam (2004) een strategisch middel met een flexibele organisatie als doel. Nauta *et al.* (2009) en De Vos *et al.* (2011) beschrijven inzetbaarheid ook vanuit het organisatieperspectief en verwijzen naar de competentie gerichte benadering van Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006). Deze benadering van komt voort uit de *'resource-based view of the firm'* (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). Volgens Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006) leveren de competenties van personeel de organisatieprestaties en concurrentie voordeel op. Deze auteurs beschrijven dat de medewerkers door deze competenties een onderscheidend vermogen worden voor de organisatie. Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006) stellen dat de competenties niet context gebonden zijn waardoor zij breed inzetbaar zijn in verschillende werkomgevingen.

Het organisatieperspectief benadrukt het openstaan voor verandering, het vermogen van de medewerker tot aanpassing en de flexibiliteit. Om inzetbaar te zijn is het volgens Nauta *et al.* (2009) van belang dat medewerkers open staan voor ontwikkeling en zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving. Ook Van Dam (2004) beschrijft dat inzetbaarheid van personeel nodig is voor de flexibiliteit van de organisatie, waarvoor wordt verwacht dat het personeel open staat voor veranderingen in de werksituatie en inzetbaar blijft voor de organisatie. Van Dam (2004: 30) en Nauta *et al.* (2009) noemen dit de *'employability'* oriëntatie, de houding van de medewerkers ten opzichte van interventies om de organisatieflexibiliteit te verhogen door het ontwikkelen en behouden van de inzetbaarheid van medewerkers voor de organisatie. Volgens Van Dam (2004: 30) kunnen individuele karakteristieken en percepties van de werkomgeving de *'employability'* oriëntatie beïnvloeden.

Het organisatieperspectief benadert inzetbaarheid van personeel als een HR instrument voor de optimalisering van het inzetten van personeel. De nadruk van het organisatieperspectief ligt op het bevorderen van de inzetbaarheid van personeel zodat zij openstaan voor verandering en in staat zijn

zich aan te passen waardoor de organisatie flexibel blijft. Het organisatieperspectief focust op HR praktijken die organisaties in kunnen zetten om het personeel inzetbaar te maken en te houden. Volgens Nauta *et al.* (2009) kunnen organisaties de inzetbaarheid van personeel optimaliseren door het inzetten van HR praktijken, zoals opleiding en ontwikkeling, waardoor de organisatieflexibiliteit en het concurrentie vermogen verhoogd worden. Volgens Van Dam (2004) kan inzetbaarheid worden verhoogd door het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden en het regelmatig wisselen van taken en banen. Volgens Van Dam (2004) kunnen organisaties de inzetbaarheid van personeel stimuleren door haar medewerkers bloot te stellen aan verschillende werkervaringen, veranderingen in de werksituatie of loopbaanontwikkeling. Volgens Thijssen *et al.* (2008) hebben de organisatie en de medewerker een gedeelde verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, de medewerker organiseert zijn eigen carrière en de manager biedt de gewenste ondersteuning. Vanuit het organisatieperspectief gezien is de organisatie niet de enige die de inzetbaarheid van personeel moet stimuleren.

De twee perspectieven maken duidelijk dat er een spanning is tussen wat de werkgever en de werknemer wil bereiken met inzetbaarheid. Voor het resultaat en de opbrengst verschillen het organisatie- en microperspectief. Het microperspectief is gericht op 'career self-management' (zelfredzaamheid) en het organisatieperspectief is gericht op flexibiliteit van de organisatie. Ondanks dat stelt Van Dam (2004: 46) dat beide perspectieven persoonlijke ontwikkelingen en continu leren benadrukken. In een aantal wetenschappelijke publicaties is geprobeerd het organisatieperspectief en het microperspectief te integreren (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006; De Vos *et al.*, 2011). Volgens Van Der Heijde en Van Der Heijden (2006) maakt de competentie gerichte benadering van inzetbaarheid het mogelijk om inzetbaarheid op niveau van de organisatie en de medewerker te combineren. Van der Heijde & Van der Heijden (2006) stellen dat het stimuleren van inzetbaarheid concurrentie voordeel oplevert voor de organisatie en de medewerker succes in zijn/haar carrière brengt. Volgens Van Dam (2004) hebben de interventies die organisatie kunnen doen om de inzetbaarheid te verhogen niet alleen organisatieflexibiliteit als resultaat. De veranderingen waarmee organisaties de inzetbaarheid van het personeel kunnen stimuleren gaan volgens Van Dam (2004) samen met opbrengsten voor het individu zoals taak verrijking, voldoening in ontwikkelingsmogelijkheden, verbeterde positie op de arbeidsmarkt en verhoogde tevredenheid. Van Dam (2004) veronderstelt dat ondanks deze opbrengsten niet alle medewerkers open staan voor de veranderingen omdat het ook negatieve gevolgen kan hebben voor de medewerker, zoals verhoogde werklust, verhoogde onzekerheid, nieuwe ontwikkelingscriteria en vertrek uit een bevredigende werksituatie.

Ondanks de veronderstelling dat inzetbaarheid zowel iets opbrengt voor de organisatie als de medewerker blijft er een spanning bestaan tussen de werkzekerheid die het individu wil bereiken met inzetbaarheid en de organisatie die flexibiliteit als doel heeft. Er is spanning tussen de bijdrage van inzetbaarheid aan het welzijn van personeel en de opbrengsten voor de organisatie, namelijk het ongewenste verloop van medewerkers (De Cuyper, Van der Heijden & De Witte, 2011). In veel HR-onderzoek wordt alleen aandacht besteed aan de financiële opbrengsten van HRM. Terwijl ook het welzijn van de medewerker iets op kan leveren voor de organisatie, medewerkers die de juiste functie vervullen en met plezier aan het werk zijn, is ook een waardevolle opbrengst voor de organisatie. Onderzoek van Bernston & Marklund (2007) heeft aangetoond dat inzetbaarheid een positieve invloed heeft op het welzijn van de medewerker. Maar volgens De Cuyper (2011: 1486) is er nog veel discussie over de relatie tussen inzetbaarheid en organisatieprestaties. Nauta *et al.*, (2009: 236) en De Cuyper *et al.*, (2011) beschrijven dat inzetbaarheid bijdraagt aan de ontwikkeling, flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers waardoor het risico ontstaat dat medewerkers de organisatie verlaten.

#### 2.1.4 Definities van inzetbaarheid

Door het gebruik van zowel het organisatie als het microperspectief in de literatuur worden in de bijbehorende definities de nadruk gelegd op verscheidene aspecten van inzetbaarheid. De volgende drie aspecten van inzetbaarheid worden beschreven: de geschikte kennis en vaardigheden die de medewerker in staat stellen om een functie te vervullen (Gasperz & Ott, 1996; Forrier & Sels, 2005; Van Der Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen *et al.*, 2008), bereidheid en motivatie om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en aan te passen aan het werk en de organisatie (Forrier & Sels, 2005; Van Der Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen *et al.*, 2008) en de persoonlijke en contextuele factoren die de toekomstige arbeidsmarkt perspectieven beïnvloeden (Thijssen *et al.*, 2008). Inzetbaarheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *‘the behavioral tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labor market during all career stages.’* (Thijssen *et al.*, 2008: 174). Volgens Thijssen *et al.* (2008) is er een gelaagdheid aan te brengen in de definities van inzetbaarheid. Door middel van drie lagen is er een onderscheid te maken tussen een kerndefinitie, een ruimere definitie en een brede definitie van inzetbaarheid. De kern omschrijving van inzetbaarheid is het vermogen van de werknemer om een functie te vervullen. Deze kern komt terug in alle definities van inzetbaarheid in de theorie. De ruimere definitie bestaat uit de houding en de motivatie van de medewerker om deze kennis en kunde uit te breiden, in het bijzonder de competenties om te leren en hun carrière te plannen (Forrier & Sels, 2005; Thijssen *et al.*, 2008). Ten slotte moet de omgeving wel de mogelijkheden en kansen bieden om het vermogen in te zetten en te verruimen volgens Forrier en Sels (2003) en Thijssen *et al.* (2008). Op basis van de literatuur worden de aspecten van inzetbaarheid in dit onderzoek als volgt ingedeeld: (1) de cognitieve persoonskenmerken van een medewerker, (2) de bereidheid en motivatie van een medewerker tot ontwikkeling en (3) de contextuele factoren. De aspecten worden hier onder toelicht.

#### 2.1.5 Aspecten van inzetbaarheid

##### 1. Cognitieve persoonskenmerken van een medewerker

Inzetbaarheid wordt omschreven als cognitieve persoonskenmerken zoals kennis, kunde, vaardigheden en competenties die de medewerker in staat stellen een diversiteit aan taken te kunnen vervullen. In alle definities van inzetbaarheid worden de deze cognitieve persoonskenmerken van een medewerker benoemd, volgens Thijssen *et al.* (2008) bestaat de kern van inzetbaarheid daarmee uit de persoonlijke bekwaamheden om een taak te vervullen en geven een algemene definitie: *‘het geheel aan huidige mogelijkheden om een diversiteit aan banen adequaat te vervullen’*. Een bakker moet bijvoorbeeld weten welke ingrediënten hij nodig heeft om brood te bakken en hoe hij het brood moet bakken. Gasperz & Ott (1996) definiëren inzetbaarheid als de diversiteit aan banen dat een individu kan vervullen dankzij hun huidige kennis en kunde en flexibiliteit op de interne en externe arbeidsmarkt. Volgens Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006) hebben medewerkers onder andere beroepsexpertise (*‘occupational expertise’*) nodig, het omvat de beroeps specifieke kennis en vaardigheden en de mate waarin medewerkers hun vak goed uitoefenen. Ook Forrier & Sels (2005) beschrijven een competentie die de medewerker in staat moet stellen een functie te vervullen, zij noemen het vaktechnische en functie gerelateerde competenties zoals het opleidingsverleden, loopbaanverleden en de biografische kenmerken van het individu die mogelijk stereotypisch gedrag oproepen. Volgens Thijssen *et al.* (2008) bevat het grootste deel van de definities die gebruikt worden in de literatuur alleen deze persoonlijke kenmerken. De kern van inzetbaarheid bestaat uit de persoonlijke kwalificaties die het mogelijk maken om een baan te krijgen en te behouden en flexibel te zijn.

De geschikte kennis en kunde zijn van belang voor de inzetbaarheid, maar volgens veel auteurs is deze kerndefinitie van inzetbaarheid niet volledig omdat het alleen verwijst naar de huidige kennis en kunde van een medewerker. Alle medewerkers met de geschikte capaciteiten zou volgens deze definitie dan inzetbaar zijn, maar dat maakt een medewerker nog niet in staat om zich ook aan te kunnen passen aan veranderingen. Dit is een basale definitie van inzetbaarheid, bovendien is deze omschrijving van inzetbaarheid ook erg passief. Volgens Thijssen *et al.* (2008) is de eerste definitie te beperkt, deze cognitieve persoonskenmerken zijn niet voldoende voor de inzetbaarheid van medewerkers. De huidige kennis en kunde van een medewerker maken het niet mogelijk om mee te gaan met de veranderingen in en rondom de organisatie. Deze definities gaan alleen in op de huidige inzetbaarheid, in uitgebreidere definities wordt ook verwezen naar de mogelijkheden om de inzetbaarheid te verruimen.

## 2. *Bereidheid en motivatie van de medewerker tot ontwikkeling*

Naast de cognitieve kenmerken wordt inzetbaarheid in verschillende wetenschappelijke artikelen ook beschreven als de motivatie van de medewerker om zijn kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen en de bereidheid om mee te veranderen met het werk en de organisatie. Thijssen *et al.* (2008) beschrijven in de tweede laag de bereidheid en motivatie van de medewerker om de huidige kennis en vaardigheden in te zetten en te blijven ontwikkelen. De ruimere definitie bestaat volgens Thijssen *et al.* (2008) uit de '*employability competencies*', zoals leren en carrière plannen, die nodig zijn om de kennis, kunde en flexibiliteit te vergroten. Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006) beschrijven naast de competentie beroepsexpertise, die verwijst naar de kennis en kunde van het individu om een baan te vervullen, ook een viertal competenties over het vermogen van medewerkers om zich aan te passen aan veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt. *Anticipatie en optimalisering* staan voor de voorbereiding en aanpassing van medewerkers op toekomstige veranderingen zodat de zij ook over een paar jaar nog aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt. Stel dat er een nieuwe oven wordt ontwikkeld die sneller brood kan bakken, dan moet de bakker wel weten hoe de nieuwe oven werkt. *Persoonlijke flexibiliteit* is het vermogen van medewerkers om zich aan te passen aan veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt. Daarbij moet men denken aan technologische vooruitgang in de werkomgeving, zoals het werken met een 'smartboard'. *Organisatie sensitiviteit* houdt in dat de medewerker de bekwaamheid heeft om aan verscheidene werkgroepen, zoals de afdeling en de organisatie, bij te dragen. Een docent moet om kunnen gaan met leerlingen, ouders van leerlingen, collega's en zijn eigen leidinggevende. Daarnaast betekent het dat de medewerkers weten wat organisaties van hen vragen. *Balans* staat voor het zoeken van een compromis tussen werkgeversbelang en werknemersbelang, het betekent dat de medewerker in staat is om met tegenstrijdige belangen om te gaan zoals die tussen werk, loopbaan en het privéleven. De combinatie van het werk en privéleven vragen om de vaardigheid van de medewerker om deze in balans te houden om werkstress te voorkomen. Volgens Van der Heijde & Van der Heijden (2006) is duurzaam inzetbaar personeel competent, proactief, flexibel en sensitief voor wat de organisatie vraagt en in balans met hun privé leven. Deze vijf competenties maken het personeel inzetbaar, volgens Van der Heijde & Van Der Heijden (2006), omdat het personeel dan niet alleen over kennis beschikt maar ook over de motivatie en bereidheid om te ontwikkelen en flexibel te zijn.

Ook Forrier & Sels (2005), Van Dam (2004) en Fugate *et al.* (2004) benoemen het cognitieve vermogen van een individu om een baan te vervullen en het vermogen tot aanpassing om de baan te behouden, deze auteurs voegen daar aanpassingsvermogen, flexibiliteit en open staan voor verandering aan toe. Fugate *et al.* (2004) onderscheiden de dimensie '*personal adaptability*', dit is het vermogen om persoonlijke factoren als kennis en gedrag aan te passen aan de situatie. Het aanpassingsvermogen van het individu bestaat volgens Fugate *et al.* (2004) uit de volgende

individuele kenmerken: het optimisme om verandering te zien als een uitdaging, de neiging om te leren, de openheid voor verandering en nieuwe ervaringen, de interne '*locus of control*' en het geloof in het eigen kunnen (self-efficacy). Forrier & Sels (2005) beschrijven in hun definitie de self-efficacy en een aantal gedragscompetenties zoals behoefte aan ontwikkeling, openstaan voor nieuwe ervaringen, flexibiliteit en omgaan met collega's. Volgens Thijssen *et al.* (2008) bepalen een aantal vaardigheden of de medewerkers in staat zijn en klaar zijn om kansen te benutten die buiten hun huidige inzetbaarheid liggen. Van Dam (2004: 35) stelt dat het verbeteren en bijhouden van inzetbaarheid door middel van ontwikkelingsactiviteiten en het vergroten van kennis en werkervaring essentieel is voor inzetbaarheid, maar niet voldoende. Van Dam (2004: 32) beschrijft twee persoonskenmerken als antecedent voor inzetbaarheid, namelijk de openheid voor nieuwe ideeën en veranderingen en het initiatief dat staat voor een proactieve houding. Volgens Van Dam (2004: 35) zullen de medewerkers die open staan voor het vergroten van hun inzetbaarheid ook vaker bereid zijn om activiteiten te ondernemen om hun inzetbaarheid te ontwikkelen en te behouden. In paragraaf 2.2. komen de bevorderende factoren voor inzetbaarheid aan bod.

### 3. Contextuele factoren

Zowel de kerndefinitie als de ruimere definitie is opgebouwd uit individuele factoren. De rol van bijvoorbeeld de werkgever, de thuissituatie of andere maatschappelijke<sup>9</sup> factoren worden niet benoemd in de voorgaande definities. Een beperkt aantal artikelen stelt dat de inzetbaarheid van medewerkers niet alleen afhankelijk is van de persoonlijke kenmerken en de bereidheid en motivatie van de medewerker om zich te blijven ontwikkelen maar ook van de context. In de brede definitie van inzetbaarheid onderscheiden Thijssen *et al.* (2008) de persoonlijke en contextuele factoren die het arbeidsmarktperspectief van de medewerker kunnen beïnvloeden. Het contextuele aspect wordt in de meeste publicaties niet omschreven en is zelden empirisch onderzocht volgens Thijssen *et al.* (2008). Ondanks deze bewering van Thijssen *et al.* (2008) maakt Van Dam (2009: 30) in haar artikel ook onderscheid tussen individuele kenmerken, werk gerelateerde kenmerken en de percepties van de werkomgeving die inzetbaarheid kunnen beïnvloeden. De relatie van inzetbaarheid met de omgeving wordt wel erkend in de literatuur maar niet altijd opgenomen in de definities van inzetbaarheid. In een van de eerste publicaties in Nederland over inzetbaarheid stellen Gasperz en Ott: "*employability is een eigenschap van werknemers, maar de organisaties zijn heel bepalend voor de mate waarin die eigenschap van werknemers tot ontwikkeling kan komen*" (Gasperz & Ott, 1996: 86). Ook Forrier en Sels (2005) stellen dat inzetbaarheid een tijd en plaatsgebonden begrip is. Het verheldert dat de werkomgeving van een organisatie wel van invloed is op de inzetbaarheid. Volgens van Dam (2004: 33) kunnen persoonlijke kenmerken van de medewerker en werk gerelateerde kenmerken de inzetbaarheid beïnvloeden. Van Dam (2004) stelt dat organisaties de inzetbaarheid van medewerkers kunnen beïnvloeden door in de werkomgeving interventies te creëren die de inzetbaarheid van medewerkers stimuleren. Volgens de literatuur kunnen organisaties inzetbaarheid stimuleren met HR beleid en HR maatregelen zoals opleiding en ontwikkeling, in 2.2.4 wordt dit toegelicht. Ook Nauta *et al.* (2009: 237) stellen dat inzetbaarheid niet alleen afhankelijk is van de individuele kenmerken maar ook van situationele factoren, bijvoorbeeld de situatie op de externe arbeidsmarkt zoals de vraag naar iemands expertise en vaardigheden en het aantal openstaande vacatures. In dit onderzoek worden de werkomgeving en de situationele factoren die de organisatie kan controleren meegenomen in de definitie van inzetbaarheid. De ruime definitie sluit aan op het benaderen van inzetbaarheid vanuit de

---

<sup>9</sup> Zoals eerder benoemd blijft het sociaal-economische perspectief buiten beschouwing van dit onderzoek. Het onderzoek gaat niet in op overheidsbeleid ter bevordering van inzetbaarheid van bijvoorbeeld werklozen.

context van het individu en de organisatie. Echter, de gezondheid van de medewerker wordt niet expliciet benoemd in een van de definities.

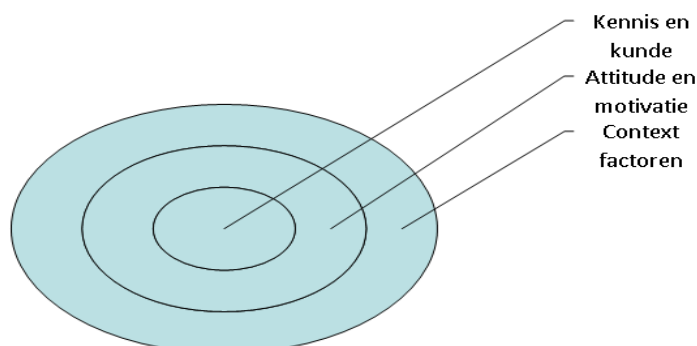
### 2.1.6 Employability paradox

Zowel in het microperspectief als in het organisatieperspectief wordt verondersteld dat inzetbaar personeel in staat is om loopbaanmogelijkheden en kansen voor een carrière binnen en buiten de organisatie te identificeren. Wanneer organisaties investeren in de inzetbaarheid van medewerkers bestaat het gevaar dat de medewerkers ook buiten de organisatie inzetbaar zijn. Fugate *et al.* (2004: 33) verwachten dat inzetbaarheid vrijwillig en onvrijwillig verloop zal beïnvloeden. Nauta *et al.* (2009: 234) stellen daarmee een dilemma voor de organisatie ontstaat tussen het investeren in de inzetbaarheid van haar personeel en anderzijds het behouden van hun medewerkers anderzijds.

Dit dilemma wordt in de literatuur omschreven als de employability paradox, de angst van werkgevers dat hun investeringen in duurzaam inzetbaar personeel verloren gaan omdat de medewerkers vertrekken. De Cuyper, Van der Heijden & De Witte (2011: 1486) beschrijven dat duurzame inzetbare medewerkers goede prestaties leveren maar dat het gevolg bestaat dat deze medewerkers de organisatie verlaten. Het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers verhoogd namelijk hun waarde, niet alleen voor de huidige organisatie maar ook op de externe arbeidsmarkt. Door de inzetbaarheid van medewerkers verbeteren investeert de organisatie in zijn productiviteit en flexibiliteit maar ook in een medewerker die binnen een andere organisatie dezelfde waarde heeft als de medewerker daar gaat werken. Voor dit onderzoek is het van belang om stil te staan bij de employability paradox omdat het duidelijk maakt dat inzetbaarheid ook negatieve gevolgen heeft.

### 2.1.7. Tussen conclusie

De definities van inzetbaarheid zijn in drie lagen in te delen. De kerndefinitie bestaat uit het beschikken over de kennis en kunde om een functie te vervullen en te behouden. In de ruimere definitie wordt daaraan toegevoegd dat inzetbaarheid ook bestaat uit de bereidheid en de motivatie van de medewerker om deze kennis en kunde in te zetten en uit te breiden, dat de medewerker open staat voor verandering en in staat is zich aan te passen aan een veranderende omgeving. De veranderende omgeving valt samen met de laatste definitie, namelijk de omgeving waarin een medewerker inzetbaar moet zijn en de manier waarop die van invloed is op de inzetbaarheid van een medewerker. In figuur 1 is de gelaagdheid van inzetbaarheid weergegeven.



Figuur 1

In dit onderzoek wordt de meest ruime definitie van inzetbaarheid gekozen, waarin zowel het individu als de omgeving een rol spelen in en verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid van medewerkers. In dit onderzoek gebruik ik daarom de volgende definitie van inzetbaarheid, of *lifetime employability*



zoals Thijssen *et al.* (2008: 174) het noemen: ‘*the behavioral tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labor market during all career stages.*’ Dit onderzoek gaat namelijk niet alleen in op de huidige inzetbaarheid van de medewerker, maar ook wat de medewerker en de organisatie kunnen doen om die inzetbaarheid te bevorderen. In de ruimste definitie van inzetbaarheid maken niet alleen de kennis en kunde maar ook de houding en motivatie van de werknemer en werk gerelateerde kenmerken onderdeel uit van inzetbaarheid. Daarnaast komt de meest ruime definitie het meest in de buurt van duurzame inzetbaarheid omdat de organisatiecontext en persoonlijke factoren ook worden meegenomen. De definitie van inzetbaarheid is echter nog niet compleet, de gezondheid van de medewerker wordt namelijk niet expliciet benoemd en de inzetbaarheid van een medewerker wordt nauwelijks gezien in relatie tot de context van het werk. De kenmerken die de inzetbaarheid duurzaam maken worden in de volgende paragraaf toegelicht.

### **2.1.8. Definitie van duurzame inzetbaarheid**

In de voorgaande paragraaf is het begrip inzetbaarheid gedefinieerd en in deze paragraaf wordt het begrip duurzame inzetbaarheid gedefinieerd om te verduidelijken wat de verschillen zijn en om aan te duiden wat inzetbaarheid duurzaam maakt. In de wetenschappelijke literatuur zijn weinig definities van duurzame inzetbaarheid vanwege gebrek aan onderzoek (Schaufeli, 2011). *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.* (Van der Klink *et al.*, 2011: 347; Schaufeli, 2011: 3). Op basis van deze definitie zijn drie onderscheidende aspecten te benoemen. Ten eerste is duurzame inzetbaarheid te onderscheiden van inzetbaarheid op basis van het tijdsaspect, de term duurzaamheid in relatie tot werk zal hieronder toegelicht worden. Ten tweede legt het begrip duurzame inzetbaarheid de nadruk op zowel de opbrengsten van duurzame inzetbaarheid voor de organisatie als het individu, namelijk het behoud van gezondheid en welzijn. Ten derde wordt duurzame inzetbaarheid gezien in relatie tot het werk, waardoor niet alleen de kenmerken van het individu een rol spelen maar ook de werkcontext het mogelijk moet maken voor personeel om duurzaam inzetbaar te zijn. Dat er voorwaarden gesteld worden aan zowel de medewerker als de organisatie impliceert dat duurzame inzetbaarheid gezien wordt als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen deze twee partijen. Deze drie aspecten worden hieronder toegelicht.

#### *Tijdsaspect*

Duurzame inzetbaarheid onderscheidt zich van inzetbaarheid omdat het tijdsaspect wordt meegenomen. De definitie van Van Der Klink *et al.* (2011: 347) en Schaufeli (2011: 3) benadrukt het tijdsaspect, medewerkers moeten namelijk doorlopend in hun arbeidsleven beschikken over mogelijkheden en voorwaarden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren. Duurzaamheid staat ook voor het langdurig functioneren zonder dat de gebruikswaarde hierdoor wordt aangetast. Volgens Van Der Klink *et al.* (2011: 357) verwijst duurzaamheid naar de consequenties van huidig gebruik voor toekomstige mogelijkheden en inzetbaarheid omvat eigenschappen van zowel het individu als de context (de mogelijkheden, eisen en ontwikkelkansen) die eraan bijdragen dat huidige werkzaamheden de mogelijkheid om toekomstig waardevolle arbeid te verrichten openhoudt of zelfs vergroot.

#### *Opbrengst*

In de theorie over duurzame inzetbaarheid is er ook aandacht voor de opbrengsten voor zowel de werkgever als de werknemer. Dit duidt op een combinatie van het organisatieperspectief en het

microperspectief. Duurzame inzetbaarheid is nu en in de toekomst een toegevoegde waarde voor de flexibiliteit van arbeidsorganisaties en de loopbaanontwikkeling van personeel volgens Van der Klink *et al.* (2011). In het concept ‘werk als waarde’ hebben Van Der Klink *et al.* (2011) niet alleen aandacht voor de economische waarde toevoeging van werk in termen van prestaties, maar worden ook de waarde toevoegingen voor andere partijen onderkend. De waarde van het werk wordt door Van der Klink *et al.* (2011: 247) bijvoorbeeld uitgedrukt in de opbrengst van duurzame inzetbaarheid voor het welzijn en de gezondheid van de medewerker (Van Der Klink *et al.*, 2011: 247). Naast de kennis en vaardigheden, benadrukken Schaufeli (2011) en Van Der Klink *et al.* (2011) dat het gezondheid en welzijn van de medewerker ook persoonskenmerken zijn die onderdeel uitmaken van duurzame inzetbaarheid. Gezondheid is van belang voor de inzetbaarheid van een medewerker, het gaat om functioneren met behoud van gezondheid en welzijn. Gezondheid maakt daarom onderdeel uit van de kern van inzetbaarheid (Schaufeli, 2011; Van Der Klink *et al.*, 2011). Daarnaast zorgt inzetbaarheid, volgens Van Dam (2004) ook voor taakverrijking, het vervult de behoefte voor ontwikkeling, een betere arbeidsmarkt positie en een toegenomen tevredenheid. Dit sluit aan op de ‘*balanced approach*’ van HRM waarin zowel de opbrengsten voor de organisatie als voor de medewerker wordt benadrukt (Pauwe, 2004). In de definitie van Van der Klink *et al.* (2011: 347) en Schaufeli (2011: 3) wordt niet expliciet benoemd door de auteurs wat duurzame inzetbaarheid oplevert voor de organisatie.

#### *Werkcontext*

De meeste definities van inzetbaarheid leggen de nadruk op persoonskenmerken, alleen in de ruime definitie wordt de context van inzetbaarheid genoemd. De context van het werk wordt in de definitie van duurzame inzetbaarheid echter wel opgenomen. Volgens Schaufeli (2011) is duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip omdat medewerkers inzetbaar zijn binnen de context van werk. Ook Van der Klink *et al.* (2011) stellen dat duurzame inzetbaarheid niet gezien moet worden als een kenmerk van het individu maar als een afstemming tussen het individu en zijn werk. Bovendien stellen Schaufeli (2011) en Van Der Klink *et al.* (2011) dat het werk en de werkomgeving de mogelijkheden moeten bieden voor personeel om duurzaam inzetbaar te zijn. “*Het gaat zowel om de individuele medewerker die in staat en gemotiveerd moet zijn om te werken, als om de context waarbinnen dit plaatsvindt, die het mogelijk moet maken om gewaardeerde taken uit te voeren.*” (Van Der Klink *et al.*, 2011: 346). Uit deze quote blijkt dat duurzame inzetbaarheid niet alleen gaat om het bezitten van kennis en vaardigheden en de bereidheid om die verder te ontwikkelen, maar dat ook dat de context van de organisatie faciliteiten en mogelijkheden moet bieden om waardevolle taken uit te kunnen voeren. Volgens Schaufeli (2011) volgt hieruit dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is tussen de werknemer en de werkgever. Van der Klink *et al.* (2011) beschrijft duurzame inzetbaarheid als een fenomeen dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is van de medewerker en de werkomgeving om doorlopend in de carrière op ieder moment te werken aan het creëren van mogelijkheden. De definitie van duurzame inzetbaarheid benoemt zowel de mogelijkheden die het individu heeft als de mogelijkheden die het werk en de werkomgeving bieden.

Om de relatie tussen het individu en het werk toe te lichten gebruiken Van der Klink *et al.* (2011) het begrip *capability*, wat ze vergelijken met prestatie (wat een medewerker feitelijk doet) en vermogen (wat een medewerker feitelijk kan). Het belang van enerzijds de capaciteiten van de medewerker en anderzijds een werkomgeving die de medewerkers de mogelijkheden biedt, kan worden onderbouwd met het begrip *capability* volgens Van der Klink *et al.* (2011) Zij gebruiken dit begrip om te duiden dat duurzame inzetbaarheid staat voor het openhouden van mogelijkheden voor arbeid in de toekomst. Volgens Van der Klink *et al.* (2011) staat *capability* voor het individuele vermogen (wat iemand kan) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt. Ter illustratie kan men denken aan fietsen. Om

te kunnen fietsen heeft iemand de fysieke eigenschappen en vaardigheden nodig om te kunnen fietsen. Wanneer men geen fiets heeft, 'kan' men niet fietsen. Wanneer er geen wegen zijn of de wegen zijn slecht dan 'kan' men ook niet fietsen. Wanneer er een fietsverbod is kan men ook niet fietsen. Het begrip *capability* omvat alle aspecten om te kunnen fietsen: de fysieke eigenschappen, de vaardigheden om te kunnen fietsen, het beschikken over een fiets en een fysieke en sociale omgeving. *Capability* legt de nadruk op zowel in staat zijn als in staat gesteld worden volgens Van Der Klink *et al.* (2011). Wat betreft duurzame inzetbaarheid betekent het niet alleen gaat om het beschikken over de juiste kennis en vaardigheden en die blijven ontwikkelen maar ook de organisatie die daartoe mogelijkheden en faciliteiten biedt. In de beschrijving van Van der Klink *et al.* (2011) over het *capability* model komt de onderlinge samenhang tussen de verschillende aspecten nog niet helemaal duidelijk naar voren.

Volgens Boxall & Purcell (2011) biedt het AMO model van Appelbaum *et al.* (2000) inzicht in hoe de organisatie de individuele prestaties van een medewerker kan beïnvloeden. Het uitgangspunt van het AMO model van Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) is als volgt, wanneer een organisatie inspeelt op de *Abilities* (kunnen), *Motivation* (willen) en de *Opportunities* (mogen), levert het inzet van medewerkers op. Volgens Boxall & Purcell (2011) kan de organisatie de individuele prestaties van de medewerker verbeteren door alle drie de aspecten positief te beïnvloeden. Het AMO model (Appelbaum *et al.*, 2000) maakt duidelijk dat er een combinatie nodig is van de capaciteiten van de persoon en de mogelijkheden op het werk voor een arbeidsprestatie. Het begrip *capability* toont overeenkomsten met het AMO model, alleen wordt in het AMO model duidelijker hoe de aspecten samen leiden tot arbeidsprestaties en wordt duidelijk dat de motivatie van de medewerker ook een rol speelt. Een medewerker moet ook z'n hebben om zijn capaciteiten in te zetten. Het AMO model sluit beter aan op duurzame inzetbaarheid omdat het de nadruk legt op zowel de mogelijkheden die de organisatie moet bieden als de motivatie die een medewerker nodig heeft om arbeidsprestaties te leveren. In dit onderzoek wordt gekozen voor deze benadering omdat het benadrukt dat het gaat om een combinatie van mogelijkheden van de organisatie en de medewerker en het een gedeelde verantwoordelijkheid impliceert. Het AMO model maakt duidelijk dat de aspecten samen leiden tot arbeidsprestaties, het is echter niet duidelijk hoe de verschillende aspecten met elkaar samenhangen.

Nu besproken is dat zowel de organisatie als het individu een rol speelt in de duurzame inzetbaarheid is het van belang te bepalen hoe deze twee aspecten zich tot elkaar verhouden. Volgens Van der Klink *et al.* (2011: 349) is de relatie tussen het individu en de context namelijk van belang voor de duurzame inzetbaarheid. Schaufeli (2011) veronderstelt dat de inzetbaarheid van een medewerker duurzaam is wanneer de kenmerken van het individu en het werk langdurig op elkaar afgestemd zijn. Het model voor duurzame inzetbaarheid van Schaufeli (2011) is gebaseerd op de Person-Job fit benadering. Dit model veronderstelt dat personeel duurzaam inzetbaar is wanneer de individuele kenmerken en de kenmerken van de organisatie op elkaar zijn afgestemd. Enerzijds dienen de kennis en vaardigheden van de personen en de eisen van het werk in balans te zijn, Van der Klink *et al.* (2011) beschrijven dat als *workability* en Schaufeli (2011: 5) noemt dit de Demands-Abilities fit. Anderzijds moet er een afstemming zijn tussen de motivatie en bereidheid van de medewerker om te leren en de ontwikkelingsmogelijkheden en uitdaging die de organisatie en het werk bieden, Schaufeli (2011: 6) beschrijft dit als de Needs-Supply fit. De Person-Job fit benadering biedt goed inzicht in het belang van een fit tussen persoon en werk voor duurzame inzetbaarheid.

#### *Demands-abilities fit*

Volgens de Demands-Abilities fit is het voor de inzetbaarheid van medewerkers van belang dat hun kennis en vaardigheden geschikt zijn voor de taakeisen en het uitvoeren van het werk. Van der Klink

*et al.* (2011) beschrijven *workability*, wat volgens deze auteurs staat voor het werkvermogen, wat een resultaat is van de interactie tussen enerzijds de capaciteiten van de persoon en anderzijds de kenmerken van het werk. Ook de Demands-Abilities fit biedt een inzicht in de verhouding tussen de capaciteiten van een persoon en context van het werk. Volgens Schaufeli (2011) gaat het namelijk om een fit tussen de *abilities* van de medewerker en de *demands* van het werk. Op basis van deze theoretische inzichten kan verondersteld worden dat een medewerker duurzaam inzetbaar is wanneer de eisen van het werk en de kenmerken van het individu langdurig op elkaar zijn afgestemd.

#### *Needs-supply fit*

Voor duurzame inzetbaarheid is niet alleen de afstemming van de huidige kennis en vaardigheden met de eisen die het werk stelt van belang. Ook de balans tussen de mogelijkheden die de organisatie biedt tot ontwikkeling enerzijds en de motivatie en bereidheid van de medewerker om zich te blijven ontwikkelen en mee te veranderen anderzijds. Volgens Schaufeli (2011: 5) bestaat deze afstemming uit enerzijds de attitude, de motivatie om te leren en te veranderen en de bereidheid van een medewerker tot flexibiliteit en tot mobiliteit. Anderzijds de uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden die aanwezig zijn op het werk, zoals regelruimte, autonomie, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevende (Schaufeli, 2011). Voor de duurzame inzetbaarheid van personeel is het van belang dat er een blijvende fit, afstemming of balans is tussen de persoon en het werk.

#### **2.1.9. Conclusie**

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid gebruikt: *'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.'* (Van der Klink *et al.*, 2011: 347; Schaufeli, 2011: 3). Deze definitie benadrukt het tijdsaspect wat inzetbaarheid duurzaam maakt, namelijk het beschikken over voorwaarden om nu en in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren. Duurzaam wordt in dit onderzoek gezien als langdurig functioneren, het gaat over inzetbaarheid op lange termijn. Daarnaast wordt in deze definitie benadrukt dat er zowel een werkcontext met mogelijkheden als een medewerker met motivatie nodig zijn voor duurzame inzetbaarheid. Daarmee maakt deze definitie duurzame inzetbaarheid tot een gedeelde verantwoordelijkheid. Bovendien wordt in deze definitie niet alleen de economische waarde van arbeid benoemd maar ook de opbrengsten voor medewerkers worden benadrukt, zoals gezondheid, welzijn en zelfsturing.

Deze definitie is om verschillende redenen geschikt voor dit onderzoek. In de voorwaarden voor de organisatie en de medewerker ligt de gedeelde verantwoordelijkheid besloten. Daarnaast benadrukt de definitie de opbrengst van duurzame inzetbaarheid voor beide partijen, dat sluit aan op een *'balanced approach'* van HRM (Paauwe, 2004).<sup>10</sup> Deze definitie van duurzame inzetbaarheid zal ook toegepast worden in dit onderzoek omdat het aansluit op de doelstelling, om de bevorderende en belemmerende factoren in de organisatie en persoonlijke context te onderzoeken. Deze definitie geeft aan dat er persoonlijke en organisatorische voorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid, dat maakt het mogelijk om duurzame inzetbaarheid vanuit het organisatie- en het microperspectief te onderzoeken.

---

<sup>10</sup> De onderzoeksorganisatie wil duurzame inzetbaarheid inzetten omdat het waardevol is voor de organisatie en de medewerker.

Daarom wordt in de volgende paragrafen gekeken welke factoren volgens de theorie op niveau van de organisatie en de medewerkers bevorderend of belemmerend kunnen zijn voor de duurzame inzetbaarheid. De definitie is hieronder in figuur 2 weergegeven.



**Figuur 2**

## 2.2 Belemmeringen en bevorderingen voor duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf worden de belemmerende en bevorderende factoren op het niveau van de organisatie en de medewerker beschreven. De definitie van Van Der Klink *et al.* (2011) maakt duidelijk dat duurzame inzetbaarheid een begrip is dat uit meerdere factoren bestaat die zowel op het niveau van de individuele medewerker als op het niveau van het werk en de werkomgeving moet worden beschouwd. Ook Thijssen *et al.* (2008) stellen dat zowel persoonlijke leercompetenties als trainingsmogelijkheden in de context van de medewerker nodig zijn om de inzetbaarheid van personeel te verbeteren.

In de vorige paragraaf is beschreven dat voor de duurzame inzetbaarheid van personeel een fit nodig is tussen de medewerker en de werkcontext. Volgens de theorie is voor duurzame inzetbaarheid van belang dat de medewerker de kennis en vaardigheden hebben die bij het werk passen en de bereidheid om te ontwikkelen overeenkomen met de ontwikkelingsmogelijkheden die de organisatie biedt. Van der Klink *et al.* (2011) stellen in hun twee voorwaarden de motivatie en de bereidheid van de medewerker en de mogelijkheden die de organisatie biedt. Dit betekent dat het voor duurzame inzetbaarheid van belang is dat er een Abilities-Demands fit en een Needs-Supply fit is. Ook komt dit onderscheid overeen met de AMO vergelijking waarin gesteld wordt dat medewerker *Abilities*, *Motivation* en *Opportunities* van de organisatie nodig heeft om arbeidsprestaties te leveren. Op basis van deze theorie kan verondersteld worden dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer er een langdurige afstemming is tussen enerzijds taakeisen en de kennis en kunde en de ontwikkelingsmogelijkheden en de bereidheid tot ontwikkeling.

Door het gebrek aan wetenschappelijk onderzoek naar de factoren die een rol spelen in de duurzame inzetbaarheid van personeel zijn er geen empirisch onderbouwde instrumenten om de duurzame inzetbaarheid van personeel vast te stellen. Daar is langdurig longitudinaal onderzoek voor nodig, dat is in dit onderzoek niet haalbaar. Ter verheldering van het complexe begrip, benoemen Van Der Klink *et al.* (2011: 18) dat een onderscheid kan worden gemaakt tussen factoren die een rol spelen als

voorspellende factoren of als uitkomst van duurzame inzetbaarheid. Het moet nog nader worden onderzocht volgens Van Der Klink *et al.* (2011: 18) welke factoren medebepalend zijn voor duurzame inzetbaarheid, welke factoren in de huidige werksituatie een voorspeller zijn voor duurzame inzetbaarheid of er iets over kunnen zeggen en welke uitkomsten/gevolgen duurzame inzetbaarheid heeft. Ondanks dat er een gebrek is aan empirisch materiaal kan er verondersteld worden dat de factoren die de fit tussen medewerker en organisatie verstoren belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid. De factoren die zorgen dat organisatie en de medewerker samengebracht worden zijn bevorderend. Bijvoorbeeld, het is zeer aannemelijk dat een medewerker zijn vaardigheden en competenties op peil moet houden om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn. Op die manier kan onderzocht worden welke factoren belemmerend of bevorderend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van personeel.

Duurzame inzetbaarheid staat in relatie tot het werk en de omgeving van het werk volgens de literatuur, daarom wordt in paragraaf 2.2.1. beschreven welke organisatiefactoren volgens de theorie bevorderend of belemmerend zijn. Een beschrijving van de persoonskenmerken die bevorderend of belemmerend kunnen zijn voor de inzetbaarheid in volgt in paragraaf 2.3. In 2.4 volgen een voorlopige theoretische conclusie en de theoretische verwachtingen.

### **2.2.1 Belemmeringen en bevorderingen op organisatieniveau**

Op het niveau van de organisatie zijn volgens de theorie bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid te onderscheiden. Thijssen *et al.* (2008) beschrijven dat de meest ruime definitie van inzetbaarheid een aantal contextuele factoren op organisatieniveau bevat, die van invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerker. Bovendien is het volgens de definitie Van Der Klink *et al.* (2011) een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid dat er een werkcontext is die de medewerker de mogelijkheden biedt om nu en in de toekomst te kunnen blijven functioneren. Ook Schaufeli (2011) beschrijft dat voor duurzame inzetbaarheid een werkcontext nodig is die de medewerker kansen biedt en in staat stelt gebruik te maken van mogelijkheden om langdurig te kunnen functioneren.

Volgens de theorie kunnen organisaties verschillende maatregelen nemen ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een organisatie kan proactieve maatregelen nemen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen en op lange termijn zeker te stellen (TNO, 2002). De factoren die bevorderend of belemmerend zijn voor duurzame inzetbaarheid van personeel kunnen opgedeeld worden in de organisatiestructuur, het HR beleid en de organisatiecultuur. Deze organisatiefactoren worden hieronder toegelicht.

### **2.2.2 Organisatiestructuur**

De organisatiestructuur kan bevorderend of belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Een grote organisatie kan veel mogelijkheden bieden voor mobiliteit. Wanneer de afdelingen functioneren als eilanden kan er weinig samenwerking, kennisdeling en doorstroom tussen afdelingen plaatsvinden. De organisatiestructuur bestaat uit de arbeidsomstandigheden, functie en arbeidsvoorwaarden. De arbeidsinhoud (functie), de arbeidsverhoudingen, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden kunnen bevorderend of belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid volgens Van der Klink *et al.* (2011) en Schaufeli (2011). Deze factoren kunnen belemmerend zijn wanneer er geen fit is met de individuele kenmerken of wanneer ze niet goed worden geïmplementeerd. Hieronder volgt een uitwerking van de factoren.

## **Arbeidsomstandigheden**

De bevorderende arbeidsomstandigheden zijn flexibiliteit in werk- en taakkenmerken, regelruimte, autonomie, job control en de kwaliteit van werk. Goede arbeidsomstandigheden zijn bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het de medewerker in staat stelt zijn competenties en vaardigheden in te zetten met behoud van welzijn en gezondheid. Van der Klink *et al.* (2011) en Schaufeli (2011) noemen de volgende arbeidsomstandigheden als bevorderende determinanten voor duurzame inzetbaarheid: de regelruimte, autonomie en job control. Deze determinanten geven de medewerkers de ruimte om hun werkzaamheden zelf in te delen waardoor er een betere afstemming ontstaat tussen persoon en werk. Flexibiliteit in werk- en taakaanpassing en taakkenmerken zijn volgens Van der Klink *et al.*, (2011) een bevordering voor de duurzame inzetbaarheid. Volgens Schaufeli (2011: 9) kan de duurzame inzetbaarheid bevorderd worden door het aanpassen van de taakeisen. Wanneer een medewerker even minder goed inzetbaar is kunnen de taakeisen bijvoorbeeld verminderd worden door: het reguleren van werkdruk, het beter op elkaar afstemmen van werk en privé, het oplossen van conflicten op de werkvloer en het verminderen van mentale- en emotionele belasting. Wanneer het werk niet voldoende uitdagend is voor een medewerker, kunnen er ook juist andere of meer taakeisen gesteld worden volgens Schaufeli (2011). Ook de kwaliteit van het werk is volgens Van der Klink *et al.* (2011) een bevorderende factor voor de duurzame inzetbaarheid van personeel, bijvoorbeeld de uitvoerbaarheid, veiligheid, duurzaamheid en ontwikkeling en ontplooiingsmogelijkheden. Organisaties kunnen bijvoorbeeld zorgen voor ergonomisch verantwoorde werkplekken (TNO, 2002).

De arbeidsomstandigheden kunnen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ook belemmeren volgens de literatuur. Het is belemmerend wanneer medewerkers fysiek of psychisch over belast raken door gebrekkige arbeidsomstandigheden of lichamelijke klachten krijgen door eenzijdige overbelasting. Van der Klink *et al.* (2011: 27) maakt onderscheid tussen algemene en specifieke belemmerende arbeidsomstandigheden. De duurzame inzetbaarheid kan volgens Van der Klink *et al.* (2011) belemmerd worden door algemene veranderingen in het werk zoals de automatisering van werkzaamheden, 'het nieuwe werken', emotioneel werk en de 24/7 economie. Volgens Van der Klink *et al.* (2011: 27) zijn ouderen een risicogroep, in combinatie met de toenemende eis van aanpassing en flexibiliteit. Specifieke arbeidsomstandigheden die duurzame inzetbaarheid van personeel belemmeren zijn fysiek zware beroepen en emotioneel en contactueel zware beroepen waarbij bijvoorbeeld ingrijpende gebeurtenissen plaatsvinden of de medewerkers in contact komen met agressie en geweld. Risico sectoren zijn de zorgsector en de bouw. De arbeidsvoorwaarden kunnen bevorderend en belemmerend zijn voor duurzame inzetbaarheid. Voorbeelden van bevorderende arbeidsvoorwaarden zijn flexibele werktijden, bonus voor zwaar werk en mogelijk doorwerken tot na 65 jaar. Het is belemmerend wanneer de arbeidsvoorwaarden de flexibiliteit van de medewerker beperken.

## **Functie**

De arbeidsinhoud (functie) kan zowel bevorderend als belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid (Nauta *et al.*, 2005). Het gaat om algemene functie kenmerken die bevorderend zijn zoals autonomie en de mogelijkheden die een functie biedt om competenties te gebruiken en verder te ontwikkelen. Volgens een TNO rapport over duurzame inzetbaarheid kunnen de competenties en vaardigheden van medewerkers bevorderd worden door te zorgen dat medewerkers ervaring opdoen met verschillende functies en/of taken door middel van taakverbreding, taakverrijking, taakrotatie of functierotatie (TNO, 2002). Maar, zoals eerder omschreven, kunnen de taak eisen die het werk stelt belemmerend zijn wanneer deze fysiek zwaar zijn. Een fysiek zwaar beroep is daarom belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid van een medewerker omdat het de gezondheid kan beschadigen.

### 2.2.3 HR beleid

Om de inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren kunnen organisaties HR praktijken inzetten volgens de literatuur. Nauta *et al.* (2009: 237) beschrijven dat organisaties HR praktijken richten op de interne mobiliteit van hun personeel, zoals training en opleiding, gesprekken over de carrière met leidinggevenden en HR adviseurs en een carrière centrum om de medewerker die van functie willen of zijn verwisseld te ondersteunen. Deze HR praktijken zijn voornamelijk gericht op het vergroten van inzetbaarheid binnen de organisatie en de mobiliteit en flexibiliteit, vanwege de ‘*employability paradox*’. Van der Klink *et al.* (2011) veronderstellen dat goed HRM beleid bevorderend is. Dat is zeer aannemelijk, alleen maakt het artikel niet duidelijk wat goed HRM beleid inhoudt. HR instrumenten die volgens de literatuur bevorderend zijn voor de duurzame inzetbaarheid zijn opleiding en ontwikkeling en loopbaanmanagement. Deze factoren worden hieronder toegelicht.

#### Opleiding & ontwikkeling

Volgens de literatuur is opleiding en ontwikkeling bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel omdat het de ontwikkeling van kennis, kunde en vaardigheden stimuleert. Van Der Klink *et al.* (2011: 350) veronderstellen dat het waarschijnlijk is dat een medewerker zijn competenties en vaardigheden op peil moet houden om in de toekomst ook inzetbaar te zijn. In de artikelen over inzetbaarheid wordt ook al beschreven dat opleiding en ontwikkeling bevorderend is voor de inzetbaarheid. Thijssen *et al.* (2008) benoemen trainingsfaciliteiten van de organisatie als contextuele conditie om de inzetbaarheid van personeel te vergroten. Naast de cursussen en trainingen voor de huidige of toekomstige functie zijn volgens Thijssen *et al.* (2008) een aantal ontwikkelingsmogelijkheden bevorderend voor de inzetbaarheid, namelijk de interne mobiliteitsmogelijkheden en competentieprofielen. Ook Van Dam (2004: 30) maakt het onderscheid tussen formele opleidingsprogramma's en leren op het werk. Volgens Van Dam (2004: 30) zijn zowel opleidingsprogramma's en trainingen als de verandering van werkinhoud, baan of afdeling bevorderend voor de inzetbaarheid. Van Dam (2004: 30) veronderstelt dat veranderingen in werkzaamheden en verandering van functie een manier is om de inzetbaarheid te bevorderen omdat de medewerker dan nieuwe werkervaring opdoet en ontwikkelingsmogelijkheden krijgt. Bovendien is competentieontwikkeling ook bevorderend voor de inzetbaarheid volgens Thijssen (2004: 7) en Van der Heijde & Van der Heijden (2006). Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers is, ook volgens Baruch (2001: 545), bevorderend voor het vergroten en verwerven van competenties, dit kan door middel van korte en lange termijn training, algemene training en organisatie specifieke training. Het ontwikkelen van competenties tijdens de loopbaan wordt door Thijssen (2000: 7) als wenselijk gezien omdat competenties beschouwd worden als meer verander bestendig en breder toepasbaar dan traditionele leerdoelen. Wat betreft de literatuur over duurzame inzetbaarheid, Schaufeli (2011) en Van Der Klink *et al.* (2011) benoemen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden als voorspellers voor de duurzame inzetbaarheid van personeel.

Het empirisch bewijs voor de relatie tussen leren en inzetbaarheid is beperkt. Een paar empirische onderzoeken tonen aan dat opleiding en ontwikkeling bevorderend zijn voor de inzetbaarheid van personeel. Onderzoek van Van Der Heijden, Boon, Van Der Klink & Meijs (2009) naar de impact van formeel en informeel leren op inzetbaarheid toont aan dat werkgebonden formeel leren een voorspeller is voor inzetbaarheid (Van Der Heijden *et al.*, 2009: 29). Volgens de resultaten van dit onderzoek is informeel leren, in het bijzonder netwerken binnen de organisatie, bevorderend voor de inzetbaarheid. Uit het empirisch onderzoek van De Vos *et al.* (2011: 444) blijkt dat de deelname van medewerkers aan competentieontwikkelingsinitiatieven en hun perceptie van steun vanuit de organisatie zorgen voor een verhoging van hun inzetbaarheid. Op basis van die onderzoeksresultaten



kan verondersteld worden dat competentie management bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Taakverbreding, taakverrijking, doorstroom en opleiding & ontwikkeling zijn volgens een rapport van TNO (2002) bevorderend voor het ontwikkelen van de competenties en vaardigheden van de medewerker. Het bevorderen van de bereidheid van de medewerker om hun competenties en vaardigheden in te zetten is moeilijker voor organisaties. Op dit terrein wordt dan ook meestal geen actie ondernomen volgens het TNO rapport (2002). Wel kunnen activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van competenties en vaardigheden een indirect effect hebben op de bereidheid van werknemers om hun competenties en vaardigheden breed in te zetten.

Op basis van het bovenstaande kan verondersteld worden dat het belemmerend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer er geen opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Daarnaast kan ook verondersteld worden dat een gebrek aan opleiding en ontwikkeling vanuit de organisatie een onevenwichtigheid veroorzaakt met de bereidheid en motivatie tot ontwikkeling van de medewerker. Wanneer de medewerker zich onvoldoende uitgedaagd voelt kan ontevredenheid ontstaan. Dat is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid van die medewerker bij de organisatie. Het gevaar is dat daardoor juist de goede medewerkers vertrekken omdat zij het gevoel hebben dat zij zich niet voldoende ontwikkelen. Het is zeer waarschijnlijk dat hoger opgeleide medewerkers meer behoefte hebben aan ontwikkeling, bij een gebrek aan ontwikkeling worden zij ontevreden.

### **Loopbaanmanagement**

In de literatuur worden loopbaanmanagement en coaching omschreven als een bevorderende factor voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Allereerst een korte toelichting over arbeidsmobiliteit en inzetbaarheid. Over de wijze waarop interne en externe arbeidsmobiliteit en inzetbaarheid samenhangen is geen eenduidig antwoord te vinden in de literatuur. Enerzijds wordt arbeidsmobiliteit gepresenteerd als voorwaarde voor inzetbaarheid en anderzijds wordt arbeidsmobiliteit beschreven als resultaat van inzetbaarheid, volgens Thijssen *et al.*, (2008). Volgens Fugate *et al.* (2004: 33) faciliteert inzetbaarheid de arbeidsmobiliteit van medewerkers en draagt daarmee dus bij aan de mogelijkheden die men heeft tot arbeidsmobiliteit. In dit onderzoek zal net als in het artikel van Forrier & Sels (2005) inzetbaarheid gezien worden als een cyclisch en dynamisch proces waarin mobiliteit zowel een voorwaarde als een resultaat kan zijn van inzetbaarheid.

Volgens verschillende auteurs is loopbaanontwikkeling bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Thijssen *et al.* (2008) veronderstellen dat loopbaanmanagement en loopbaanbegeleiding bevorderend kunnen zijn voor de inzetbaarheid. Ook ondersteuning van de leidinggevende voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker is bevorderend, volgens Van Dam (2004:33), en bestaat uit het aanmoedigen van de medewerker om aan zijn carrière te werken en zichzelf te ontwikkelen. De resultaten van het empirisch onderzoek van Van Dam (2004: 44) tonen aan dat loopbaanbegeleiding bevorderend is, de medewerkers die loopbaanbegeleiding krijgen nemen deel aan activiteiten om hun inzetbaarheid uit te breiden of te verbeteren. In een rapport van TNO (2002) staat beschreven dat een goede doorstroom binnen de organisatie een manier is voor organisaties om de competenties en vaardigheden van medewerkers te verbeteren. Het kan gaan om horizontale doorstroom, dus naar functies op een gelijk niveau. Of verticale doorstroom naar functies van een hoger dan wel lager niveau. Volgens Gasperz en Ott (1996) kunnen organisaties de interne doorstroom bevorderen door medewerkers in te lichten over interne vacatures en bij interne vacatures de voorkeur te geven aan interne kandidaten.

Volgens de theorie kan coaching duurzame inzetbaarheid bevorderen omdat in een coachingstraject zowel de balans tussen de vaardigheden en de taakeisen als de behoefte van de medewerker en de

ontwikkelingsmogelijkheden van de organisatie kan verbeteren. Volgens Schaufeli (2011: 9) kan een medewerker door coaching bepaalde vaardigheden aan leren, zoals timemanagement om beter met deadlines overweg te kunnen. Bovendien veronderstelt Schaufeli (2011: 9) dat coaching zich ook kan richten op de behoeften van de medewerker en hoe deze overeen te kunnen stemmen met de huidige of een toekomstige functie. Dan is de coaching gericht op het vaststellen van loopbaanwensen en het identificeren van doelen die de medewerker in zijn loopbaan wil bereiken. Op basis daarvan kan verondersteld worden dat coaching bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid omdat het zorgt voor een betere fit tussen medewerker en het werk, zowel qua afstemming op kunde als op behoeften.

### **Levensfasebewust personeelsbeleid**

Levensfasebewust personeelsbeleid is bevorderend voor de inzetbaarheid van medewerkers volgens de literatuur. Het principe van leeftijdsbewust personeelsbeleid is dat HR maatregelen worden afgestemd op de levensfase van de medewerker. Volgens Nauta *et al.* (2010: 152) kunnen organisaties door inzicht te krijgen in de levensfasen van medewerkers en rekening te houden met de bijbehorende behoeften ervoor zorgen dat het personeel gedurende hun loopbaan inzetbaar blijft. Door middel van levensfase bewust personeelsbeleid kunnen de behoefte van de medewerker en te eisen van het werk beter op elkaar afgestemd worden, dat komt de duurzame inzetbaarheid ten goede. Bij levensfase bewust personeelsbeleid gaat het dan vaak om maatregelen waarbij de taakeisen of werkdruk tijdelijk wordt aangepast voor de situatie van de levensfase. Zo is het bijvoorbeeld bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers wanneer er maatregelen zijn om hen te ontzien zoals afbouw regelingen, meer vakantie dagen etc. Deze afstemming is volgens Nauta (2010: 152) belangrijk voor de duurzame inzetbaarheid van personeel.

#### **2.2.4. Organisatiecultuur**

Organisatiecultuur wordt in de theorie omschreven als gedeelde waarden, veronderstellingen en de gedragspatronen binnen een organisatie. Volgens de literatuur kan de organisatiecultuur zowel bevorderend als belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het succes van het beleid om inzetbaarheid te stimuleren is afhankelijk van de organisatiecultuur. Nauta *et al.* (2009: 237) veronderstelt dat de organisatiecultuur een bevorderende factor is wanneer de organisatiecultuur een ondersteunende context vormt voor de duurzame inzetbaarheid. Dit wordt bevestigd in empirisch onderzoek waaruit blijkt dat de ondersteuning vanuit de organisatie om deel te nemen aan competentieontwikkeling bevorderend is voor de inzetbaarheid van medewerkers (De Vos *et al.*, 2011: 445). Volgens Nauta *et al.* (2009) is het beleidssucces afhankelijk van de houdingen en gedragspatronen die in de organisatie verankerd zijn. Medewerkers voelen zich gestimuleerd om hun inzetbaarheid te vergroten wanneer het beleid ter stimulering daarvan onderdeel uit maakt van de organisatiecultuur. Inzetbaarheid is ingebed in de organisatiecultuur volgens Nauta *et al.* (2009: 238) wanneer de cultuur medewerkers stimuleert om, binnen en buiten hun functie, zichzelf te ontwikkelen en hen de vrijheid en autonomie geeft om te leren en nieuwe ervaringen op te doen. Ook Van Dam (2004: 44) beschrijft dat organisaties leren kunnen aanmoedigen door 'leercultuur' te creëren waarin openheid, groei en risico's nemen gewaardeerd worden en medewerkers niet afgestraft worden voor het maken van fouten. Deze veronderstelling wordt ondersteund door het onderzoek van De Vos *et al.* (2011) waarin niet alleen de deelname aan competentieontwikkelingsinitiatieven maar ook de perceptie van medewerkers over de steun van de organisatie zorgt voor een verhoging van de inzetbaarheid. Uit onderzoek van De Vos *et al.* (2011: 444) blijkt dat niet alleen het aanbieden van training en opleiding bevorderend is maar ook het gevoel van ondersteuning vanuit de organisatie voor de competentieontwikkeling heeft een positief effect op de inzetbaarheid. Deze onderzoekers concluderen dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid om een klimaat te creëren waarin

ontwikkeling wordt gestimuleerd en ondersteund door managers, collega's en de organisatie (De Vos *et al.*, 2011).

Volgens de theorie is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer organisaties leren en ontwikkelen stimuleren door klimaat te creëren waarin leren ondersteund wordt. Op basis van de theorie veronderstel ik dat een cultuur die niet ondersteunend is aan de ontwikkeling van medewerkers ook belemmerend is voor de duurzame inzetbaarheid. De kanttekening hierbij is dat een organisatiecultuur meestal ontstaat en niet zomaar opgezet kan worden. Een organisatie heeft niet bewust gekozen voor een cultuur die al dan niet bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Wanneer de organisatiecultuur leren en ontwikkeling niet stimuleert zal het beleid ter bevordering van duurzame inzetbaarheid tegen kunnen werken. De organisatie zal dan moeten werken aan het veranderen van haar organisatiecultuur en dat kost veel tijd en energie.

### **2.2.5. Management**

De factoren op het niveau van het management zijn: leiderschapsstijl en de ondersteuning aan de medewerker. Het beleid van een organisatie wordt geïmplementeerd en uitgevoerd door de managers. Waardoor er een verschil kan ontstaan tussen beoogd beleid en geïmplementeerd beleid (Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). Lijnmanagers zijn steeds vaker verantwoordelijk voor het implementeren en uitvoeren van HR beleid en HR praktijken (Wright & Nishii; 2004 in Boxall & Purcell, 2011). Vanwege de invloed van lijnmanagers op het implementeren van beleid is het van belang dat de manager de geschikte leiderschapsstijl heeft en ondersteuning kan bieden aan de medewerker. De rol van de managers is bevorderend wanneer de leidinggevenden de ontwikkeling van de medewerkers ondersteund en belemmerend wanneer de leidinggevenden dit achterwege laten.

De leiderschapsstijl is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer die ondersteunend is voor de medewerker. Onderzoek van Van Dam (2004: 33) toont aan dat de gepercipieerde ondersteuning van de leidinggevenden voor loopbaanontwikkeling bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek blijkt dat lijnmanagers een verschil maken in de motivatie van oudere medewerkers om langer door te werken (Leisink & Knies, 2011). De ondersteuning die lijnmanagers aan oudere medewerkers kunnen bieden is afhankelijk van hun coachingscapaciteiten en bereidheid om deze te gebruiken (Leisink & Knies, 2011). Met behulp van het AMO model bieden Boxall & Purcell (2011) ook inzicht in die relatie, want om oudere medewerkers ondersteuning te bieden moet de lijnmanager de capaciteiten bezitten en gemotiveerd zijn maar daarvoor moet de organisatie de lijnmanager de kans geven om dit te kunnen doen.

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als de leidinggevende de ruimte krijgt vanuit de organisatie om zijn peoplemanagement vaardigheden te gebruiken volgens Boselie (2010). Het beleid bepaalt de regelruimte die de manager heeft en daarmee ook de ondersteuning die de lijnmanager kan bieden aan de medewerker. De leiderschapsstijl en capaciteiten van de manager zijn dus van belang voor de uitvoering van het beleid en het leidinggeven. Hieruit blijkt dat het beschikken over peoplemanagement vaardigheden bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid. De leiderschapsstijl is van belang omdat de leidinggevende dan de ontwikkeling van de medewerker kan stimuleren en ondersteunen. Ondersteuning van de leidinggevende voor de ontwikkeling van de medewerker is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid.

Gebrek aan ondersteuning van de manager voor de ontwikkeling van de medewerker is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Gebrek aan ondersteuning kan bijvoorbeeld ontstaan omdat lijnmanagers vooroordelen en stereotyperingen hebben over oudere medewerkers volgens Brooke &

Taylor (2005). Volgens Brooke & Taylor (2005: 425) zijn vooroordelen over leeftijd van invloed op de allocatie van training door leidinggevend. Deze vooroordelen van lijnmanagers zijn belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat oudere medewerkers die geen ontwikkeling meer doormaken hun kennis en kunde niet op peil houden. Door de vooroordelen over deze groep is er een gebrek aan stimulering en ondersteuning voor de ontwikkeling van medewerkers waardoor zij zich niet meer ontwikkelen.

### **2.2.6. Conclusie over het organisatieniveau**

Volgens de literatuur zijn de bevorderende of belemmerende factoren als volgt:

- de organisatiestructuur
- het HR beleid
- de organisatiecultuur
- het management.

De organisatiestructuur kent zowel bevorderende als belemmerende factoren. Bevorderende factoren zijn:

- Flexibiliteit in het werk en taakkenmerken
- Regelruimte
- Autonomie
- Job control
- Kwaliteit van het werk

De belemmerende factoren zijn fysiek zwaar belastende arbeidsomstandigheden en niet flexibele arbeidsvoorwaarden. Het HR beleid bestaat uit opleiding en ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en levensfasebewustpersoneelsbeleid. Opleiding en ontwikkeling en loopbaanontwikkeling zijn volgens de theorie in essentie bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Levensfasebewustpersoneelsbeleid is ook bevorderend omdat het zorgt voor een afstemming tussen de behoefte van de medewerker en de HR maatregelen. In theorie is de organisatiecultuur bevorderend of belemmerend. De organisatiecultuur is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel als ontwikkeling en leren niet ondersteund worden, het HR beleid en de mogelijkheden tot ontwikkeling worden dan door de cultuur ondermijnd. Het management van de organisatie kan duurzame inzetbaarheid ook bevorderen of belemmeren. Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als de leiderschapstijl ondersteuning biedt aan de medewerker.

### **2.3 Belemmeringen en bevorderingen op het niveau van de medewerker**

In deze paragraaf wordt beschreven welke factoren op niveau van de medewerker volgens de theorie bevorderend of belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid. In de wetenschappelijke literatuur is nog niet veel bekend over de bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid op niveau van de medewerker. Daarom wordt wederom gekozen voor de benadering van Van der Klink *et al.* (2011: 19) waarbij wordt uitgegaan van de assumptie dat bepaalde voorwaarden nodig zijn om duurzaam inzetbaar te zijn. Van der Klink *et al.* (2011) stellen in hun definitie twee voorwaarden ten aanzien van de medewerker, de mogelijkheden van de medewerker om te functioneren en de motivatie en de bereidheid van de medewerker om de mogelijkheden die de organisatie biedt te benutten. Daarnaast is het, zoals eerder is beschreven, voor duurzame inzetbaarheid van belang dat er een Abilities-Demands fit en een Needs-Supply fit is (Schaufeli, 2011). Ook komen deze voorwaarden overeen met de AMO vergelijking van Appelbaum *et al.* (2000), namelijk inzetbaar kunnen zijn vanwege de geschikte kennis en vaardigheden en inzetbaar willen zijn dankzij de voldoende motivatie. Op basis van het AMO model en de voorwaarden van Van

der Klink *et al.* (2011) is te veronderstellen dat voor de duurzame inzetbaarheid een medewerker zijn kennis, vaardigheden en competenties nu en in te toekomst op peil moet houden. In deze paragraaf worden de persoonskenmerken en de attitude en motivatie van de medewerker onderscheiden als belemmerende of bevorderende factoren.

### **2.3.1. Persoonskenmerken**

De persoonskenmerken zijn voorspellende factoren voor inzetbaarheid. Bevorderend wanneer zij in overeenstemming zijn met de eisen die het werk aan het individu stelt en belemmerend als dat niet zo is. Bijvoorbeeld, de medewerker moet de juiste diploma's hebben om een functie te kunnen vervullen maar ook fysiek sterk genoeg zijn om bijvoorbeeld op een magazijn te werken. Volgens de literatuur zijn kennis en kunde, gezondheid en vitaliteit bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Deze factoren worden hieronder verder toegelicht.

#### **Kennis, kunde en vaardigheden**

Volgens de theorie is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de medewerker de geschikte kennis en vaardigheden bezit omdat het zorgt voor een balans tussen de mogelijkheden van de medewerker en de eisen die het werk stelt. Verschillende auteurs stellen dat een medewerker inzetbaar is wanneer de kennis, kunde en vaardigheden van een medewerker geschikt zijn voor de functie (Fugate *et al.*, 2004; Thijssen *et al.*, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Alleen geschikte kennis is volgens Schaufeli (2011) niet voldoende voor de duurzame inzetbaarheid, er is afstemming nodig tussen taakeisen en mogelijkheden van het individu voor duurzame inzetbaarheid. De medewerker moet het werktempo aankunnen, overweg kunnen met bijvoorbeeld gereedschap of software en andere mensen te woord kunnen staan. Baruch (2001: 545) veronderstelt dat de manier waarop medewerkers inzetbaar kunnen blijven afhankelijk is van de bekwaamheid van mensen om competenties te verwerven die nodig zijn op de arbeidsmarkt. Met andere woorden, de medewerkers moeten zorgen dat de kennis en kunde die zij in huis hebben aantrekkelijk is op de arbeidsmarkt. Volgens Baruch (2001: 545) is deze bekwaamheid onder invloed van beroepsgroep, sector en geografische locatie. Volgens Schaufeli (2011) is de demands-abilities fit een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. Er kan verondersteld worden dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de taak eisen en de kennis en kunde van de medewerker op elkaar zijn afgestemd. Op basis van het demands-abilities fit principe kan verondersteld worden dat wanneer deze twee elementen niet goed met elkaar zijn afgestemd, dat belemmerend is voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

#### **Gezondheid en vitaliteit**

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als een medewerker gezond en vitaal is. Gebrek aan gezondheid en vitaliteit is belemmerend voor het functioneren van de medewerker. Gezondheid en vitaliteit zijn volgens Schaufeli (2011) en Van Der Klink *et al.* (2011) een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid, want voor het huidige en toekomstige functioneren is behoud van gezondheid en welzijn van belang. Het is bevorderend wanneer de medewerker de motivatie en het vermogen heeft voor zijn eigen gezondheid, vitaliteit en energie te zorgen door een balans te vinden en te houden tussen werk en privé. Volgens Van der Klink *et al.* (2011) is zowel de fysieke als mentale gezondheid een belangrijke voorspeller. Ook een gezonde leefstijl kan volgens Van der Klink *et al.* (2010) bevorderend zijn, hierbij valt te denken aan het bewaken van de werk-privé balans en voldoende sport en ontspanning buiten het werk. Volgens Schaufeli (2011) kan duurzame inzetbaarheid belemmerd worden door stress en burnout. De slechte gezondheid of de gebrekkige



vitaliteit is alleen belemmerend wanneer het de medewerker beperkt in zijn functioneren en arbeidsprestaties. Aanpassingen in de werkomgeving kunnen bijvoorbeeld bewerkstelligen dat een invalide medewerker nog wel administratief werk kan verrichten.

### **2.3.2. Attitude en motivatie van de medewerker**

Eerder in het theoretisch kader zijn de voorwaarden uit de definitie van duurzame inzetbaarheid uitgewerkt. Op basis daarvan is geconcludeerd dat duurzame inzetbaarheid niet alleen bestaat uit persoonskenmerken maar ook uit de attitude en de motivatie van de medewerker. De attitude en motivatie van de medewerker bestaat uit de bereidheid van de medewerker om te ontwikkelen, self-efficacy, autonomie en openstaan voor verandering. Een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid, volgens Van der Klink *et al.* (2010) en Schaufeli (2011), is een balans tussen de attitude en motivatie van het individu en de ontwikkelingsmogelijkheden van de organisatie. Schaufeli (2011) gebruikt de Needs-Supply fit om deze balans te onderbouwen met daarin enerzijds de bereidheid van het individu om zich te ontwikkelen en anderzijds de ontwikkeling- en uitdagingmogelijkheden van de organisatie. Om duurzaam inzetbaar te zijn moet de medewerker zich ontwikkelen, aanpassen en veranderen omdat door allerlei ontwikkelingen in en rondom de organisatie het werk en de taken aan verandering onderhevig zijn. Maar dan moet de organisatie ook de gelegenheid bieden aan de medewerker om zich te kunnen ontwikkelen. Wanneer deze twee factoren in balans zijn is dat bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Als de medewerker bereid is zich te ontwikkelen maar de organisatie biedt geen mogelijkheden dan is dat belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker gelijk opgaan. De bevorderende factoren zijn bereidheid om te leren en te ontwikkelen, self-efficacy, zelfsturing openstaan voor verandering en flexibiliteit. Deze aspecten worden hieronder toegelicht.

#### **Bereidheid en motivatie van de medewerker om te ontwikkelen**

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als de medewerker bereid en gemotiveerd is zich te ontwikkelen volgens verschillende wetenschappelijke bronnen (Van der Klink *et al.* 2010; Schaufeli, 2011). Naast de huidige kennis en kunde van de medewerker, beschrijven Thijssen *et al.* (2008) ook de bereidheid tot ontwikkeling van kennis en kunde als onderdeel van inzetbaarheid. Om de inzetbaarheid van een medewerker te vergroten zijn volgens Thijssen *et al.* (2008) persoonlijke leercompetenties nodig, die staan voor in staat zijn en het willen ontwikkelen van nieuwe kwalificaties tijdens een formeel trainingsprogramma. Om kennis en vaardigheden op niveau te houden moet de medewerker bereid zijn een cursus te volgen. Daardoor blijft de afstemming tussen persoon en werk goed. Ook volgens Schaufeli (2011) is deze bereidheid en motivatie bevorderend omdat medewerkers dan gebruik kunnen en willen maken van de ontwikkelingsmogelijkheden die de organisatie biedt. Wanneer deze ontwikkelingsmogelijkheden er niet zijn, terwijl de medewerker wel gemotiveerd is om zich te ontwikkelen, is er geen Needs-Supply fit (Schaufeli, 2011). Er is dan geen balans tussen de medewerker en de organisatie, dat is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid.

#### **Self-efficacy en zelfsturing**

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als medewerkers beschikken over 'self-efficacy' volgens de literatuur. Dit begrip, uit de arbeids- en organisatiepsychologie, houdt in dat de medewerker gelooft in zijn eigen kunnen (Schaufeli, 2011). Thijssen *et al.* (2008) benoemen self-efficacy als een dispositionele karakteristiek van de medewerker. Ook Van der Klink *et al.* (2010) benoemen self-efficacy als een determinant voor duurzame inzetbaarheid. Het betekent dat wanneer medewerkers geloven in hun eigen presteren dat bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid.

Volgens sociaal psychologische theorieën staan mensen gemotiveerder in het werk als zij positief benaderd worden en zelfsturing hebben. Van der Klink *et al.* (2010) onderscheiden autonomie en job control als bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Job control, mastery en self efficacy zijn van belang voor de relatie tussen arbeid en gezondheid volgens Schaufeli (2011). Zelfsturing in het werk is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel volgens de literatuur.

### Openstaan voor verandering

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als medewerkers openstaan voor verandering en initiatief nemen. Volgens Van Dam (2004: 32) zijn openheid en initiatief bevorderende factoren omdat die de bereidheid van het individu om te ontwikkelen en te veranderen bepalen. Om zich te kunnen blijven ontwikkelen en veranderen moet de medewerker openstaan voor verandering en nieuwe ideeën volgens Van Dam (2004: 32). Initiatief nemen is bevorderend voor de inzetbaarheid van de medewerker volgens Van Dam (2004), omdat het samengaat met een autonome houding en proactief gedrag. Uit onderzoek van Van Dam (2004: 43) blijkt dat medewerkers die open staan voor nieuwe ervaringen, proactief zijn en initiatief nemen meer bereid waren om hun inzetbaarheid te verbeteren. Volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006) maakt anticipatie op veranderingen de medewerker in staat zich voor te bereiden en aan te passen op de veranderingen, dat is bevorderend voor de inzetbaarheid. Ook maakt flexibiliteit, volgens Van der Heijde & Van Der Heijden (2006) de medewerkers duurzaam inzetbaar omdat zij zich kunnen aanpassen aan veranderingen in de organisatie en op de arbeidsmarkt.

## 2.4 Theoretische conclusie

Op basis van deze literatuurstudie zijn theoretische conclusies getrokken over wat inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid betekenen en welke factoren duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren. Op basis van de theoretische veronderstellingen is een conceptueel model opgesteld, zie figuur 3.



**Figuur 3**

Inzetbaarheid is gedefinieerd om duidelijk te maken wat het verschil is tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid. In de definities van inzetbaarheid is een gelaagdheid te onderscheiden, bestaande uit de kennis en vaardigheden van de medewerker, de bereidheid en de motivatie voor

ontwikkeling en de context van de inzetbaarheid. De meeste definities van inzetbaarheid benoemen de kennis en vaardigheden en de motivatie. De meest ruime definitie van inzetbaarheid wordt gekozen in dit onderzoek omdat het de meeste aansluiting vindt bij de definitie van duurzame inzetbaarheid. Inzetbaarheid wordt daarom in dit onderzoek gedefinieerd als: *'the behavioral tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labor market during all career stages.'* (Thijssen *et al.*, 2008: 174).

In dit onderzoek wordt het begrip duurzame inzetbaarheid gebruikt omdat het beter aansluit op de probleemstelling van dit onderzoek. De definitie van duurzame inzetbaarheid die in dit onderzoek gebruikt wordt is: *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.'* (Van der Klink *et al.*, 2010; Schaufeli, 2011: 3). Het onderscheid tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid is gemaakt op basis van het tijdsaspect, gezondheidsaspect, werkcontext en opbrengst. Duurzaamheid betekent dat medewerkers nu en in de toekomst inzetbaar zijn. Daarnaast benadrukt deze definitie dat men inzetbaar is in relatie tot de context van het werk en de organisatie. De duurzame inzetbaarheid van personeel staat in relatie tot de werkomgeving daarom is het relevant empirisch onderzoek te doen naar de factoren in deze werkomgeving die de duurzame inzetbaarheid bevorderen dan wel belemmeren. Ook wordt in deze definitie het gezondheidsaspect benoemd. Bovendien betekent het functioneren met behoud van welzijn en gezondheid dat duurzame inzetbaarheid niet alleen iets oplevert voor de organisatie, maar het werk ook waarde moet hebben voor de medewerker. Dat sluit aan op het doel van dit onderzoek om zowel het organisatie als het microperspectief aan bod te laten komen, vanuit de *'balanced approach'* van HRM (Paauwe, 2004). Het benoemen van zowel de werkcontext als de motivatie van de werknemer als voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid maakt duidelijk dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor duurzame inzetbaarheid. Ten slotte maakt het benoemen van de werkcontext en motivatie van de medewerker duidelijk dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Deze relatie tussen het werk en de medewerker wordt door Van der Klink *et al.* (2010) onderbouwd met het capability begrip. Maar de AMO vergelijking van Appelbaum *et al.* (2000) geeft een beter inzicht omdat het verduidelijkt dat een combinatie van bekwaamheden, motivatie en kansen in de organisatie leiden tot arbeidsprestaties. Echter maken de theorie over *capability* en de AMO vergelijking niet duidelijk hoe deze aspecten zich tot elkaar verhouden.

Op basis van de Person-Job fit benadering van Schaufeli (2011) wordt geconcludeerd dat het voor duurzame inzetbaarheid van belang is dat de kenmerken en behoeften van de organisatie en de medewerker op elkaar afgestemd zijn. De Person-Job fit benadering biedt inzicht in de manier waarop de bekwaamheden en motivatie van de medewerker zich verhouden met de mogelijkheden die de organisatie te bieden heeft (Schaufeli, 2011). In navolging van Schaufeli (2011) zal in dit onderzoek ook de Person-Job fit benadering gebruikt worden om te duiden dat het voor duurzame inzetbaarheid van personeel van belang is dat de taakeisen van de organisatie en de capaciteiten van de medewerker op elkaar zijn afgestemd. Maar ook de behoeften van de medewerker om zich te ontwikkelen en de ontwikkelingsmogelijkheden die de organisatie biedt.

De gekozen definitie van duurzame inzetbaarheid impliceert dat belemmerende en bevorderende factoren zich zowel binnen de organisatie als op het niveau van de medewerkers kunnen bevinden. Op basis van verschillende artikelen en onderzoeken zijn een aantal voorlopige conclusies opgesteld over belemmerende en bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid. (Zie figuur 3 voor een



overzicht). De bevorderende en belemmerende factoren op het niveau van de organisatie zijn: organisatiestructuur, arbeidsomstandigheden, functie, rol van de leidinggevende, organisatiecultuur en HR beleid. HR beleid bestaat uit opleiding & ontwikkeling, loopbaanmanagement en levensfasebewustpersoneelsbeleid. Op medewerkerniveau bestaan de bevorderende of belemmerende factoren uit: de persoonskenmerken en de attitude en motivatie van een medewerker om zich te ontwikkelen. Persoonskenmerken bestaan uit de kennis en kunde van een medewerker, en de gezondheid en vitaliteit. Deze persoonskenmerken zijn bevorderend wanneer ze in overeenstemming zijn met de werkcontext. Daarnaast is een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid dat een medewerker de attitude en motivatie heeft om zich te blijven ontwikkelen, zich aan kan passen en open staat voor verandering. De attitude en motivatie van de medewerker bestaat ook uit self-efficacy en zelfsturing (Schaufeli, 2011). Ook deze voorwaarde dient in overeenstemming te zijn met de werkcontext wil de duurzame inzetbaarheid bevorderd worden. Wanneer een medewerker zich wil ontwikkelen maar de organisatie biedt daar geen gelegenheid toe dan is dat belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid van die medewerker. De veronderstelling is dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de persoonskenmerken en attitude en motivatie van de medewerker in balans zijn met de eisen en mogelijkheden die de werkcontext biedt. De persoonskenmerken en de attitude en motivatie van de medewerker kunnen in essentie bevorderend zijn, maar wanneer de werkcontext niet de gelegenheid biedt om deze factoren te benutten of verder te ontwikkelen is dat belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

### **Verwachtingen voor de empirie**

De literatuurstudie heeft een aantal theoretische inzichten opgeleverd voor het empirische onderzoek. Deze verwachtingen voor de empirie worden hieronder uiteengezet. Op basis van de voorwaarden uit de definitie wordt er een onderscheid gemaakt voor verwachtingen ten aanzien van bevorderende en belemmerende factoren in de werkcontext. Daarna volgen de verwachte bevorderende en belemmerende factoren op het niveau van de organisatie en de medewerker.

Aangezien in de theorie al geen eenduidige definitie te vinden is voor inzetbaarheid verwacht ik dat niet in de praktijk te vinden. In het theoretisch kader is de gelaagdheid van inzetbaarheid uiteengezet. Op basis daarvan kan verwacht worden dat ook in de praktijk deze verschillende aspecten genoemd kunnen worden. Daarnaast zal de definitie die gebruikt wordt afhangen van het perspectief dat men heeft op duurzame inzetbaarheid. Afhankelijk van de positie die men heeft in de organisatie zal men het organisatieperspectief of een microperspectief hebben op duurzame inzetbaarheid. In het onderzoek worden daarom verschillende categorieën medewerkers ondervraagd en wordt naar ervaringen op organisatie- en medewerkerniveau gevraagd.

De definitie van duurzame inzetbaarheid maakt duidelijk dat zowel de werkcontext als de motivatie van de medewerker een rol spelen in de duurzame inzetbaarheid. Op basis daarvan kan verwacht worden dat belemmerende en bevorderende factoren zowel op het niveau van de organisatie als het niveau van de medewerker spelen. In de empirie zal daarom onderzocht worden welke belemmerende en bevorderende factoren op het niveau van de organisatie en het niveau van de medewerker ervaren worden.

Een empirische verwachting is dan ook dat de werkcontext van de onderzoeksorganisatie DHV een aantal bevorderende of belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid bevatten. De verwachting is dat de organisatiestructuur bevorderend werkt, de onderzoeksorganisatie is groot waardoor er veel mogelijkheden zijn voor taakrotatie en mobiliteit. Op basis van de literatuur veronderstel ik dat organisatiecultuur een belemmerende of bevorderende factor is voor duurzame

inzetbaarheid. Daarnaast verwacht ik dat de rol van de leidinggevenden van invloed is omdat zij de aangewezen personen zijn voor ondersteuning aan de medewerker en het beleid van de organisatie implementeren. De werkcontext van DHV is niet belemmerend voor de gezondheid van de medewerkers. RSI klachten kunnen optreden maar het kantoorwerk bij DHV is verder niet fysiek zwaar belastend. Gezondheidsklachten als gevolg van belastende werkzaamheden zullen een minder grote rol spelen in de duurzame inzetbaarheid. Psychische gezondheidsklachten zoals stress en burnout zijn wel aan de orde en kunnen belemmerend zijn voor de duurzame inzetbaarheid.

De verwachting is dat een aantal factoren spelen op het niveau van de medewerker. Het bijhouden van kennis en kunde door middel van opleiding en ontwikkeling is bevorderend voor duurzame inzetbaarheid bij DHV omdat de hoogopgeleiden medewerkers worden gemotiveerd en het bijdraagt aan goede dienstverlening en innovatieve oplossingen aan de klanten. DHV is een organisatie met veel professionals en hoogopgeleide medewerkers. De respondenten van dit onderzoek hebben minimaal HBO of WO denkniveau. Op basis van de theorie kan verondersteld worden dat zij veel waarde hechten aan opleiding en ontwikkeling. Hoogopgeleide medewerkers zijn vaak gemotiveerd door persoonlijke ontwikkeling.

De kwaliteit van personeel is van belang voor een commerciële dienstverlenende organisatie zoals DHV. De ontwikkeling van kennis en kunde niet alleen van belang voor de motivatie van het personeel maar ook voor het ontwikkelen van nieuwe diensten en innovatieve oplossingen voor klanten.

### **Sensitizing concepts**

De theoretische verwachtingen blijven nog abstracte veronderstellingen maar bieden aanknopingspunten voor het onderzoek. De verwachtingen voor de empirie zijn namelijk leidend geweest voor het opstellen van de onderzoekstopics. In de theorie bestaat geen eenduidige definitie van duurzame inzetbaarheid. In de onderzoeksorganisatie zal daarom onderzocht worden hoe duurzame inzetbaarheid gezien wordt om de ervaringen ermee in kaart te kunnen brengen. De definitie van duurzame inzetbaarheid impliceert dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is tussen werkgever en werknemer. Hoe deze verantwoordelijkheid in de empirie verdeeld is, wordt daarom onderzocht. Daarnaast bieden de voorwaarden van duurzame inzetbaarheid aanknopingspunten om beide niveaus te onderzoeken. Namelijk belemmerende en bevorderende factoren op niveau van de organisatie zoals het HR beleid, organisatiestructuur, rol van de leidinggevende en organisatiecultuur. En factoren op niveau van de medewerker zoals motivatie, kennis en kunde, gezondheid en werk-privé balans.

# 3. Methoden

---

## 3.1 Kwalitatief onderzoek

Nu de hoofdvraag en het theoretisch kader zijn vastgesteld is het van belang uit een te zetten welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn. De centrale vraag van dit onderzoek vraagt om een kwalitatief onderzoek omdat het uitgangspunt is de ervaringen van de respondenten te onderzoeken. Een kwalitatieve onderzoeksbenadering gaat er vanuit dat mensen betekenis geven aan het onderzoeksobject en dat zij in interactie de betekenissen met elkaar delen waardoor een sociale werkelijkheid wordt geconstrueerd (Boeije, 2008). Deze benadering maakt dit een kwalitatief onderzoek, waarbij specifiek gekozen is voor een interpretatieve benadering (Boeije, 2008). Het doel van interpretatief onderzoek is erachter komen hoe de respondenten de sociaal geconstrueerde situatie interpreteren (Boeije, 2008). In interpretatief onderzoek staan de ervaringen en belevingen van respondenten centraal (Boeije, 2008) en gaat het niet om het uitdrukken van de omvang van factoren of causale relaties tussen factoren. De interpretatie van een enkele respondent over het onderzoeksobject wordt zodanig als een sociale werkelijkheid gezien. In dit interpretatieve onderzoek krijgen de respondenten de ruimte om hun beleving te delen. In deze onderzoeksbenadering is ruimte voor de percepties van verschillende categorieën DHV medewerkers op duurzame inzetbaarheid en de context waarin deze betekenis heeft. Belevingen en interpretaties van respondenten zijn namelijk context gebonden (Boeije, 2008). Daarom is in dit onderzoek gekozen voor een onderzoeksmethode waarbij de context meegenomen kan worden en de resultaten binnen de context geïnterpreteerd kunnen worden.

Binnen de interpretatieve benadering zijn verschillende aanpakken voor onderzoek mogelijk. Een 'case study' is een geschikte onderzoekstrategie om duurzame inzetbaarheid van verschillende kanten te kunnen belichten, te ontleden binnen de context van DHV en om te begrijpen hoe de situatie geïnterpreteerd is door medewerkers en lijnmanagers (Boeije, 2008: 41). Daarnaast betreft dit onderzoek een 'case study' omdat de probleemstelling betrekking heeft op de situatie binnen DHV. De 'case study' belicht het onderzoeksonderwerp vanuit verschillende kanten waardoor verschillende belevingen in kaart gebracht worden (Boeije, 2008). Volgens Boeije (2008) zijn interviews hiervoor een goed middel. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews met een topiclijst. In kwalitatief onderzoek wordt meestal een open benadering gehanteerd (Boeije, 2008), maar verwachtingen op basis van de literatuurstudie zijn in dit onderzoek wel gebruikt ter verkenning van de empirie. In plaats van een volledig open aanpak is dit onderzoek gestructureerd door de probleemstelling, steekproef, dataverzameling en analyse op elkaar af te stemmen (Boeije, 2008). Door middel van interviews krijgt de onderzoeker inzicht in de beleving van adviseurs/consultants, ingenieurs/specialisten en lijnmanagers ten aanzien van de bevorderende of belemmerende factoren van duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek zal uitmonden in concrete aanbevelingen voor DHV ten aanzien van beleid voor duurzame inzetbaarheid.

De aanpak van de literatuurstudie wordt hieronder uiteengezet en daarna worden de onderzoeksmethoden toegelicht en verantwoord. Bij de onderzoeksmethoden komen de selectie van respondenten, de interviews en de analyse van interviewdata aan bod. Ten slotte komen de kwaliteit van het onderzoek en de rol van de onderzoeker aan bod.

### 3.2 Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan de empirische data verzameling is eerst een literatuurstudie gedaan over duurzame inzetbaarheid en de belemmerende en bevorderende factoren hiervoor. De literatuurstudie is gebruikt om richting te geven aan het verkennen van de empirie. De theoretische deelvragen waren leidend voor het theoretisch kader. Het theoretisch kader geeft de definities van de theoretische begrippen en de relaties tussen deze begrippen. De voorlopige theoretische conclusie over belemmerende of bevorderende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid helpen de onderzoeker bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten (Boeije, 2008: 47). De literatuurstudie levert naast een aantal theoretische verwachtingen ook zogenaamde ‘sensitizing concepts’, deze worden gebruikt voor de topiclijst voor de interviews. De rol en de steun van de leidinggevende voor duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek een ‘sensitizing concept’. Op basis van de literatuuronderzoek is de topiclijst ingedeeld op vragen over bevorderende en belemmerende factoren op drie niveaus in de organisatie, namelijk: medewerker, management en organisatieniveau.

### 3.3 Interviews

Interviews zijn een geschikt middel om het onderzoeksobject van verschillende kanten te belichten volgens Boeije (2008). Daarnaast zijn interviews een geschikte onderzoeksmethode vanwege de complexiteit van het concept duurzame inzetbaarheid en de verschillende perspectieven op het concept. Bovendien waren interviews een geschikte methode omdat op die manier niet gelijk de hele onderzoeksorganisatie betrokken werd in het onderzoek om te voorkomen dat de verkeerde verwachtingen over duurzame inzetbaarheid werden opgewekt. In de interviews werd de respondenten gevraagd naar hun perceptie op bevorderende en belemmerende factoren, op medewerker, management en organisatieniveau, voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij DHV.

Openheid is een kenmerk van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2008), maar in dit onderzoek is gekozen voor een gestructureerde aanpak van de onderzoeksopzet en semigestructureerde interviews. Door de topiclijst te gebruiken in de semigestructureerde interviews neemt de invloed van de onderzoeker op het onderzoek toe en wordt de open benadering beperkt (Boeije, 2008: 57). De topics kwamen voort uit de ‘sensitizing concepts’ verkregen uit de literatuur (Boeije, 2008), zie 3.2. In het begin van het onderzoek zijn verkennende interviews afgenomen met twee leden van de ondernemingsraad (OR). Deze interviews waren ter voorbereiding op het onderzoek, deze respondenten noemden voorbeelden uit de DHV praktijk en vulden de topiclijst aan. Zie bijlage II voor de topiclijst. De topiclijst is gebruikt om te controleren of de factoren uit de theorie ook ter sprake komen. De overige interviews zijn gestart met de inleidende vraag wat de respondent ziet als duurzame inzetbaarheid en welke beleving de respondent heeft van bevorderende of belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Wanneer de respondent zelf een factor heeft genoemd duidt dit op een sterkere beleving dan wanneer de onderzoeker het onderwerp ter sprake heeft gebracht. Door een topiclijst gebruikt te hebben en vragen gesteld te hebben over duurzame inzetbaarheid is de reactie van de respondent uitgelokt, waarmee de beleving is beïnvloed.

Om de betrouwbaarheid van de interviews te vergroten zijn de interviews afgenomen in een aparte ruimte, opgenomen met een voice recorder en is de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd. De gemiddelde duur van een interview was 60 minuten. De meeste interviews zijn afgenomen in een vergaderruimte op de HR-afdeling van DHV of van een andere afdeling. Praktisch gezien was dit een uitkomst om in alle rust het interview af te kunnen nemen. Daarnaast was het een veilige omgeving

voor de respondent om vrij uit te kunnen praten over zijn of haar ervaringen met duurzame inzetbaarheid. Met toestemming van de respondenten zijn alle interviews opgenomen met een voice recorder. Deze opnames zijn ten behoeve van het uitwerken van de interviews tot interviewtranscripten. De anonieme verwerking van de interviews is voorafgaand en na het interview benadrukt door de onderzoeker om het vertrouwen van de respondent te krijgen. De interviewtranscripten zijn verstuurd naar alle respondenten en zij kregen daarbij ook de gelegenheid om hierop te reageren.

### **3.4 Respondenten**

Een afbakening van de respondenten was noodzakelijk vanwege het praktisch oogpunt dat 15 interviews de minimale doelstelling en 20 de maximale doelstelling is van dit onderzoek. In kwalitatief onderzoek is het vaak gebruikelijk om een doelgerichte steekproef te trekken waarbij een aantal kenmerken de basis vormen van selectie (Boeije, 2008: 50). In dit onderzoek is de selectie gemaakt op basis van maximale variatie van een aantal kenmerken, welke aangedragen zijn door de opdrachtgever of voortkomen uit de literatuurstudie en daarmee in relatie staan tot duurzame inzetbaarheid. Voor een maximale variatie zijn de respondenten geselecteerd op functie (adviseur/consultant, engineer/specialist of leidinggevend), business unit, leeftijd (senior, medior, junior) en sekse. Voor het doel van het onderzoek was het van belang te selecteren op basis van de bovengenoemde kenmerken om de ervaring van de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevendenden te kunnen onderzoeken (Boeije, 2008: 50). De opdrachtgever wilde een selectie maken van het personeel op senior, medior en junior niveau en op functieniveau van adviseurs/consultants en specialisten/ingenieurs. Het is relevant om met medewerkers in verschillende loopbaanfasen te praten want wanneer er verschillen bestaan kan het beleid gedifferentieerd worden. Uit de literatuurstudie blijkt dat het voor onderzoek naar duurzame inzetbaarheid relevant is het organisatie- en microperspectief te onderzoeken, daarom zijn zowel medewerkers als lijnmanagers geselecteerd. Duurzame inzetbaarheid kan dan onderzocht worden vanuit het perspectief van de medewerker en het perspectief van de organisatie, respondenten op beide niveaus geeft een completer beeld van de verschijnselen. Ten tweede blijkt uit de literatuurstudie dat een leidinggevende een rol kan spelen in de duurzame inzetbaarheid van personeel.

De HR adviseurs van elke Business Unit is gevraagd welke medewerkers op basis van de bovengenoemde criteria in aanmerking zouden komen voor een interview. Daar zijn enkele reacties op binnen gekomen, maar niet voldoende. Vervolgens is aan de hand van het digitale personeelsadministratie systeem (blue pages) een overzicht gemaakt van medewerkers die voldeden aan de kenmerken. Uit dat overzicht is een selectie gemaakt op basis van verschillende factoren waardoor de respondenten een unieke of extreme positie innamen (bijvoorbeeld leading professional, gedetacheerd of langdurig ziek). Op een evenredige verdeling over de functies zijn de respondenten geselecteerd, maar verdeling van het aantal respondenten over de kenmerken is door recente door promotie iets anders uitgepakt. Om inzicht te krijgen in ervaringen van adviseurs/consultants en specialisten/ingenieurs zijn van beide groepen twee senioren, twee medioren en twee junioren geïnterviewd. Echter is er maar één junior specialist geïnterviewd. Er zijn 7 afdelingshoofden/teammanagers geïnterviewd om de beleving van leidinggevendenden te onderzoeken. De HR-directie van DHV heeft toestemming gegeven de geselecteerde respondenten te interviewen. In totaal zijn er negentien interviews afgenomen. Zie tabel 1 voor de verdeling van de respondenten en bijlage I voor een compleet respondenten overzicht.

**Tabel 1**

Business unit /functieniveau	Junior	Medior	Senior
Specialist/Ingenieur	1 specialist	3 specialisten	1 specialist
Adviseur/Consultant	2 adviseurs	2 adviseurs	3 adviseurs
Leidinggevenden			2 teammanagers en 5 afdelingshoofden

De geselecteerde respondenten zijn benaderd via e-mail of telefoon om hun medewerking te vragen. Bij het eerste contact met de respondent is open gesproken over het doel van het onderzoek en het interview. Daarbij is ook benadrukt dat de resultaten van de interviews anoniem in het onderzoek verwerkt worden. De meeste respondenten waren bereid mee te werken aan het onderzoek en waren op korte termijn beschikbaar voor een afspraak. Twee respondenten konden niet worden bereikt omdat zij in het buitenland waren, daarom zijn twee andere respondenten benaderd. Ter bevestiging van de afspraak werd een korte e-mail verstuurd met een korte toelichting op het onderzoek en de topicijst bijgevoegd als bijlage. Zodat de respondenten de inhoud van het interview konden bekijken.

### 3.5 Data analyse

Door het uitwerken van interviews tot transcripten is geen belangrijke informatie verloren gegaan en bovendien was het mogelijk om een objectieve eerste analyse uit te voeren. De beginfase bestond uit ‘open coderen’ waarbij codes toegekend werden aan fragmenten. Volgens Boeije (2008) kunnen de codes afgeleid worden van een kernwoord uit het fragment of een interpretatie zijn van het fragment. Beide manieren van codering zijn in de beginfase gebruikt. Hierdoor ontstond er een wirwar aan codes waarvan nog moeilijk een samenhang ontdekt kon worden. Zo waren er bijvoorbeeld twee dezelfde termen voor gelijke fragmenten zoals ‘doorgroei’ en ‘doorstroom’. De eerste zeven interviews zijn open gecodeerd en met elkaar vergeleken waardoor er beeld ontstond van overkoepelende thema’s. Door afwisseling van dataverzameling en data analyse zijn nieuwe waarnemingen van de onderzoeker gebruikt voor de analyse van eerdere interviews (Boeije, 2008: 148). Voor het coderen en analyseren van de interviews is gebruik gemaakt van een softwareprogramma voor kwalitatieve analyse: Nvivo 10. Het software programma is een handig hulpmiddel bij het coderen en analyseren van interviews dankzij het overzichtelijk kunnen beheren van fragmenten, codes en subcodes (Boeije, 2008).

De half open benadering in de interviews is ook terug te zien in de analyse van de interviews want naast het open coderen, waarin de onderzoeker codes zoekt in de tekst, wordt bij de analyse ook wel gebruik gemaakt van codes uit de literatuur. In de volgende analysefase, axiaal coderen, is uitgewerkt voor welke begrippen de codes staan en welke onderlinge relaties bestaan tussen deze begrippen. Om overkoepelende thema’s te ontdekken en verbindingen te leggen tussen codes is gebruikt gemaakt van de literatuur studie. Bij het axiaal coderen zijn alle fragmenten en codes met elkaar vergeleken om na te gaan welke fragmenten en codes bij elkaar horen. Hierdoor zijn het aantal codes gereduceerd en werden codes en subcodes opgesteld waardoor een codeboom is ontstaan. Bijvoorbeeld de code ‘arbeidsmobiliteit’ is onderverdeeld in ‘interne arbeidsmobiliteit’ en ‘externe arbeidsmobiliteit’. Onder het theoretische begrip ‘externe arbeidsmobiliteit’ zijn weer allerlei subcodes ondergebracht die door de respondenten zijn aangedragen. Een groot gevaar bij het verwerken van interviews is ‘door de bomen het bos niet meer zien’. In de interviews werden wisselende ervaringen gedeeld

waardoor het gevaar ontstaat om alle details te benoemen. Daarom is er uiteindelijk ook voor gekozen met behulp van tabellen de fragmenten en codes in te delen om overkoepelende thema's vast te stellen. De probleemstelling van dit onderzoek is als uitgangspunt genomen om vast te stellen wat de relevante thema's zijn (Boeije, 2008).

Om de overkoepelende thema's te vinden werd gebruik gemaakt van het categoriseren van de veelgenoemde en spontane reacties van respondenten, want die zijn in dit onderzoek als belangrijk aangeduid. In de analyse is onderscheid gemaakt tussen reacties die spontaan gegeven werden door respondenten op de open vragen van de onderzoeker en reacties die zijn uitgelokt doordat de onderzoeker er naar gevraagd heeft. Dit onderscheid is gemaakt omdat de beleving van de respondent dan is beïnvloed door de onderzoeker. Het verschil in de reacties is in de analyse gemaakt door de spontane reacties van respondenten en eerste reacties op een open vraag zoals *'Wat ziet u als belemmerend voor duurzame inzetbaarheid?'* als spontane reactie aan te duiden. De reacties van respondenten op vragen over specifieke factoren, zoals *'Wat beperkt business medewerkers om nu en in de toekomst gemotiveerd en vitaal aan het werk te blijven?'* zijn uitgelokt door de onderzoeker. Allereerst werden de codes die voortkwamen uit spontane reacties onder elkaar gezet en werden de verbindingen en overlappings gezocht. Daarna werden deze codes aangevuld met de codes die voor veel respondenten genoemd zijn. Door het vergelijken van de codes en deze in tabellen te zetten is een systeem ontstaan waarmee een aantal hoofdthema's gevormd zijn. Op deze manier zijn alle codes doorgenomen en ondergebracht bij een thema. Zie bijlage III voor een uitgebreide toelichting over hoe de vijf bevorderende en vijf belemmerende thema's zijn vastgesteld. Hier wordt het thema *'verzakelijking bij DHV'* als voorbeeld genomen. Het thema ontstond doordat de respondenten spraken over de verandering van een cultuur binnen DHV en de gevolgen die het met zich meebrengt en de effecten daarvan op duurzame inzetbaarheid. Hieronder is het voorbeeld te zien van de codeboom voor *'verzakelijking binnen DHV'* en de bijbehorende subcodes.

- **verzakelijking binnen DHV**
  - commercieel belang
  - korte termijn visie
  - sturen op order gebonden (OG) werk
    - bezettingsgraad laag/weinig werk
    - projecten binnen de afdeling verdelen

De beschrijving van de resultaten is gestructureerd op basis van de codeboom waarbij onderscheid is gemaakt tussen de spontane reacties en de veelgenoemde onderwerpen. De thema's die voortkomen uit de spontane reacties zijn eerst gegeven en daarna worden deze aangevuld met de overige codes. Een aantal antwoorden en reacties zijn vaker genoemd door respondenten en sommige reacties zijn uitgelokt door de onderzoeker. De thema's met spontane reacties zijn aangevuld met de veelgenoemde en uitgelokte reacties van respondenten die inhoudelijk overeenkomen met deze thema's. Ook zijn er op basis van veel genoemde reacties van medewerkers nog twee extra thema's opgesteld ter aanvulling op de 'spontane' thema's.

Binnen één thema kan echter een diversiteit aan factoren genoemd zijn door de respondenten. Om van de resultaten een lopend verhaal te maken is gekozen om deze gemene deler van ervaringen als eerste te beschrijven per thema. Bijzonderheden en opvallendheden worden daarna benoemd. Voor het beschrijven van een thema is gebruik gemaakt van interview data zelf om zo dicht mogelijk bij de ervaring van de respondent te blijven en de interpretatie van de onderzoeker te beperken. Citaten illustreren de analyses en zijn bewijs voor de interpretaties van de onderzoeker. Citaten tonen ook de variatie in beleving van respondenten. De citaten zijn anoniem maar krijgen wel een aanduiding met

functieniveau (junior, medior, senior), functie (adviseur/consultant, engineer/specialist of leidinggevende) en het respondentnummer.

Vervolgens zijn de resultaten van de data analyse afgezet tegen de verwachtingen uit het theoretisch kader om tot een conclusie te komen. De onderzoeksresultaten en conclusies zijn gebruikt om aanbevelingen te doen aan DHV ten behoeve van het bereiken en behouden van duurzaam inzetbaar personeel.

### **3.6 Rol van de onderzoeker**

In dit kwalitatief onderzoek was er een wederzijdse beïnvloeding tussen de onderzoeker en de respondenten. De onderzoeker beïnvloedt onderzoeksresultaten door het directe contact tussen de interviewer en de geïnterviewde. De betrokkenheid bij de onderzoeksorganisatie heeft positieve en negatieve gevolgen voor het onderzoek. De aanwezigheid op het kantoor van DHV biedt enerzijds de mogelijkheid tot observatie. De onderzoeker kan het onderzoeksveld beter begrijpen en interpreteren door verschillende reacties te verzamelen binnen de onderzoeksorganisatie (Boeije, 2008). Anderzijds bestaat het gevaar van ‘going native’ waardoor de onderzoeker zijn kritische blik kan verliezen. De percepties en ervaringen uit de organisatie kunnen de namelijk onderzoeker subjectief maken. De betrokkenheid van de onderzoeker bij de organisatie kan de vertrouwensrelatie met de respondent verbeteren waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden zal afnemen. De onderzoeker is zich bewust van de invloed die zij heeft op het onderzoek door haar actieve rol en door de interpretatie die zij geeft van de resultaten. In de resultaten van het onderzoek moet de onderzoeker in kaart brengen wat de beleving is van de respondenten zonder teveel eigen interpretatie te verbinden aan de resultaten. In dit onderzoek is daarom gekozen om de analyse te beginnen met een open codering waardoor alle informatie uit de interviews gebruikt wordt en niet alleen de theorie of de interpretatie van de onderzoeker leidend zijn. De persoonlijke ervaringen uit de onderzoeksperiode zijn door de onderzoeker gedeeld met de begeleider vanuit DHV om de objectiviteit ervan te vergroten.

#### *Kwaliteit van onderzoek*

In de laatste drie interviews zijn de antwoorden van eerdere respondenten voorgelegd om te controleren of de respondenten die ervaringen en percepties deelden. De laatste drie respondenten voegden geen extra informatie meer toe aan de al verzamelde data. Op die manier kon vastgesteld worden dat het punt van verzadiging bereikt was, de respondenten droegen immers geen nieuwe informatie of onderwerpen meer aan in de interviews (Boeije, 2008: 52). Daarnaast was dit een manier om een deel van de resultaten te controleren wat de betrouwbaarheid van de resultaten ten goede komt.

Kwalitatieve onderzoeksdata hebben een beperkte externe validiteit (Boeije, 2008). De resultaten van dit onderzoek bieden inzicht in de percepties en achtergronden van respondenten bij DHV maar zijn niet te generaliseren over de onderzoekspopulatie. De resultaten van het onderzoek kunnen beïnvloed zijn door sociaal wenselijke antwoorden of de beperkte of selectieve herinneringen van de respondent, dit is beperkend voor de validiteit van de resultaten (Boeije, 2008). Om vertrouwen te creëren bij de respondent en sociaal wenselijke antwoorden te beperken is aangegeven dat de interviews anoniem verwerkt en gerapporteerd worden.



## 4. Resultaten

---

### 4.1 Inleiding

Nu de onderzoeksmethoden uiteen zijn gezet, vormt dit hoofdstuk een beschrijving van de resultaten die zijn voortgekomen uit de interviews. De resultaten die in dit hoofdstuk aan bod komen zijn een beschrijving van de percepties van en ervaringen met duurzame inzetbaarheid van de respondenten. De ervaring van de respondent is een subjectieve ervaring, op basis van de ervaring van de respondenten kunnen geen uitspraken gedaan worden de omvang. Om een beeld te geven of de ervaring wel door meerdere respondenten gedeeld worden de respondentnummers toegevoegd om aan te duiden hoe veel respondenten iets gezegd hebben over een thema. Vanwege de interpretatieve benadering kunnen op basis van de resultaten geen uitspraken gedaan worden over de gehele populatie, de ervaringen van de respondenten kunnen niet worden gegeneraliseerd over de populatie. Voor het empirisch onderzoek zijn een aantal deelvragen opgesteld, deze staan hieronder met de paragraaf waar de resultaten te vinden zijn.

1. *Wat zien de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden van DHV als duurzame inzetbaarheid? (paragraaf 4.2)*
2. *Wat zien verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden van DHV als belemmerende of bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid? (paragraaf 4.3)*
3. *Wat zijn de verschillen in de perceptie van duurzame inzetbaarheid tussen de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden? (paragraaf 4.4)*

Naar de interviews met leidinggevenden wordt verwezen met M en het respondentnummer, voor de interviews met de adviseurs en de specialisten met R en het respondentnummer. In de bijlage staat een tabel met een overzicht van alle respondenten.

### 4.2 Duurzame inzetbaarheid

Om een beeld te krijgen van de perceptie van medewerkers op en de ervaring met duurzame inzetbaarheid is de respondenten gevraagd: *Wat ziet u als duurzame inzetbaarheid van personeel?* Paragraaf 4.2.1 omschrijft de resultaten van de managers, in 4.2.2 komen de resultaten van de adviseurs aan bod en paragraaf 4.2.3. beschrijft wat specialisten zien als duurzame inzetbaarheid.

#### 4.2.1 Leidinggevenden

De leidinggevenden zien duurzame inzetbaarheid vanuit het belang van de organisatie en noemen aspecten die daarbij horen. Respondenten noemen de volgende aspecten: personeel continu ontwikkelen, flexibel personeel, nu en in de toekomst inzetbaar zijn en interne en externe mobiliteit. Een respondent benoemt de werk-privé balans. Bijna alle respondenten zien duurzame inzetbaarheid in relatie tot werken bij DHV. Hieronder worden deze aspecten toegelicht.

De leidinggevenden zien continu ontwikkelen en flexibel personeel als aspecten van duurzame inzetbaarheid. Een deel van de respondenten (M14, M7, M6) zien duurzame inzetbaarheid als het continu ontwikkelen en flexibel houden van hun personeel zodat het personeel mee kan veranderen met ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Volgens deze respondenten is de ontwikkeling van de medewerkers een belangrijk aspect van duurzame inzetbaarheid zodat het personeel flexibel blijft. De onderstaande citaten illustreren dit:

*"Proberen medewerkers in hun gehele loopbaan, continu flexibel te houden, uit te dagen en bij de tijd te houden. [...] Innovaties gewoon oppakken en weten, of je nou tekenaar, adviseur of manager bent, je moet wel weten wat er speelt."* Teammanager, M6

Volgens de leidinggevendenden is de ontwikkeling en flexibiliteit ook nodig om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn. Een deel van de leidinggevendenden ziet nu en in de toekomst inzetbaar zijn ook als een aspect. Door die ontwikkeling en flexibiliteit is het personeel in staat mee te veranderen met de organisatie waardoor het personeel niet alleen nu maar ook in de toekomst inzetbaar is. Voor duurzame inzetbaarheid van personeel is het belangrijk dat men stil staat bij de inzetbaarheid van nu en de toekomst, zoals het onderstaande citaat illustreert:

*"Niet alleen maar de inzetbaarheid voor de mensen nu en het werk nu. Maar ook wel oog houden voor het werk wat er misschien over 2 jaar niet meer is of over 4 jaar helemaal niet meer is zeg maar."* Afdelingshoofd, M14

De leidinggevende respondenten benoemen ook de interne en externe inzetbaarheid. Voor de interne inzetbaarheid moet de ontwikkeling van de medewerker en de organisatie samen blijven lopen volgens de leidinggevendenden. Door stil te staan bij de inzetbaarheid van nu en de toekomst kan duidelijk worden dat de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker uit elkaar gaan lopen. Externe inzetbaarheid zien leidinggevendenden als aspect van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is volgens deze respondenten ook dat een medewerker die niet meer duurzaam inzetbaar is binnen DHV, wel elders kan gaan werken. Volgens M14 kunnen een medewerkers de organisatie ook verlaten als zij uit ontwikkeld zijn of iets anders wil gaan doen.

*"Maar ja dus dat is ook wel duurzame inzetbaarheid voor mij, dus dat je op tijd kijkt van hé past deze persoon echt bij de organisatie."* Afdelingshoofd, M14

Bovendien benadrukken de leidinggevendenden dat de externe markt vraagt om personeel dat zich kan aanpassen aan veranderingen. Een van de externe veranderingen die de respondenten veelvuldig noemen is de externe markt die bepaald welke projecten er gedaan kunnen worden (M14, M6, M7, M11). M11 zegt hierover het volgende in relatie tot duurzame inzetbaarheid:

*"Ik heb een aantal jonge medewerkers die dus naar klanten gaan, die proactief klanten voorstellen doen waar ze zelf nog helemaal niet aan hebben gedacht. Dus wij, de klant verandert ons niet, nee wij veranderen de klant. Nou en dan heb je, volgens mij is dat puur duurzame inzetbaarheid."* Afdelingshoofd, M11

Bovendien vindt M11 de werk-privé balans het allerbelangrijkste en is de enige respondent die dit aspect benoemt.

*"Ik vind het altijd het belangrijkste dat de balans tussen werk en privé gewoon goed is. [...] dat is eigenlijk de basis van prettig werken en duurzame inzetbaarheid van medewerkers."* Afdelingshoofd, M11

#### **4.2.2. Adviseurs**

De adviseurs zien duurzame inzetbaarheid zowel op niveau van de medewerker als op niveau van de organisatie. Allereerst beschrijf ik de aspecten op niveau van de medewerker. De persoonlijke aspecten die de respondenten zien als duurzame inzetbaarheid zijn met plezier en gemotiveerd aan het werk zijn, geschikte kennis en vaardigheden, gezondheid en werk-privé balans. Daarna komen de

aspecten die de respondenten noemen op organisatieniveau, namelijk de flexibiliteit om mee te veranderen met de organisatie en de interne en externe inzetbaarheid.

Om duurzaam inzetbaar te zijn moet het personeel met plezier en gemotiveerd aan het werk zijn. Een deel van de respondenten (R2, R5, R9 en R10) ziet duurzame inzetbaarheid als in de toekomst nog met plezier en gemotiveerd aan het werk te zijn bij een organisatie. De volgende citaten illustreren dit.

*"Duurzaam inzetbaar.. ja. Mensen moeten lang, happy zijn met wat ze doen, werken vanuit hun kracht. En dat hoeft niet telkens hetzelfde te zijn, er moet wel verandering inzitten als men dat nodig vindt."* Senior adviseur, R2

Daarnaast zien de respondenten het hebben van de juiste kennis en vaardigheden als duurzame inzetbaarheid. Respondent 2 ziet duurzame inzetbaarheid als medewerkers die werken vanuit hun kracht en op hun plek zijn. Volgens respondent 19 is duurzame inzetbaarheid medewerkers inzetten waar hun competenties het best tot hun recht komen en dat stimuleren.

*"Maar dat vind ik heel leuk om te doen. [...] Als je als bedrijf dat aanspreekt en benut wat niet altijd automatisch gebeurt dat uh dan ben ik heel duurzaam inzetbaar. Dan zal ik DHV nooit verlaten als ze mij ook op die manier weten te vinden en benutten. En respecteren."* Senior adviseur, R2

Slechts twee respondenten benoemen dat gezondheid van belang is om duurzaam inzetbaar te zijn. Alleen R5 en R13 zien gezondheid in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Het volgende citaat illustreert dit:

*"Ik zie het gewoon van dat je ervoor moet zorgen dat jij als personeel ja gewoon op lange termijn gewoon inzetbaar blijft. Dus niet alleen, dat je, dat je je werk leuk vindt zal ik maar zeggen, dat je gezond bent, dat je op tijd komt. Ja zijn allemaal dingen die ervoor zorgen dat mensen inzetbaar blijven op lange termijn."* R5, Junior adviseur

Ten slotte noemt R13 nog dat de inzetbaarheid van een medewerker duurzaam is wanneer de werkzaamheden in balans zijn met de privé situatie.

Op niveau van de organisatie ziet een deel van de respondenten (R9, R10 en R19) de flexibiliteit en interne en externe inzetbaarheid als aspecten van duurzame inzetbaarheid. Duurzaam inzetbaar zien de meeste respondenten als mee kunnen gaan met wat de ontwikkeling van de organisatie en wat van de medewerker gevraagd wordt. Om mee te gaan met die ontwikkelingen is het volgens de respondenten belangrijk om flexibel en breed inzetbaar te zijn. Respondent 9 ziet duurzame inzetbaarheid als medewerkers die mee kunnen gaan technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in de organisatie en kennisontwikkeling. Respondent 13 ziet duurzame inzetbaarheid als kijken hoe medewerkers ingezet kunnen worden zodat ze geld opleveren voor de organisatie. Volgens respondent 19 is duurzame inzetbaarheid medewerkers inzetten waar hun kerncompetenties tot hun recht komen. Volgens respondent 10 is duurzame inzetbaarheid de flexibiliteit van het personeel om mee te gaan met ontwikkelingen in de organisatie en de bezetting van de projecten. De flexibiliteit kan ook de arbeidsmobiliteit van de respondent verhogen. De respondent kan dan zowel intern als extern ingezet worden. In het volgende citaat wordt de interne en externe inzetbaarheid van een medewerker benadrukt:

*"Net als dat je echt zodanig mensen in hun loopbaan ontwikkelt dat het niet uitmaakt dat of ze hier verder gaan of bij een ander bedrijf verder gaan."* Senior adviseur, R19

Samengevat zien de adviseurs duurzame inzetbaarheid als met plezier en gemotiveerd aan het werk zijn, kennis en vaardigheden continu ontwikkelen, gezond zijn en een goede werk-privé balans. Op niveau van de organisatie zien adviseurs duurzame inzetbaarheid als medewerkers inzetten daar waar hun kerncompetenties tot hun recht komen en in staat zijn mee te gaan met ontwikkelingen in de organisatie en op het vakgebied zodat zij zowel intern als extern duurzaam inzetbaar zijn.

#### **4.2.3 Specialisten**

De specialisten noemen aspecten op niveau van de organisatie en de medewerker. De aspecten op niveau van de medewerker zijn: motivatie, plezier en kennis en kunde om een functie te vervullen. Maar één respondent noemde duurzame inzetbaarheid in relatie tot gezondheid. Het onderstaande citaat illustreert hoe een specialist beide perspectieven omschrijft.

*"[...] personeel langdurig inzetbaar is. Dat er kort en weinig ziekte verzuim is. Dat positief gemotiveerd en mensen met veel plezier naar hun werk gaan. [...] voor het bedrijf zelf is het meegaan met nieuwe ontwikkelingen en nieuwe innovaties om voldoende werk te houden en zijn personeel aan het werk te houden."* Medior specialist, R12

Duurzame inzetbaarheid van de medewerker zien de specialisten als gemotiveerd en met plezier aan het werk zijn (R12, R15, R16 en R17). Het onderstaande citaat weergeeft de ervaring van een medior specialist met zijn duurzame inzetbaarheid:

*"Ik zit lekker in mijn vel, heb het naar mijn zin, doe leuk werk. En uh ja als ze dat kunnen blijven bieden dan uh zie ik persoonlijk daar geen problemen in."* Medior specialist, R10

Een deel van de respondenten ziet duurzame inzetbaarheid als het beschikken over de juiste kennis, kunde en vaardigheden om het werk te kunnen vervullen (R16 en R17). In het onderstaande citaat komt naar voren dat er volgens R17 wel uitdagingen zijn in het motiveren en ontwikkelen van medewerkers.

*"Het gaat om zo goed mogelijk de kwaliteiten, he de specialismen van de werknemer te benutten. [...] Kijk ik denk ik ook dat je op een gegeven moment inderdaad na 25 jaar is het ook best wel een uitdaging om de mensen te motiveren."* Senior specialist, R17

Op niveau van de organisatie wordt duurzame inzetbaarheid gezien als de flexibiliteit om mee te kunnen gaan in veranderingen en ontwikkelingen van de organisatie (R12 en R15). Het onderstaande citaat illustreert dat duurzame inzetbaarheid op medewerkersniveau en organisatieniveau niet los van elkaar gezien kunnen worden.

*"Als jij goed voorbereid bent op je baan, flexibel bent omdat je verschillende dingen hebt geleerd, dan vind je het waarschijnlijk ook leuk maar goed het zijn wel twee invalshoeken."* Junior specialist, R15

#### **4.2.4. Tussen conclusie**

Medewerkers noemen aspecten op niveau van de medewerker en de organisatie en de leidinggevenden noemen alleen aspecten van duurzame inzetbaarheid op niveau van de organisatie. Managers zien duurzame inzetbaarheid als het continu ontwikkelen en flexibel houden van personeel zodat zij mee kunnen gaan met veranderingen in en buiten de organisatie. De managers hebben het

bovendien meer over wat duurzame inzetbaarheid de organisatie moet opleveren. Duurzame inzetbaarheid is volgens adviseurs met plezier en gemotiveerd aan het werk zijn, kennis en vaardigheden continu ontwikkelen, gezond zijn en een goede werk-privé balans. De aspecten op organisatieniveau zijn volgens adviseurs als medewerkers inzetten daar waar hun kerncompetenties tot hun recht komen en in staat zijn mee te gaan met ontwikkelingen in de organisatie en op het vakgebied. Plezier, kwaliteiten en gezondheid zijn aspecten die specialisten noemen voor duurzame inzetbaarheid op niveau van de medewerker. Voor de organisatie zien specialisten duurzame inzetbaarheid als personeel dat mee kan gaan met ontwikkelingen en flexibiliteit. Zowel de adviseurs als de specialisten zien duurzame inzetbaarheid voor medewerkers als met plezier en gemotiveerd aan het werk zijn en blijven. Vanuit het organisatieperspectief zien zij duurzame inzetbaarheid als personeel nu en in de toekomst ontwikkelen zodat flexibel kan meebewegen met de organisatie en een toegevoegde waarde is. De leidinggevendenden zien duurzame inzetbaarheid alleen vanuit de organisatie en medewerkers zien duurzame inzetbaarheid op het niveau van de medewerker en op organisatieniveau.

Ook de gelaagdheid van het begrip inzetbaarheid is te herkennen in de percepties van de respondenten. Vooral de kern van duurzame inzetbaarheid, de geschikte kennis en kunde, wordt door de respondenten benoemd. Daarnaast wordt ook de bredere definitie van inzetbaarheid onderscheiden, namelijk de ontwikkeling van kennis en kunde. De adviseurs en de specialisten benoemen zowel de kennis als de motivatie. De bereidheid en motivatie van het individu en werkcontext komen minder aan bod.

Respondenten zien duurzame inzetbaarheid als het langdurig samengaan van de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker. De medewerkers zijn duurzaam inzetbaar volgens de respondenten als zij in staat zijn mee te bewegen met de ontwikkelingen in de organisatie en de omgeving. Als aspecten van duurzame inzetbaarheid zien de respondenten de ontwikkeling en flexibiliteit van de medewerkers om mee te kunnen gaan met veranderingen in de organisatie en met plezier, gezond en gemotiveerd aan het werk blijven. Het is opvallend dat gezondheid en de werk-privé balans door weinig respondenten genoemd worden.

#### **4.3 Bevorderende en belemmerende factoren voor duurzame inzetbaarheid**

De respondenten zien duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling van de medewerker die meebeweegt met de veranderingen en ontwikkelingen in de organisatie. De factoren die het samenbrengen van die ontwikkeling beïnvloeden zijn volgens de respondenten bevorderend of belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Nu volgen de ervaringen van respondenten met de belemmerende en bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Factoren die de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker samenbrengen zijn volgens de respondenten bevorderend. De respondenten ervaren het als belemmerend wanneer die ontwikkeling uit elkaar loopt.

In de analyse van de resultaten is een onderscheid gemaakt tussen spontane reacties van respondenten en veel genoemde reacties. Er vanuit gaande dat het eerst gegeven antwoord als een belangrijke ervaring van de respondent geïnterpreteerd kan worden. Wanneer de ervaring door meerdere respondenten gedeeld wordt kan dat ook duiden op belangrijke factoren. In de interviews is de respondenten gevraagd: *‘Wat ziet u als belemmerende factoren voor de duurzame inzetbaarheid van personeel?’* en dezelfde vraag voor bevorderende factoren. Op basis van de analyse zijn vijf bevorderende en vijf belemmerende factoren vastgesteld.

In 4.3.1. worden de bevorderende factoren beschreven. Paragraaf 4.3.2. geeft een toelichting van de belemmerende factoren. In 4.3.3. volgt een tussenconclusie.

#### **4.3.1. Bevorderende factoren**

De bevorderende thema's zijn (1) vrijheid, (2) continu leren en ontwikkelen, (3) gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling, (4) persoonlijke bevorderingen en (5) loopbaanontwikkeling. De eerste vier thema's zijn gevormd op basis van spontane reacties en worden aangevuld door overige reacties van respondenten. Bij het vijfde thema, loopbaanontwikkeling, zijn de reacties uitgelokt door de onderzoeker, maar wel veel reacties op gegeven. De ervaringen van respondenten worden hieronder per thema beschreven.

##### **Thema 1: Vrijheid**

Het thema vrijheid bestaat volgens de respondenten uit de flexibiliteit en vrijheid om eigen werk in te delen en de vrijheid om projecten te kiezen. Volgens beide categorieën medewerkers en de leidinggevenden is vrijheid bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. In het volgende citaat is een spontane reactie op de vraag naar bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid en geeft een omschrijving van de vrijheid bij DHV.

*“Nou ik denk een stukje van de flexibiliteit dus eigen tijd indeling denk ik. En uh dus niet alleen wanneer je werkt maar ook uhm hoe je die indeling maakt van de tijd. Uhm dat is denk ik heel belangrijk. [...]Dat, die vrijheid om dat zelf te ontdekken en daar mee om te gaan is ook heel belangrijk.”* Medior adviseur, interview 13

Alle categorieën respondenten noemden de vrijheid en flexibiliteit om eigen werk in te delen als spontane reactie. Flexibel werken is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid volgens een groot deel van de respondenten. De vrijheid om de werktijden te bepalen komt volgens respondenten ten goede van de werksfeer en de werk-privé balans. Als eerste reactie op de vraag wat bevorderend was voor duurzame inzetbaarheid deelde een specialist de volgende ervaring met flexibele werktijden:

*“Nou ja dingen die ze nu al goed doen vind ik persoonlijk de flexibele werktijden. Je kan zelf bepalen hoe laat je begint en hoe je dagen in deelt.[...] Daar doet niemand moeilijk over.”* Medior specialist, R12

Ook deelde een van de afdelingshoofden in het onderstaande citaat de ervaring dat flexibel werken bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid.

*“Wij uh zijn van oorsprong geen bedrijf waarbij je met de prikklok werkt [...]. Een stuk vrijheid is heel erg aan DHV verbonden. Ja dat moet je dus blijven stimuleren [...] Stukje vrijheid geven, stukje met die eigen verantwoordelijkheid, stukje ondernemerschap. Waardoor je een functie voor medewerkers interessant maakt. [...] waarschijnlijk langere tijd bij DHV zullen werken.”* Afdelingshoofd, M11

Naast de vrijheid om de eigen werktijden in te delen was ook de vrijheid om projecten te kiezen volgens een paar respondenten een bevorderende factor. Een van de respondenten geeft aan dat DHV de medewerkers veel ruimte en vrijheid biedt om zelf projecten te kiezen om zichzelf te ontwikkelen en de organisatie te ontdekken. Het onderstaande citaat illustreert dat de respondent het als bevorderend ervaart voor de ontwikkeling om zelf projecten te kunnen kiezen.

*“En gelukkig krijg je die ruimte hier om projecten te kiezen van nou daar wil ik voor gaan. [...] Dus dat is wel een positief stuk. En dat is voor mijn loopbaan natuurlijk uiteindelijk ook beter.[...] Uh en dat je die ruimte krijgt ook.”* Medior adviseur, R13

Ter aanvulling hierop ook nog een citaat van een leidinggevende die het als bevorderend ervaart om haar eigen projecten te kunnen kiezen.

*“Waar ligt mijn hart? Ik vond het eigenlijk allebei leuk. En ik heb wel ervaren dat je uh de vrijheid krijgt om dat te ontdekken maar ook van ja ik maak die keuze uh ja dat je daar de kansen voor krijgt. [...] Dus als je daar op tijd zelf mee bezig bent dan word je daar dus op een gegeven moment ook voor gevraagd.”* Afdelingshoofd, M14

### **Korte interpretatie thema vrijheid**

Vrijheid blijkt een belangrijke waarde te zijn binnen DHV die de duurzame inzetbaarheid van personeel bevordert. Daarnaast is het bevorderend omdat het de medewerkers autonomie geeft om hun werk en werktijden in te delen. De vrijheid is verbonden aan de cultuur van DHV volgens de respondenten.

### **Thema 2: Continu leren en ontwikkelen**

Om de ontwikkeling van de medewerker en de organisatie samen te brengen is het volgens een groot deel van de respondenten bevorderend als de medewerker zijn/haar kennis en vaardigheden continu blijft ontwikkelen. Op de vraag wat de respondenten zien als bevorderend voor duurzame inzetbaarheid werd opleiding en ontwikkeling als spontane reactie gegeven. Wanneer ik doorvroeg over opleiding en ontwikkeling bleken de respondenten, naast opleiding en ontwikkeling, nog meer bevorderende factoren te ervaren. De respondenten geven aan zich te kunnen ontwikkelen via opleidingen, maar ook leren op het werk ervaren respondenten als een manier om zich continu te ontwikkelen. Op basis van inhoudelijke samenhang heb ik dit thema aangevuld met een aantal bevorderende factoren die de respondenten ervaren, namelijk: een POP (persoonlijk ontwikkel plan) maken, leren op het werk, leren van collega's, ervaring in projecten en verbreding. Deze verschillende aspecten worden hieronder toegelicht.

#### ***Opleiding en ontwikkeling***

Alle drie de categorieën respondenten ervaren opleiding en ontwikkeling als bevorderende factor voor de duurzame inzetbaarheid. Opleiding en ontwikkeling is een HR instrument bij DHV bestaande uit interne en externe trainingen, cursussen en opleidingen. Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van een medewerker om mee te gaan met de kennisontwikkelingen in het marktgebied (R15, M6). Om vakken bij te houden geven de respondenten aan dat zij congressen bijwonen (R9 en R1). De opleidingen gericht op vaardigheden gaan bijvoorbeeld over projectleiderschap, klantgericht werken of hoe een medewerker een rapport schrijft in DHV stijl (R9 en M11). Voor het werken in projecten is het belangrijk om kennis en innovaties in het vakgebied bij te houden (R12). Een deel van de respondenten geeft aan dat DHV voldoende opleiding aanbiedt (R1, R2, R9, R10, R11, R12 en R13). Opleiding en ontwikkeling was een spontane reactie van adviseurs en specialisten, twee daarvan worden hieronder weergegeven. Het onderstaande citaat illustreert dat de respondent continu leren en ontwikkelen en de ontwikkelingsfaciliteiten van DHV als bevorderend ervaart voor de duurzame inzetbaarheid:

*“Dat je blijft ontwikkelen met de producten die er moeten gebeuren. En dat gaat vaak hand in hand he als een medewerker zich ontwikkelt krijgt die ook weer ontwikkeling in producten omdat die er nieuwe inzichten indoet. [...] Ik denk er wordt op gebied van ontwikkeling, van training en ontwikkeling, wordt er opzich, heeft DHV een enorm programma.”* Medior adviseur, R13

Het volgende citaat illustreert de ervaringen van een constructeur met opleiding en ontwikkeling en het maken van een POP.

*“Verder heb ik zelf de kennisoverdracht en meegaan met nieuwe ontwikkelingen, en opleidingsmogelijkheden dat ze mensen opleidingsmogelijkheden bieden en uh sterk aansturen op je PA doelstellingen en je POP, persoonlijk ontwikkelingsplan om jezelf eigenlijk hogerop te krijgen. Dus uh ja de faciliteiten die DHV op dit moment biedt vind ik goed. Ik weet niet wat ze daar op dit moment nog aan kunnen verbeteren.”* Medior specialist, R12

Aanvullend noemen ook managers opleiding en ontwikkeling als bevorderende factor. Het volgende citaat illustreert dit.

*“Het zit ook gewoon in opleidingen, vaardigheden en trainingen en daar komt HR bij om de hoek. Dus het is ook zorgen dat iemand niet alleen op een cursusje gaat maar zich ook ontwikkelt.”* Afdelingshoofd, M14

### **POP maken**

De ervaringen van respondenten met opleiding en ontwikkeling kunnen aangevuld worden met ervaringen over het maken van een POP. Alle drie de categorieën respondenten vinden een POP maken bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het richting geeft aan de ontwikkeling van de medewerker en de medewerker dan bewust stil staat bij zijn ontwikkeling. Volgens de respondenten is het maken van een POP vrijblijvend en aan de medewerkers. Een groot deel van de respondenten ervaart een POP als bevorderend omdat het opstellen van ontwikkelingsdoelen richting geeft aan de ontwikkeling van de medewerker. De respondenten ervaren het als bevorderend wanneer zij worden aangestuurd op hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Het onderstaande citaat illustreert de ervaring van een adviseur dat het POP richting geeft aan de ontwikkeling.

*“En dat kun je zomaar lekker vijf jaar doen doen en dan een beetje om je heen kijken van wat ging ik ook al weer doen? Ik denk wel dat dat POP een mooi middel is om daar invulling aan te geven. Een beetje, dat klinkt dan een beetje gelovig, maar richting aan wat je gaat doen.”* Medior adviseur, R10

Daarnaast ervaart een deel van de respondenten het maken van een POP als bevorderende factor omdat de medewerkers dan bewust stil moeten staan bij hun ontwikkeling. Het onderstaande citaat illustreert deze ervaring:

*“Die oefening natuurlijk van waar sta je over 5 jaar, waar sta je over 3 jaar. [...] Maar dat is wel de check up denk ik die je voor iedereen moet aanbieden. [...] maar gewoon om even stil te staan van hé waar gaan we naar toe met zijn allen en waar gaat DHV naar toe als bedrijf? Dus dat je kijkt van hé wat, zit iedereen nog wel, zit je nog wel op de goede plek? En draag je nog wel positief bij aan het bedrijf of ben je gewoon een uh ja een zware steen.”* Medior adviseur, R13



Het onderstaande citaat illustreert dat managers een POP ervaren als een handig middel om de ontwikkeling van de medewerker te monitoren en stimuleren.

*“Maar ook welke kant wil je op. Welke kant ziet DHV het meest geschikt voor je. En dat zetten we dan in de POP, persoonlijk ontwikkelingsplan, voor de langere termijn. [...] En nou die resultaten bespreek ik altijd met de medewerkers. En dan wordt dat uh dat plan zeg maar vastgesteld in het POP.”* Afdelingshoofd, M11

### **Leren op het werk**

Leren op het werk kan opgedeeld worden in ervaring opdoen in projecten en leren van collega's. Leren op het werk is, volgens de drie categorieën respondenten, bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat door ervaring in projecten medewerkers kennis en vaardigheden ontwikkelen en door aan wisselende projecten mee te werken zij hun kennis verbreden waardoor zij breed inzetbaar zijn. Alle drie de categorieën respondenten ervaren dat zij hun kennis en vaardigheden niet alleen ontwikkelen door middel van opleiding maar dat zij ook tijdens het werk leren en ontwikkelen. Het onderstaande citaat geeft aan dat zowel opleiding als leren op het werk als bevorderend ervaren worden:

*“Maar ja uh uiteindelijk merk je dat door bij die klanten op bezoek te gaan en een gesprek te hebben over datgene wat hem bezig houdt namelijk een project of een probleem. Dan leer je hoe je dat echt kan doen. Dus ik denk dat het beiden is. Af en toe is het heel goed om even uit je werk te stappen en even twee dagen zo'n training te volgen of een week in sommige gevallen. Want anders neem je niet de rust ervoor. [...] Maar uhm ja learning on the job is denk ik wel effectiever.”* Junior adviseur, R9

### **Ervaring opdoen in projecten**

De adviseurs en specialisten benoemen dat ervaring hebben in verschillende projecten bevorderend is voor hun duurzame inzetbaarheid. Meewerken aan uitdagende en wisselende projecten ervaren de drie categorieën respondenten als een manier om kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Bovendien is ervaring opdoen in wisselende projecten een manier om de ontwikkeling van de medewerker te verbreden en te voorkomen dat de medewerkers vastlopen in hun functie of specialisme. Het kan zo zijn dat door een verandering van de markt een bepaalde dienst of specialisme niet meer gevraagd wordt. Om duurzaam inzetbaar te zijn is het daarom bevorderend om ervaring te hebben met verschillende projecten. De onderstaande citaten illustreren dat meewerken aan verschillende projecten stimulerend is voor de continue ontwikkeling van een medewerker.

*“Waar ik dus buiten mijn afdeling mee bezig ben, voor intern hier voor DHV. [...] Dat ik niet alleen binnen mijn clubje blijf maar dat ik breed over uh open voor DHV breed, zal ik maar zeggen. Dus dat zijn de dingen die ik de afgelopen tijd heb ondernomen om mijn ontwikkeling te stimuleren zeg maar. Dat ik verder kan bij DHV.”* Junior adviseur, R5

*“Daar zit een deel dingen in, die gaan terloops dus je houdt heel veel kennis bij als je aan het werk zit. Dus daar leer je gewoon veel van en daar zie je ook wel de nieuwe trends.”* Afdelingshoofd, M7

Respondenten ervaren dat meewerken aan verschillende projecten bevorderend is voor omdat zij door hun brede ervaring dan ook breed inzetbaar zijn. Volgens respondenten is verbreding van de

inzetbaarheid bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat medewerkers dan op meerdere plekken ingezet kunnen worden en daarnaast voorkomt het dat medewerkers vastlopen in hun functie. Het onderstaande citaat illustreert dat ervaring in verschillende projecten bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid omdat het voorkomt dat een medewerker zich te veel specialiseert.

*“Enerzijds om ervaring op te doen, en dat ook onderdeel van het werkpakket te laten zien. Voor de kennis dat ze kunnen schakelen. [...]Ik vind dat wel belangrijk, dus je kiest en je verbreed, en je kiest en je verbreed. Nou dat is eigenlijk hoe het zou moeten werken om niet continu vast te lopen. Want dat lijntje wat de ene dag een specialisatie is kan de andere dag gewoon een doodlopende weg zijn omdat iemand anders een andere ontwikkeling heeft gekozen, die nog beter is.”* Teammanager, M6

De leidinggevende respondenten vertelden dat zij hun team stimuleren verschillende projecten te doen. De leidinggevende heeft hierin een ondersteunende rol vanwege het zicht op de verschillende projecten die er beschikbaar zijn voor de afdeling. Uit het onderstaande citaat blijkt dat de verbreding van de ervaring van de respondent als bevorderend ervaren wordt door een manager:

*“Ja. Je kunt ze op meerdere plekken gewoon kwijt en dat is een groot voordeel. Dus voor de employability is het heel belangrijk dat ze breed zijn. [...] Maar zo probeer je continue gaatjes te vinden van hoe kan ik mensen nou kwijt en hoe kan ik ze breder opleiden. En inzetbaar houden hé, flexibel houden. Dat ze niet continue alleen maar met hetzelfde bezig zijn. Dat is gewoon niet gezond.”* Teammanager, M6

Respondenten ervaren dat wisselende projecten op hun CV ook hun markt positie aantrekkelijker maakt waardoor ze gevraagd blijven worden en kansen voor verschillende projecten blijven krijgen. Deze brede ervaring is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Brede ervaring in wisselende projecten maakt de CV van medewerkers aantrekkelijker op de markt waardoor ze inzetbaar blijven omdat ze de markt goed kunnen bedienen en gevraagd worden vanwege hun ervaring. Het onderstaande citaat illustreert dat de organisatie de medewerkers de kansen kan bieden om projecten te doen zodat de medewerkers deze ervaringen kunnen bieden aan de klanten en beter inzetbaar zijn voor de organisatie.

*“Door hun ervaring op te laten doen. Door als zij zo’n kans krijgen uhm en ze doen dat goed. Ja dan hebben ze dat ook in hun rugzak zitten. Of nog concreter in hun CV staan. Waardoor ze weer beter inzetbaar zijn in volgende projecten. [...]En die ervaringen nemen mensen in ieder geval mee naar de toekomst toe. Ja en qua werk inzetbaarheid zeg ja, dus heel concreet zodra je die ervaring op je CV hebt staan kun je dat in andere projecten aanbieden.”* Afdelingshoofd, M4

De drie categorieën respondenten ervaren dat leren van collega’s ook bijdraagt aan de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden en aan de duurzame inzetbaarheid. Het is bevorderend omdat kennis en ervaring worden uitgewisseld tussen collega’s. Waarbij beide partijen leren van de kennisdeling. Daarnaast wordt het als bevorderend ervaren omdat men met verschillende mensen samenwerkt. De onderstaande citaten illustreren dat de respondenten leren van collega’s als bevorderend ervaren.

*“Dat het leuk is om ook weer een keer met andere mensen samen te werken. En uh om ervaringen te horen en te zien. En ook gewoon je eigen kennis te verbreden. En te zorgen dat je op verschillende vlakken ook inzetbaar uh bent.”* Medior specialist, R12

*“Ik bedoel niet per se meester gezelschap achtig maar laat ik het voorbeeld noemen. Een collega andere collega's opleiden, daar ben ik ontzettend voorstander van. Dat helpt oudere collega's de ervaren collega's, die groeien daar dan ook mee.” Teammanager, M3*

### **Korte interpretatie van continu leren en ontwikkelen**

Continu leren en ontwikkelen ervaren de drie categorieën respondenten als bevorderende factor voor duurzame inzetbaarheid. Opleiding en ontwikkeling is volgens de respondenten een belangrijke bevorderende factor voor duurzame inzetbaarheid omdat de medewerkers dan hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. Daarnaast ervaren de respondenten leren op het werk als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de medewerkers in projecten wisselende ervaringen opdoen waardoor zij zich ook ontwikkelen en verbreden. Dat houdt de medewerkers dus ook flexibel en breed inzetbaar. De respondenten ervaren leren van collega's ook als bevorderend. Het maken van een POP ervaren de respondenten als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat zij dan bewust stil staan bij hun ontwikkeling en het richting geeft aan hun ontwikkeling van de medewerker. Hierdoor kan de leidinggevende in de gaten houden welke richting de medewerker zich op wil ontwikkelen en of dat overeenkomt met de richting die de organisatie in gaat.

### **Thema 3: Gedeelde verantwoordelijkheid**

Het thema gedeelde verantwoordelijkheid is opgebouwd uit spontane en aanvullende reacties. Volgens de respondenten bestaat de verantwoordelijkheid van de medewerker uit het nemen van initiatief tot ontwikkeling en de verantwoordelijkheid van de organisatie uit het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerker. Door specialisten werd als spontane reactie gegeven dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer medewerkers initiatief nemen tot ontwikkeling en het vinden van projecten. Daarnaast werden ook een aantal spontane reacties gegeven over de verantwoordelijkheid van de organisatie. Volgens de respondenten bestaat deze verantwoordelijkheid uit het ondersteunen van de ontwikkeling door de leidinggevendenden, in gesprek blijven over de ontwikkeling, waardering, medewerkers begeleiden in verandering, de ontwikkeling van medewerkers stimuleren en sturen en de verdeling van de projecten afstemmen op de ontwikkeling van de medewerker.

In aanvulling hierop zien alle respondenten duurzame inzetbaarheid als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de organisatie en de medewerker. De gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker tussen de organisatie en de medewerker is volgens de respondenten (zowel de leidinggevendenden als adviseurs en specialisten) een bevorderende factor om de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker op elkaar af te kunnen blijven stemmen, waardoor het personeel duurzaam inzetbaar blijft. Volgens de respondenten speelt de leidinggevende een belangrijke rol in de ondersteuning die de organisatie biedt. Maar nu komt eerst de verantwoordelijkheid van de medewerker aan bod en daarna de verantwoordelijkheid van de organisatie en daarna de rol van de leidinggevendenden daarin.

#### ***Verantwoordelijkheid van de medewerker***

Een deel van de respondenten (zowel medewerkers als leidinggevendenden) ervaren dat het initiatief tot opleiding en ontwikkeling bij de medewerker ligt (R1, R2, R9, R10, R11, R13 en R15). Hierdoor zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Volgens de respondenten is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als de medewerker verantwoordelijk is voor zijn/haar ontwikkeling en ook initiatief neemt tot ontwikkeling en het vinden van uitdagende projecten. Het

onderstaande citaat is een spontane reactie van een respondent over de verantwoordelijkheid van de medewerker:

*“Het is zeker geen bedrijf waar je moet gaan zitten en wachten tot ze alles aan komen dragen. Je moet zelf uh initiatief nemen en dan kan je ook wel redelijk veel bereiken.”* medior specialist, R16

Ter aanvulling wordt het initiatief van de medewerker ook genoemd door leidinggevend en adviseurs. De respondenten ervaren dat zij zelf aan moeten geven wanneer zij zich een opleiding willen of zich willen ontwikkelen. Het onderstaande citaat illustreert dat ook deze adviseur ervaart dat het zijn eigen verantwoordelijkheid is om zich te ontwikkelen:

*“En dat zeg ik, is een positief punt, er kan een heleboel bij DHV maar je moet dat wel zelf organiseren. Ze komen niet bij je langs met het menu, dit is het en kies maar wat lekkers uit. Als jij iets wilt moet je het zelf organiseren. Zeggen dat je het wilt is niet voldoende. Je moet op zoek naar budget en op zoek naar uren. En dat geldt voor opleidingen maar dat geldt ook voor projecten en productontwikkeling. En dat past goed bij mij want ik organiseer dat wel makkelijk maar als je dat wat moeilijker vindt.”* Medior adviseur, R10

### **Verantwoordelijkheid van de organisatie**

Volgens respondenten bestaat de verantwoordelijkheid van de organisatie uit het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers. De spontane reacties hierover zijn als volgt, het is volgens de respondenten bevorderend wanneer de leidinggevende en de medewerker in gesprek blijven over de ontwikkeling van de medewerker, wanneer de leidinggevende de medewerkers begeleiden in een verandering, de ontwikkeling van de medewerkers gestuurd en gespiegeld wordt door de manager en de leidinggevende de verdeling van projecten afstemt op de ontwikkelingsdoelen van de medewerker. In aanvulling hierop zijn ook nog genoemd: de rol van de leidinggevende, het bespreken van verwachtingen, het voeren van PA gesprekken en de afstemming van de ontwikkeling van de medewerker en de organisatie. Hieruit blijkt dat het volgens de respondenten bevorderend is wanneer de organisatie de ontwikkeling van de medewerker ondersteunt. De bovengenoemde onderwerpen worden hieronder toegelicht met ervaringen van respondenten.

Specialisten en leidinggevend geven als spontane reactie dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling van de medewerker wordt ondersteund. De organisatie en de leidinggevend kunnen de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen, volgens de respondenten, door de ontwikkeling van medewerkers te sturen en te spiegelen door in gesprek te blijven over de ontwikkeling van de medewerker, openheid daarover te geven, verwachtingen te bespreken en PA (performance and appraisal) gesprekken te voeren. Volgens alle drie de categorieën respondenten is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling van de medewerker wordt gestuurd en gespiegeld door de manager. De ondersteuning van de leidinggevende voor de ontwikkeling van medewerkers is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de leidinggevende de ontwikkeling van de medewerker kan sturen en spiegelen in de richting van de ontwikkeling van de organisatie. De onderstaande citaten illustreren de rol van de leidinggevende in het begeleiden en het spiegelen van de ontwikkeling van de medewerker:

*“De een vindt dat ie zich niet ontwikkelt als ie niet uh na het 2<sup>e</sup> project al weer iets anders doet. En dat kan soms, dat kan een risico zijn omdat het te snel gaat. Maar zo iemand die zegt ja nee ik vind het wel goed, dat is er eentje die moet echt aangestuurd worden. Die is super*

*verantwoordelijk hoor maar hé ja dat is wel daar, als je daar 10 van in je team hebt, en dan probeer ik haar ook wel te challengen.” Afdelingshoofd, M12*

*“Soms sturen we daar nog een beetje op bij. [...] je kan niet meer doen dan daar aandacht voor te hebben. En iemand te prikkelen. En aan de andere kant de mensen die te snel willen, te spiegelen van wat heb je nou echt geleerd? Ja inhoudelijk heb je het nu gezien, maar heb je ook de vaardigheden om het zelf bij te sturen, zullen we dat eerst dan nog gaan doen.” Afdelingshoofd, M14*

Ook ervaren respondenten het als bevorderend wanneer gesprekken gevoerd worden over de ontwikkeling van de medewerker. Door continu met medewerkers in gesprek te blijven over hun ontwikkeling en de richting die zij op willen kan in de gaten gehouden worden of dat nog past met de organisatieontwikkeling. De onderstaande citaten illustreren de ervaringen van een adviseur en een specialist hiermee.

*“Ja ik denk toch dus een uh duidelijkheid en een af en toe gewoon een goed gesprek om er bij stil te staan. En toch een stukje meedenken. Denk ik. Zonder directief te zijn maar wel een stukje de juiste vragen stellen.” Medior adviseur, R13*

*“Elke 2 maanden even halfuurtje gepland met zijn leidinggevende. En de ene keer kan dat even kort zijn van hoe gaat het met je project. En de andere keer kan het zijn van wat wil je de komende tijd gaan doen? En hoe zie je het over 10 jaar? En dat als je dat plant dan kan dat gewoon uh, werkt dat beter. En houd je scherper wat iedereen wilt en uh. Dat is de afweging, de tijd die je erin stopt en die ontwikkeling. Ik denk dat er iets meer naar ontwikkeling”. Junior specialist, R15*

In aanvulling hierop zien de respondenten het ook bevorderend wanneer er in gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers open gecommuniceerd kan worden en wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken. Zoals het onderstaande citaat illustreert:

*“Ik vind het mijn verantwoordelijkheid om met de medewerkers in het team waar ik verantwoordelijk voor ben een zodanige open dialoog te voeren dat je dat niet kan ontgaan. [...] En uh daarin een goede route in kiezen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Uh want je kan best aanklaarten van goh past dit nog met je kerncompetenties, past het nog met wat je wilt, waar je enthousiast van wordt? Misschien past het nog maar ben je gewoon aan iets nieuws toe? [...] Je moet denk ik een zodanige dialoog blijven voeren dat uh dat uh dat de ruimte er is dat makkelijk te delen.” Senior adviseur, R19*

In aanvulling hierop ervaren respondenten het ook als bevorderend als de ontwikkeling van de medewerker besproken wordt in het PA gesprek. Volgens respondenten is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de medewerker ook een beoordeling en waardering krijgt voor zijn of haar ontwikkeling en dit ook besproken wordt in het PA gesprek. Volgens zowel de medewerkers als de leidinggevenden zou een betere afstemming tussen het beoordelingsgesprek, het Performance Appraisal (PA), de duurzame inzetbaarheid nog meer bevorderen. De ontwikkelingsdoelstellingen zouden dan ook vastgelegd kunnen worden. Het onderstaande citaat ter illustratie:

*“Dat je zegt we rekenen je ook af op in hoeverre je in jezelf geïnvesteerd hebt uh om uh om in je ontwikkeling te blijven vormgeven. Dat gebeurt eigenlijk niet als je nu naar de PA cyclus kijkt, er worden heel veel dingen doorgenomen. Oh cursus is er niet van gekomen, jammer*

*volgende keer. [...]En dat is de waan van de dag en ook gelijk ook het nadeel van het verdien model van DHV.” Senior adviseur, R19*

Aanvullend ervaren respondenten het ook als bevorderend wanneer de organisatie de medewerkers begeleidt in verandering. De respondenten die leidinggeven ervaren dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid om medewerkers te begeleiden in veranderingen. Het onderstaande citaat is een illustratie van hoe een leidinggevende dit ervaart. Het onderstaande citaat is daarvan een illustratie:

*“Dan is het mijn taak om te zeggen, beste vriend, het is tijd om een opleiding te volgen over die nieuwe contract vorm en jij gaat werken doen met die nieuwe contract vorm. Zo houd je iemand in het zadel en ben je samen bezig om uhm het bedrijf de nieuwe dingen, uh de nieuwe dingen in te bedden in het bedrijf maar ook de medewerker in het zadel te houden. En ja daar moeten we gewoon mee bezig zijn met elkaar.” Teammanager, M6*

### **Rol van de managers**

De bovenstaande resultaten geven weer dat managers een rol spelen in de verantwoordelijkheid van de organisatie. De respondenten ervaren een faciliterende en ondersteunende rol van de leidinggevende als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. De rol van de manager is volgens respondenten bevorderend omdat de leidinggevende de medewerker kan begeleiden, ondersteunen en stimuleren in de ontwikkeling. De reacties over de rol van de leidinggevende zijn uitgelokt door de onderzoeker. De onderwerpen met betrekking tot de rol van de leidinggevende zijn: leiderschapsstijl en medewerkers motiveren.

Het is volgens de respondenten bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de leidinggevendenden beschikken over een leiderschapsstijl waarmee zij in staat zijn de medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. De onderstaande citaten illustreren dit:

*“Ja daar ligt de kern denk ik toch bij de uh leidinggevende. Die gewoon hé dus in die zin ben ik echt wel een voorstander van integraal management dus niet alleen voor de financiële resultaten op de korte termijn. Maar je bent er ook echt voor de HR kant van het verhaal. We zijn toch een mensen bedrijf.” Afdelingshoofd, M14*

*“Dat betekent voor mij ook de stijl van leidinggeven. Dat ik uh ik laat vrij veel los aan de mensen. Veel eigen verantwoordelijkheid bedoel ik daarmee. [...] Maar het gaat erom uiteindelijk is het een weg daarnaar toe en ben je daar zelf verantwoordelijk voor. En uhm nou ook weer dat stukje met die balans zoeken. Dat ligt bij hun. En ik denk daarmee dat hun inzetbaarheid heel prettig wordt.” Afdelingshoofd, M11*

Integraal management is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid volgens respondenten omdat de leidinggevende dan persoonlijke betrokkenheid toont in zijn team en signalen over het welzijn en functioneren van medewerkers weet op te vangen. Door integraal management kunnen leidinggevendenden de medewerkers ook motiveren volgens de respondenten. De respondenten ervaren de betrokkenheid van leidinggevendenden als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de leidinggevende dan aandacht heeft voor hun welzijn en interesse toont voor hoe de medewerkers zich voelen. Daarnaast is de persoonlijke betrokkenheid bevorderend omdat de leidinggevende dan signalen weet op te vangen van de medewerkers wanneer er problemen zijn of zij niet goed in hun vel zitten. Het onderstaande citaat illustreert de ervaring van een respondent met de betrokkenheid van een leidinggevende:

*“Maar dat je ook dat is allemaal inhoud of carrière technisch. Maar ook dat er iemand is die af en toe checkt of je je nog prettig voelt zeg maar. Dat klinkt een beetje libelle achtig. [...]Hoe voel je je nu? Dat klinkt een beetje Dr Phil achtig. Maar het is wel heel prettig.”* medior adviseur, R10

*“En vanuit de leidinggevende gezien, de betrokkenheid, stukje aandacht geven aan de mensen, waardering. Ja dat zijn gewoon wel de basis dingen om mensen uh ja tevreden te houden en gemotiveerd te houden.”* Afdelingshoofd, M11

De leidinggevende kan de ontwikkeling van de medewerker ook ondersteunen door bij het verdelen van projecten erop te letten dat medewerkers meewerken aan projecten die aansluiten op hun ontwikkelingsdoelen. Respondenten ervaren het als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de medewerker dan uitgedaagd blijft en zich voldoende blijft ontwikkelen in het werk. De ervaring van respondenten wordt in de onderstaande citaten geïllustreerd:

*“Om op den duur na te denken over hoe uh we kijken naar een loopbaan pad binnen de ambities en mogelijkheden van de medewerker. Om te kijken hoe die ingezet kan gaan worden. Dus uhm bij de verdeling van werk kijken hoe dat past binnen de ambities en mogelijkheden van de mensen. [...]Op die manier ben je op individueel niveau steeds wel aan het kijken van hoe je verder kunt. Dus probeer ik daar invulling aan te geven, met het oog op van joh goh ja volgend jaar willen we ook nog graag dat je goed bezig bent en het jaar daarop ook.”* Afdelingshoofd, M4

*“Dat ze zelf niet de stap durven te zetten om te veranderen, ja dat heeft waarschijnlijk iets met hun persoonlijke ontwikkeling, eigen waarde, noem het maar op, te maken. En soms moet dat gewoon geholpen worden en duidelijk gemaakt worden. Maar goed daar ben je voor, vind ik, als manager. Om daarmee aan de slag te gaan.”* Teammanager, M6

### **Korte interpretatie**

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker gedeeld wordt door de organisatie en de medewerker. De respondenten ervaren dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. De organisatie die ondersteuning biedt wordt als bevorderend ervaren omdat de gewenste richting van ontwikkeling dan aangegeven kan worden en verwachtingen over de ontwikkeling van de medewerker uitgesproken kunnen worden. De leidinggevende speelt een rol in de verantwoordelijkheid van de organisatie blijkt uit de ervaringen van de respondenten. Respondenten ervaren het als bevorderend wanneer de manager de medewerkers kan motiveren, ondersteunen en begeleiden bij de ontwikkeling. Een integrale management stijl wordt daarbij door de respondenten als bevorderend ervaren. De gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling zorgt voor een afstemming tussen de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker, dat maakt het een bevorderende factor voor duurzame inzetbaarheid.

### **Thema 4: Persoonlijke bevorderingen**

De respondenten noemden nog een aantal bevorderende factoren die spelen op het niveau van de medewerker, namelijk netwerken, een prettige werksfeer en gezond blijven.

Netwerken binnen en buiten DHV is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de medewerkers daardoor projecten binnenhalen voor DHV, betrokken raken bij projecten en de volgende loopbaantrap kunnen maken. Respondenten ervaren dat interne contacten binnen DHV het makkelijker maken om projecten te vinden waar de medewerkers een steentje aan bij kunnen dragen en door het netwerk worden de medewerkers ook makkelijker gevraagd voor andere projecten. Het netwerken helpt bij het vinden van andere projecten buiten de huidige afdeling. Met behulp van netwerken kunnen medewerkers dus projecten vinden zoals de onderstaande citaten illustreren.

*“Dat is het voordeel en het nadeel van een heel groot bedrijf, dat je als men, als je een goed netwerk hebt ja dan word je overal bij betrokken. Waardoor je heel veel werk krijgt. [...]Ik heb ook van die mensen in mijn team. Nou die zitten al 15+ jaar bij DHV, die hebben zo'n netwerk, die zijn altijd aan het werk.”* Afdelingshoofd, M11

*“En andersom krijg ik regelmatig van andere afdeling vraag binnen van omdat ze mij kennen, van hé we moeten dit en dit, kun jij dat niet? Of kan iemand bij jullie dat niet? [...] Ik heb in het bestuur van Young DHV gezeten. [...]En op die manier krijg je best veel mensen die dan mij bellen met vragen en daar komt dan weer werk uit. Soms voor mezelf maar ook wel voor andere collega's.”* Medior specialist, R16

Ook een prettige werksfeer is volgens een deel van de respondenten bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat een prettige werksfeer de respondenten motiveert om bij DHV te blijven werken. De respondenten ervaren een prettige werksfeer wanneer het contact met collega's goed is, er een leuk team is en goede samenwerking binnen het team. De onderstaande citaten illustreren de waarde die een respondent hecht aan de werksfeer en de positieve ervaring met de werksfeer bij DHV.

*“Ik vind het contact met collega's heel belangrijk en het team uh. Teamsfeer vind ik belangrijk. Die is er bij ons, die is hartstikke gezellig. Dat vind ik een hele belangrijke parameter.”* Junior adviseur, R5

*“[...] die wel heel belangrijk is. Zijn collega's en gewoon een of je een leuke werkomgeving hebt. En dat wordt voornamelijk bepaald door het feit hoe je werkt en met welke collega's. en dat is ook een knelpunt, als die niet leuk zijn. Dus terug naar de knelpunten heb ik toch de derde en het is ook een stimulans als het leuk is. En dat is bij DHV absoluut het geval. Leuke collega's maar ook wel de structuur, groot bedrijf, met open zeker veel multi disciplinaire contacten die ik op doe. [...] Nou dat is een iets positiefs.”* Junior specialist, R15

Volgens (slechts) twee specialisten is gezondheid een bevorderende factor voor de duurzame inzetbaarheid. Deze respondenten vertellen dat het belangrijk is voor hun duurzame inzetbaarheid dat zij gezond en fit zijn en lekker in hun vel zitten.

*“En verder gewoon uh genoeg tijd blijven houden om te gaan sporten naast het werk. Dat soort dingetjes, dat ik zelf lekker in mijn vel zit en gezond en fit blijf.”* Medior specialist, R12

### **Korte interpretatie**

Volgens de respondenten zijn netwerken, een prettige werksfeer en gezond blijven factoren die de duurzame inzetbaarheid bevorderen. Netwerken en een prettige werksfeer zijn factoren op niveau van de medewerker en zijn bevorderend voor de motivatie volgens respondenten. Netwerken wordt



daarbij zowel door leidinggevendenden als door medewerkers genoemd. De medewerkers dragen een prettige werksfeer aan als bevorderende factor. Gezondheid wordt door twee specialisten genoemd.

### **Thema 5: Loopbaanontwikkeling**

Loopbaanontwikkeling is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid volgens de respondenten omdat het flexibiliteit, mobiliteit en het opdoen van ervaringen stimuleert. Daarnaast geeft het de medewerkers de gelegenheid geeft om zich te ontwikkelen en door te groeien. Bij dit thema werden door de respondenten de volgende aspecten genoemd: interne- en externe arbeidsmobiliteit en loopbaanbegeleiding. Dit thema is gekozen als aanvullend thema omdat de reacties op dit onderwerp uitgelokt zijn door de onderzoeker.

Medewerkers ervaren interne arbeidsmobiliteit als bevorderend voor duurzame inzetbaarheid omdat het de flexibiliteit van personeel stimuleert en medewerkers daardoor ervaring opdoen op verschillende plekken in de organisatie. Doorgroei is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de medewerker dan verschillende ervaringen op kan doen en nieuwe uitdagingen aan kan gaan. Het onderstaande citaat illustreert dat een junior adviseur de doorgroei als motiverend ervaart:

*“Als je puur kijkt naar uhm wat ik net noemde uitdaging, salaris, voldoende doorgroeien dat soort zaken. Dat zit op dit moment hier wel goed dus dat zou niet de reden zijn voor mij om weg te gaan.”* Junior adviseur, R9

Zoals het bovenstaande citaat illustreert is interne arbeidsmobiliteit bevorderend voor de motivatie van de medewerker. Alleen voor managers is het noodzakelijk om dan niet alleen naar het belang van de afdeling te kijken.

*“Ik kan hem helemaal niet missen maar vervolgens denk je ja, weetje ik kan m nog wel 1,5 jaar geforceerd in deze rol proberen te houden maar uiteindelijk wordt ie er niet blij van. Dus ja daar zoeken we dan naar een constructie en dan moet ik even van mijn belang als teammanager afstappen want dat is gewoon, hem in mijn formatie houden en uh en. ja dan geef je toch ruimte dat ie de helft van de week in die andere taak kan uh gaan doen.”* Afdelingshoofd, M14

Leidinggevendenden zien externe arbeidsmobiliteit als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Bij externe arbeidsmobiliteit gaat het om vrijwillig verloop en de organisatie die afscheid neemt van een medewerker wanneer de ontwikkeling uit elkaar loopt. Het onderstaande citaat illustreert dat een leidinggevende verloop niet als negatief ervaart.

*“Ik vind er zit altijd een tussenstap van een verbeter traject. En is dat dan binnen DHV of buiten DHV dat vind ik niet eens zo interessant. Soms moet je ook gewoon kiezen als bedrijf van we passen gewoon niet meer. Ga in godsnaam wat anders doen. Dat is goed voor jou, maar ook goed voor het bedrijf. En dat is niet zo raar.”* Teammanager, M6

Alle categorieën respondenten ervaren loopbaanbegeleiding als bevorderend. Voor de loopbaanbegeleiding zijn bij DHV een aantal programma's opgezet zoals het early career development programma en het management and development programma. Daarnaast worden gesprekken gevoerd over de loopbaan van de medewerker en wordt gekeken naar de match tussen de medewerker en de werkzaamheden.

Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer leidinggevende en de medewerker gesprekken voeren over hun loopbaan zodat beide bewust even stil staan over waar de medewerker heen wil en in welke richting de organisatie zich gaat ontwikkelen. Het is volgens respondenten bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid om de ambities en loopbaanontwikkeling van de medewerker af te stemmen op de strategie van de organisatie.

*“Ja ja want het bedrijf wil ook wat. Het is leuk als de medewerker hier komt en zeg ik ga een glanzende carrière binnen DHV. Dat is hartstikke mooi. Maar het bedrijf wil ook wat en het bedrijf staat ook ergens voor. En dat moet zeker met elkaar passen.”* Teammanager, M6

*“Maar waar het met name denk ik om gaat is om het ook in gesprekken voortdurend frequent te houden, frequent te bespreken, of de werkomgeving die DHV biedt ook nog de goede werkomgeving is voor de medewerker is. [...] En ik denk dat je als je in gesprekken veel meer zou durven insteken van goh uh komen je kerncompetenties hier tot zijn recht en is het uh een organisatie waar ook over 3 a 4 jaar jouw kerncompetenties nog tot zijn recht zouden komen?”* Senior adviseur, R19

Door middel van loopbaanbegeleiding krijgt de medewerker ook een beeld van de loopbaanpaden bij DHV en van loopbaanperspectieven. Het is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer medewerkers zich bewust zijn van hun loopbaan en de kansen die zij hebben. De respondenten zijn tevreden over de loopbaanbegeleiding bij DHV, hun ervaring met de ontwikkelingsprogramma's is positief omdat het structuur en richting geeft aan hun ontwikkeling. Het onderstaande citaat illustreert een ervaring van een respondent met loopbaanbegeleiding:

*“Bij DHV heb je het early career development programma dus wanneer je begint bij DHV wordt je drie jaar begeleid met opleiding, coaching en intervisie. En dat vond ik altijd heel prettig. [...] En dan is het mooi om in alle haast van de dag even te kijken naar waar sta ik nu en waar wil ik dan naar toe.”* Medior adviseur, R10

Daarnaast is het bevorderend wanneer de kenmerken en kwaliteiten van de medewerker geschikt zijn voor de taken en de eisen die het werk stelt. Wanneer er een fit is tussen de medewerker en de werkzaamheden zit de medewerker goed op zijn plek, volgens respondenten is dat goed voor de motivatie en het plezier in het werk. De medewerker op de juiste plek is daarom bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Het onderstaande citaat illustreert dit:

*“Ik heb het er met mijn medewerkers altijd over we hebben toch een soort van huwelijk en dat huwelijk moet van twee kanten komen. En als het van jouw kant niet meer komt of het komt van onze kant niet dan moet je ook gewoon in gezamenlijk overleg kijken hoe je daarmee dan verdergaat. [...] Nee daar moet jij je gelukkig bij voelen en als jij je gelukkig voelt dan is dat helemaal prima. Dan kun je daar ook nog voorwaardes aan stellen. En als dat uit elkaar groeit dan moet je dat vooral zeggen. Maar in elk huwelijk moet je energie stoppen om toch met elkaar in gesprek te blijven.”* Afdelingshoofd, M4

### **Korte interpretatie**

Loopbaanontwikkeling is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het bijdraagt aan de afstemming tussen de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker. De arbeidsmobiliteit stimuleert flexibiliteit van medewerkers en door loopbaanbegeleiding staan medewerkers bewust stil bij hun ontwikkeling en het zorgt ervoor dat een medewerker op een geschikte functie terecht komt. Voor het samenbrengen van de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker is het bevorderend

om voortdurend na te gaan wat mogelijkheden zijn voor loopbaanontwikkelingen nu en in de toekomst.

### **Tussen conclusie**

De bevorderende factoren zijn vrijheid, continu leren en ontwikkelen, gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, de persoonlijke bevorderingen en loopbaanontwikkeling. De vrijheid bij DHV wordt gewaardeerd door de medewerkers, het indelen van eigen werktijden en het kunnen ontdekken van de organisatie is bevorderend voor de motivatie van medewerkers. Opleiding en ontwikkeling zijn bevorderend voor het bijhouden van kennis en kunde bij de medewerkers. De betrokkenheid van een leidinggevende en een goede werksfeer worden door de respondenten als bevorderend ervaren. De betrokkenheid van een leidinggevende ervaren de respondenten als bevorderend omdat deze persoonlijke aandacht een stimulans is voor de motivatie en het stimuleert de ontwikkeling van de medewerker. Ook de prettige werksfeer en collega's motiveren de medewerkers om bij DHV te werken. Loopbaanontwikkeling is bevorderend voor de doorgroeimogelijkheden en daarmee het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van medewerkers, breed inzetbaar zijn is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel.

### **4.3.2. Belemmerende factoren**

De vijf belemmerende thema's zijn (1) verzakelijking bij DHV, (2) gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker, (3) gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie, (4) persoonlijke belemmeringen en (5) geen open communicatie. De eerste vier thema's zijn gevormd op basis van spontane reacties en worden aangevuld door overige reacties van respondenten. Bij het vijfde thema zijn de reacties uitgelokt door de onderzoeker door te vragen naar organisatiecultuur en is een thema geworden omdat het veel reacties heeft opgeleverd. De ervaringen van respondenten worden hieronder per thema beschreven.

#### **Thema 1: Verzakelijking bij DHV**

De verzakelijking van DHV ervaren respondenten als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het een korte termijn visie met zich meebrengt waardoor er een spanning ontstaat tussen het commerciële belang en het belang om medewerkers te ontwikkelen. Deze verzakelijking en het sturen op order gebonden werk (OG) werd door een deel van de respondenten als spontane reactie gegeven op de vraag wat als belemmerend gezien wordt. Het thema is opgebouwd uit het commerciële belang van DHV, de korte termijn visie en het sturen op order gebonden werk dat gepaard gaat met de moeite om projecten binnen te halen en het feit dat prestaties per afdeling beoordeeld worden.

De respondenten ervaren dat er binnen DHV de afgelopen jaren een omslag heeft plaatsgevonden waarin de organisatie, de cultuur en de manier van werken steeds commerciëler zijn geworden. Deze verandering van DHV wordt door de respondenten gezien als een verzakelijking van DHV. De markt waarin DHV opereert is veranderd, de opdrachtgevers zijn professioneler geworden en stellen meer eisen. Daarnaast loopt het aantal projecten terug omdat de grootste opdrachtgever, de publieke sector, aan het bezuinigen is. Voor DHV betekent dit dat hun medewerkers meer commerciële vaardigheden nodig hebben. Het commerciële belang, dat de verzakelijking met zich meebrengt, is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel omdat de aandacht alleen uitgaat naar prestaties in financiële zin waardoor de ontwikkeling van de medewerker minder aandacht krijgt met als gevolg dat medewerkers minder duurzaam inzetbaar zijn. De ontwikkeling van de medewerker wordt volgens de geïnterviewde adviseurs en managers belemmerd door het commerciële belang van DHV.

*“De indicator die bepaald of we het goed doen is winst en inzetbaarheid, uh in dit geval dan OG inzetbaarheid. [...] En dat zal iedereen herkennen die je in de onderneming spreekt.”*  
Senior adviseur, R19

Door het commercieel belang wordt bij de aanbidding voor projecten vooral gekeken naar de geldelijke opbrengst, er wordt minder gekeken naar de ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Daarnaast worden de medewerkers ook beoordeeld op financiële prestaties en worden de medewerkers met name ingezet op projecten waar ze geld opleveren. Het gevolg daarvan is dat de medewerkers zich niet voldoende ontwikkelen, waardoor zij niet duurzaam inzetbaar zijn. Het onderstaande citaat illustreert dat ook in de beoordeling van de medewerker gekeken wordt naar de prestaties in financiële zin.

*“Zo’n beetje al die aspecten spelen wel een rol in de beoordeling. Maar als je dan vraagt wat weegt het nou het zwaarst dan zijn het toch de meetbare dingen, namelijk gewoon geld. Uhm hoe hoeveel hebben we verkocht? En hoeveel hebben we omgezet? En dat telt wel zwaar. Maar dat neemt niet weg dat het kan soms zijn dat je een paar artikelen hebt geschreven die zoveel veel nieuwswaarde hebben gegeven. Dat dat wel wat slechtere prestaties op het gebied van omzet kan compenseren.”* Afdelingshoofd, M7

Daarnaast is het belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid dat de markt bepaald welke opdrachten er zijn waardoor het in de praktijk moeilijk is om geschikte projecten te vinden die aansluiten op de ontwikkelingswens van een medewerker. Ook kan het kan zo zijn dat DHV geen projecten kan krijgen waarop de medewerker zich kan ontwikkelen, of dat er op de markt geen geschikte projecten beschikbaar zijn. De onderstaande citaten illustreren hoe de markt kan bepalen aan welke projecten de medewerker zal gaan werken.

*“Mensen zijn op persoonlijke titel gevraagd terwijl die andere ambities heeft. Dan is het toch op een gegeven moment het commerciële belang dat, wat daarin best wel zwaar meeweegt om toch die klant relatie voorop te stellen en verder te gaan. Dus daar zit een, daar zit gewoon een groot spanningsveld in.”* Afdelingshoofd, M4

*“En dat maakt ons ook commercieel. De markt bepaald welke opdrachten er zijn. [...] Dus dat er wel, in mijn ogen een slag valt te maken met uh mensen met persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen gekoppeld worden aan de beschikbare projecten. Dat daar nog wel aandacht voor zou kunnen zijn zal ik maar zeggen.”* Medior adviseur, R10

Het commerciële belang is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat dan medewerkers op projecten ingezet worden die geld opleveren in plaats van projecten die een bijdrage zijn aan hun motivatie of ontwikkeling. Het commercieel belang kan veroorzaken dat medewerkers steeds dezelfde projecten moeten doen omdat ze daar goed in zijn, dat is niet uitdagend voor de medewerkers en demotiverend. Het onderstaande citaat illustreert dat het commerciële belang belemmerend is omdat het kan veroorzaken dat medewerkers op een positie gezet worden waar ze geld verdienen, maar verder wordt er niet gekeken naar wat de projecten opleveren qua motivatie of ontwikkeling.

*“En waar uh, wat ik best wel veel gezien heb. Dat is dat wij mensen op een positie houden waarin ze goed geld verdienen, en dan denken we laat ze daar nou maar zitten want daar verdienen ze geld voor het bedrijf. In plaats van opnieuw in ze te investeren en ze bij te houden. Dat heb ik nou toch al wel diverse keren gezien.”* Teammanager, M6

*“He het gemak van routine is denk ik een reëel gevaar. Dat mensen dus te snel alleen maar gaan doen waar ze goed in zijn en daar dus ook alleen maar goed in blijven maar niet echt bezig zijn met groeien. En uh dat is vanuit efficiency redenen heel prettig, jij bent er heel goed in maar doet daardoor geen ervaring op.”* Senior adviseur, R19

Respondenten ervaren dat aan veel dezelfde projecten werken belemmerend is voor de duurzame inzetbaarheid omdat de medewerker zijn motivatie kwijt raakt. Het onderstaande citaat illustreert dit.

*“Kijk ik denk ik ook dat je op een gegeven moment inderdaad na 25 jaar is het ook best wel een uitdaging om de mensen te motiveren. [...] Dus hé dat begint met het type project. Maar wat je, wat je nu doet. Maar goed die markt die dwingt je ook een beetje daartoe. He DHV dwingt je ook wel een beetje om bepaalde type projecten te doen. Op het ogenblik zijn dat veel tenders. Tuurlijk en daar mis ik even de uitdaging laat ik maar zeggen.”* Senior specialist, R17

Hetzelfde probleem wordt door een leidinggevende ook aangekaart, het onderstaande citaat ter verheldering:

*“De grootste belemmering is denk ik gewoon mensen inzetten in waar ze goed in zijn omdat ze dat nou eenmaal lang doen en dat werkt dus ja dan doen we dat gewoon zo. En je daar eigenlijk niet mee bezig houden dat is het grootste risico.”* Afdelingshoofd, M14

Het is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer een medewerker maar op één soort project wordt ingezet. Leidinggevendenden ervaren een spanningsveld tussen de medewerker inzetten op zijn expertise zodat het iets overlevert en de medewerker uitdagen om hem duurzaam inzetbaar te houden. Als het medewerkers zijn met gespecialiseerde kennis en expertise zijn zij al minder breed inzetbaar. Wanneer de markt dan ineens verandert en de vraag naar dat type project ophoudt betekent het dat die medewerkers niet meer inzetbaar zijn. Het onderstaande citaat weergeeft dit probleem:

*“Maar ik kan me voorstellen dat dat voor mijn werkgever interessant kan zijn om juist wel te zeggen van nou [naam respondent] jij bent goed in dit onderwerp. Blijf daar even op doorgaan want dan kunnen we mooi verkopen aan onze klant helpen en dat scheelt weer. Aan de andere kant uhm ja mochten er, mocht er uhm bepaalden ontwikkelingen komen. Wat ik net noemde verkeersmodellering. Mocht er ineens weinig vraag in zijn dan heb je weer een probleem.”* Junior adviseur, R9

Hetzelfde dilemma wordt ervaren door leidinggevendenden en komt in de volgende citaten naar voren:

*“Dat is een heel lastig vraagstuk. Als iemand de hele week 100% betaald bij een klant kan zitten dan ben je hartstikke blij want dat gaat goed. Maar ondertussen denk je ook dat betekent dus dat ie geen enkele tijd meer over heeft om uh een artikel te schrijven, een lezing te geven, andere klanten te bezoeken, netwerk te onderhouden. Ja maar om dan ook weer te zeggen ga jij maar minder werken dat wil je eigenlijk ook niet. Maar eigenlijk zou dat toch wel het beste zijn. Wat je het liefst hebt is iedereen 80% aan het werk en 20% tijd om acquisitie te doen. [...] Ja dat is constant een zeer wankel evenwicht want nee verkopen uh dat doe je ook niet graag. Dus uhm dat klopt voor een deel veroorzaken we dat probleem toch ook gewoon wel weer zelf. Nadat dat wat we ons voornemen uiteindelijk niet uitvoeren.”* Afdelingshoofd, M7

*“Markt kan daarin heel erg veranderen [...]. Mensen die jaren lang gewoon in een bepaalde activiteit goed gefunctioneerd hebben maar dat het type werk in één keer ophoudt. En lastig inzetbaar zijn in andere projecten en je hebt dat gewoon niet zien aankomen. Ja dan ontstaat daar een spanningsveld.”* Afdelingshoofd, M4

De verzakelijking van DHV brengt een korte termijn visie met zich mee. Deze korte termijn visie is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat er geen oog is voor de opbrengst van duurzame inzetbaarheid voor nu en in de toekomst. Door de korte termijn visie wordt er alleen gekeken naar financiële bedrijfsprestaties. De korte termijn visie was een spontane reactie van een respondent, zie hieronder het citaat:

*“Ja eigenlijk vooral korte termijn denken. Vooral in het hier en nu. En niet genoeg naar de lange termijn kijken. En dat uit zich in uh de soort van projecten, in weet je dat gedrag van uh eigen team eerst.”* Afdelingshoofd, M14

*“Zeker als de markt nu slechter gaat is het van belang de ene kant de neiging om te zeggen er moet OG, OG, OG gedraaid worden. Dat is begrijpelijk want dat levert geld op en daar leven wij van als dienstverlening. [...] als daarnaast ook gezegd wordt van ja maar je moet ook bij team overleg zijn of je moet ook die collega's begeleiden.”* Medior adviseur, R13

De projecten voor klanten worden order gebonden werk genoemd, dit zijn de uren die geld opleveren voor de organisatie. DHV is een commerciële dienstverlenende organisatie waarin dus gewerkt wordt met targets voor de adviseurs. Medewerkers aan sturen op order gebonden (OG) werk ervaren respondenten als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat medewerkers dan met name aandacht en energie steken in het behalen van hun targets en minder tijd hebben voor hun ontwikkeling. Daarnaast is sturen op OG belemmerend omdat daardoor de prestaties per afdeling beoordeeld worden. Deze aspecten worden hieronder toegelicht. Het onderstaande citaat is de spontane reactie van een respondent over belemmeringen voor duurzame inzetbaarheid:

*“Natuurlijk is een belemmering als je daar de diepte duikt kan je zeggen dat van goh een belemmering is af en toe als het wat minder gaat wordt er enorme, er wordt natuurlijk enorm gestuurd op omzet, OG en uh moet je dingen zus en zo doen. Weet je als je dingen, je moet natuurlijk ook zakelijk zijn.”* Teammanager, M3

In aanvulling hierop ervaren respondenten dat sturen op order gebonden (OG) werk een belemmerende factor is omdat het een hoge werkdruk oplevert en de leidinggevenden en medewerkers dan alleen aandacht hebben voor de targets en financiële prestaties, niet voor het welzijn of de ontwikkeling van de medewerkers. Op het moment is de vraag op de externe markt niet hoog waardoor de medewerkers moeite hebben om projecten binnen te halen. De medewerkers dan aansturen op hun targets kan werkdruk of stress opleveren. De respondenten ervaren de druk van hun targets waardoor zij onrustig worden als ze even geen werk hebben. De druk om constant projecten te draaien is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de medewerkers dan geen rust nemen en geen tijd nemen voor ontwikkeling. Zoals de onderstaande citaten illustreren:

*“Maar wat ik al zei zelfs de mensen die 4 maanden heel druk zijn geweest als ze twee weken denken ik heb voor de komende maand niet voldoende projecten, er wordt heel erg gestuurd op order gebonden. Dus mensen die voelen die druk en de ene kan er beter mee omgaan dan de ander. De een wordt daar echt heel onrustig van. En dat is ook een ongezond soort spanning.”* Afdelingshoofd, M14

*“Uh de druk om OG te realiseren dus als ik het even rustig heb en even tijd krijg om eigenlijk een cursus of wat dan ook, dan zie je dat uh dat de eerste impuls oeh wie kan mij werk geven want als ik niet goed in mijn werk zit dan presteer ik slecht. [...] Maar dus die druk om snel klanten te helpen en snel alleen maar met factuur abele uren bezig te zijn, die belemmert duurzame inzetbaarheid. Want dat verdrinkt het gewoon in termen van aandacht en geld. Dus dat is uhm dat is zorgelijk ja ja.”* Senior adviseur, R19

Sturen op OG is ook belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat per afdeling naar de prestaties wordt gekeken. Volgens de respondenten is er een ‘afrekencultuur’ waarin het principe ‘eigen volk eerst’ geldt, de projecten worden door medewerkers van de eigen afdeling opgevuld en er wordt niet gekeken welke medewerkers DHV breed ingezet kunnen worden (R8, R10, R13, R18 en M14). Deze indeling heeft als gevolg dat de units en afdelingen hun eigen financiële prestaties voorop stellen en wordt het afdelingsbelang voor het algemeen belang van DHV gesteld. De afdeling structuur en het afreken model per afdeling maken het moeilijk om tarieven van medewerkers van een andere afdeling te verrekenen waardoor minder medewerkers op projecten van andere afdelingen worden ingezet. De respondenten ervaren deze ‘afrekencultuur’ als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het belemmerend is voor de arbeidsmobiliteit tussen afdelingen, de brede inzetbaarheid van medewerkers, de flexibiliteit van medewerkers en voor de brede ervaring van respondenten. De onderstaande citaten illustreert dat de beoordeling per afdeling de mobiliteit van medewerkers belemmert:

*“Het wordt nog steeds heel verkokerd benaderd, binnen de afdeling wordt nog heel vaak gekeken van deze afdeling gaat goed, deze afdeling gaat slecht. [...] En ik denk dus als ik het antwoord moet geven wat vind je dan duurzame inzetbaarheid van personeel? Is dat je op bedrijfsniveau dus op B.V. niveau in de gaten houdt van waar zitten mensen niks te doen en waar is heel veel werk? [...] Ik heb het idee dat bij DHV dat nog 5 toko’s zijn waarin dat beoordeeld wordt. En dan ben je wat minder flexibel als organisatie.”* Medior adviseur, R10

*“Soms denk ik het is jammer dat er maar zo’n beperkte groep projectmanagers of senior of leading professionals zijn die zo ruim denkend zijn, of afdelingshoofden die even hun inkomsten aan de kant zetten en denken van hé maar dit is zo’n mooi project eigenlijk is dat [...] Het is al snel van oh het is ons project, nou daar zetten wij pietje op want die heeft geen werk maar dat is misschien niet de beste persoon.”* Medior adviseur, R13

### **Korte interpretatie:**

De verzakelijking bij DHV is een belemmerende factor voor duurzame inzetbaarheid omdat er daardoor minder aandacht is voor de ontwikkeling, de motivatie en het welzijn van de medewerkers. De verzakelijking van de bedrijfscultuur binnen DHV is belemmerend omdat het commercieel belang er voor zorgt dat medewerkers te veel dezelfde opdrachten doen waar ze goed in zijn en die geld opleveren, door de korte termijn visie de organisatie niet stil staat bij de ontwikkeling van de medewerker voor de lange termijn en geen aandacht heeft voor de opbrengsten van duurzame inzetbaarheid op lange termijn. Daarnaast is het aansturen op order gebonden werk belemmerend omdat de leidinggevenden dan alleen aandacht hebben voor het behalen van de targets en niet voor het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast zorgt de beoordeling per afdeling ervoor dat de mobiliteit van medewerkers beperkt wordt. Bovendien hebben de medewerkers op dit moment moeite met het binnenhalen van projecten omdat de klanten weinig opdrachten aan te bieden hebben.

## **Thema 2: gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker**

In de vorige paragraaf is beschreven dat ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. De respondenten ervaren in de praktijk echter een gebrek aan ondersteuning voor hun ontwikkeling en zien dit als een belemmering voor hun duurzame inzetbaarheid. Dit thema bestaat uit de behoefte aan meer persoonlijke betrokkenheid en de leidinggevenden die geen tijd en aandacht hebben voor de ontwikkeling van de medewerkers. Dat komt onder andere door de wisseling van het management. Deze aspecten worden hieronder toegelicht met citaten.

De respondenten ervaren een gebrek aan persoonlijke betrokkenheid van leidinggevenden als belemmerend. De wisselingen van het management zijn belemmerend voor het persoonlijke contact tussen de leidinggevende en de medewerker omdat het toch even duurt voordat een goede band is opgebouwd. Onder andere snelle wisselingen van het management zijn daarom belemmerend voor de betrokkenheid van de leidinggevenden. Het onderstaande citaat geeft de ervaring van een specialist met het tekort aan betrokkenheid weer.

*"De wereld is oneindig je kan overal alles gaan doen. Maarja wat? Uh als je dat niet, het bedrijf zou moeten helpen in het maken van keuzes. Misschien schieten we daar wel eens wat in te kort. Het wordt allemaal aan de mensen zelf overgelaten, eigen initiatief." Senior adviseur, R2*

Daarnaast is het belemmerend dat de leidinggevenden in de praktijk geen tijd en aandacht blijken te hebben voor de ontwikkeling van de medewerkers. De leidinggevenden ervaren het als belemmerend dat zij geen tijd hebben voor een uitgebreid gesprek. Het ondersteunen van de ontwikkeling van de medewerker is een taak van de leidinggevende maar wordt vaak ondergesneeuwd door allerlei andere verplichtingen. Zo blijkt er niet altijd tijd om een gesprek aan te gaan vanwege de drukte op het werk of medewerkers die bij een klant op kantoor werken. De onderstaande citaten illustreren de ervaring van een specialist en een leidinggevende met het gebrek aan tijd van de leidinggevende:

*"Nou misschien is wat meer van DHV zo eens vragen van uh en hoe gaat ie? Van uh, lukt het een beetje? Dat klinkt heel simpel hè? Maar die vraag die is vorig jaar bij mij eigenlijk niet gesteld." R17, senior constructeur*

*"De valkuil daar is dat er gewoon onvoldoende tijd is om met elkaar in gesprek te zijn. Mensen die veel buiten de deur zijn die zie ik weinig. En dan moet ik echt doelgericht een afspraak maken om die eens een keer te spreken. En als je ze dan een keer spreekt heb je dan het gevoel, heb je voldoende informatie om iemand werk... En je hebt ook gewoon je eigen projecten en wat er verwacht wordt. Dus is er voldoende tijd beschikbaar om al die aspecten die je graag zou willen blijven bespreken ook om in te vullen? Ik denk dat daar de valkuil zit ook binnen DHV." M4, afdelingshoofd*

Daarnaast ervaren de respondenten het als belemmerend dat de leidinggevende geen aandacht heeft voor de ontwikkeling van de medewerker. Volgens de respondenten komt dat doordat de leidinggevenden bij DHV vaak benoemd worden op basis van hun inhoudelijke expertise en aantal dienstjaren. Bij het kiezen van leidinggevenden wordt minder goed aandacht besteed aan de vaardigheden die men nodig heeft om een team te kunnen leiden. Het onderstaande citaat illustreert dat het belemmerend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de leidinggevende geen aandacht heeft voor de ontwikkeling van de medewerker.



*“De leidinggevende die geven niet aan, van tijdens de PA gesprekken, van heb je nagedacht over welke training je wil gaan doen? Uhm dus die vragen niet van hé check eens even wat er op intranet staat dus als de medewerker niet het initiatief neemt ja dan gebeurt er niks.” Medior adviseur, R13*

*“Zie jij nog andere competenties binnen jezelf die je zou willen ontwikkelen waar wij als bedrijf wat aan hebben. Dat soort open vragen. Die mis ik. En daarmee zou je, als je dat soort zaken bespreekt, kan je volgens mij uh dat kan je zeker wat opleveren. [...] Dat moet toch gebeuren, en die wil het graag doen. Ik denk dat daar zeker nog wel een rol voor de leidinggevende in zit.” Medior specialist, R16*

### **Korte interpretatie**

Het gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker wordt door respondenten als belemmerend ervaren voor de duurzame inzetbaarheid. In essentie is de ondersteuning bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid, maar in de praktijk blijkt dat de leidinggevende niet voldoende tijd en aandacht heeft voor de ontwikkeling van de medewerker. Daarnaast ervaren de respondenten een gebrek aan persoonlijke betrokkenheid van hun leidinggevende omdat het persoonlijke contact soms beperkt is vanwege snelle wisselingen van het management.

### **Thema 3: gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie**

In essentie zijn ontwikkelingsmogelijkheden bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van personeel, bij DHV blijkt in de praktijk dat er niet altijd voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Bij dit thema worden de volgende aspecten beschreven: geen kennisdeling met collega's, onvoldoende ontwikkeling in het werk, opleidingsstop en geen doorgroeimogelijkheden.

Respondenten ervaren het als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid dat er weinig kennisdeling is met collega's. De kennisdeling tussen collega's is beperkt omdat de medewerkers van DHV bij klanten op kantoor werken of langere tijd gedetacheerd zijn bij een ander bedrijf. Het is een belemmerende factor binnen DHV vanwege het verdien model van een dienstverlenende advies organisatie weinig ruimte is voor onderlinge coaching tussen medewerkers. Het onderstaande citaat illustreert dit:

*“Op het moment dat je een, bijvoorbeeld een groot bedrijf als Shell, waar geld verdiend wordt, voldoende geld verdiend wordt dan krijg je dat op een gegeven moment mensen meer in een coachende rol plaatst. En dat kan hier nauwelijks want er is geen geld voor.” Senior adviseur, R8*

Onvoldoende ontwikkeling in het werk door gebrek aan afwisseling of routine is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid volgens de respondenten. Zij vinden het belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat hierdoor medewerkers niet flexibel zijn, in hun werkzaamheden dan minder snel leren en niet breed inzetbaar zijn. Het onderstaande citaat illustreert de spontane reactie van een adviseur en daarna volgt de ervaring van een constructeur met routine werk.

*“He het gemak van routine is denk ik een reëel gevaar. Dat mensen dus te snel alleen maar gaan doen waar ze goed in zijn en daar dus ook alleen maar goed in blijven maar niet echt bezig zijn met groeien. En uh dat is vanuit efficiency redenen heel prettig, jij bent er heel goed in maar doet daardoor geen ervaring op.” Senior adviseur, R19*

*“Je raakt een beetje vastgeroest. Automatische piloot. Je doet de dingen uh zonder uh zonder echt de ja moet ik dat zeggen zonder echt de zin erin te hebben.”* Senior specialist, R17

Een klein deel van de respondenten vindt het belemmerend dat er minder opleidingen gedaan kunnen worden vanwege tijdelijke bezuinigingen op het opleidingsbudget (R5, R13, R16 en M14). Door sommige respondenten wordt dit begrepen gezien de economische situatie (R1, R15). Een aantal van de respondenten vindt het een schadelijke aanpak. De onderstaande citaten illustreren deze perceptie.

*“Maar één van de dingen die ik absoluut desastreus vind is dat ze in deze tijden snijden aan de opleidingsbudgetten. Dat vind ik echt dramatisch. Dat is niet mijn idee van waar je op zou kunnen bezuinigen zeg maar. Ik snap dat als het niet goed gaat dan moet dat. Maar dat vind ik echt ongewenst.”* Afdelingshoofd, M14

*“Maar dat is gewoon uh ja door de crisis. Deels wel want als jij zegt crisis dat los ik op door zo min mogelijk uit te geven dan ja hoeft niet altijd goed te zijn, voor de korte termijn visie misschien wel. Maar op lange termijn niet want dan denken mensen nou ik ga toch ergens anders kijken. Als ik hier geen mogelijkheid heb om door te groeien, en ik kan me niet meer ontwikkelen, niet door opleiding te volgen.”* Medior specialist, R16

Een deel van de respondenten ervaart het als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn bij DHV. De medewerkers staan dan stil in hun ontwikkeling in het werk en doen geen nieuwe ervaring op. Volgens de respondenten wordt het gebrek aan doorgroeimogelijkheden deels veroorzaakt door de formatie van de organisatie. Een aantal senioren zit namelijk aan de top waardoor er geen ruimte vrij komt voor medioren om door te groeien. Een paar respondenten denken dat het de reden zou kunnen zijn voor het vertrek van een aantal medioren. De senioren kunnen niet verder groeien waardoor zij vast zitten in hun functie, de formatie stil valt en de medioren ook niet door kunnen groeien. Deze senioren houden de opdrachten vast en beperken de doorstroommogelijkheden voor medioren. Voor de motivatie en de uitdaging van de medioren is dit een gevaar. Respondenten hebben het idee dat medioren vertrekken omdat zij geen uitdaging meer zien. De onderstaande citaten ter illustratie:

*“Nee dat zie je wel vooral veel medioren die weggaan omdat ze gewoon niet door kunnen. Omdat die senioren die zitten aan hun top en die kunnen niet meer doorgroeien en die blijven lekker zitten. En er komt geen plek voor die medioren vrij. Ook omdat er geen nieuwe medioren van onder komen. Dus die denken ja hier kan ik het wel vergeten. Die grijze mannen en vrouwen die zitten lekker goed vast op hun stoel dus die stoel daar kom ik niet op. Ik ga wel weg.”* Medior specialist, R16

*“Er komen geen nieuwe mensen bij, er gaan mensen weg. Dat zal ook te maken hebben met dat het niet goed ging. Er moesten ook mensen weg. Dat komt de sfeer niet ten goede en dan gaan mensen ook ergens anders kijken. En ook omdat je ergens anders bijvoorbeeld wel die stap kan maken.”* Junior adviseur, R9

### **Korte interpretatie**

De respondenten vinden het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de continue ontwikkeling van personeel daardoor in de praktijk achterblijft. Het gebrek bestaat omdat er in de praktijk weinig kennisdeling ervaren wordt met collega's, sommige medewerkers zich onvoldoende ontwikkelen door routine in hun werkzaamheden, er een tijdelijke stop was op het opleidingsbudget en er geen doorgroeimogelijkheden zijn.

#### **Thema 4: persoonlijke belemmeringen**

Op het niveau van de medewerker ervaren de respondenten ook nog een aantal belemmeringen voor de duurzame inzetbaarheid, namelijk een lange reistijd, de arbeidsvoorwaarden (salaris), geen leuke collega's en werksfeer en stress door te hoge werkdruk of stress door geen projecten of opdrachten te hebben.

Twee specialisten gaven als spontane reactie dat een lange reistijd belemmerend is voor hun duurzame inzetbaarheid. Volgens een respondent is een lange reistijd belemmerend omdat men dan veel tijd kwijt is aan reizen in eigen tijd. De lange reistijd kan volgens respondenten belemmerend zijn omdat het de werk-privé situatie in gevaar kan brengen. Op een andere locatie werken is niet ook niet altijd de ideale oplossing daarvoor. Volgens de andere respondent kan een lange reistijd naar een andere locatie ook belemmerend zijn voor de flexibiliteit van medewerkers om op een ander kantoor van DHV te gaan werken. De onderstaande citaten illustreren deze ervaringen.

*“Op dit moment wat me het meest belemmert is meer de reistijd. [...] Dus als ik een dag hier ben dan ben ik gewoon 3 uur tijd met reizen kwijt. Dus dat is wel jammer.”* medior specialist, R1

*“Een andere belemmering is denk ik wel, als je op een andere vestiging zit dan is het de reistijd en de bereidheid van mensen om te reizen. Uhm hmm er staat geen extra tegenover dus dat kan een belemmering zijn. Als er een extra tegenover staat dan kan je een incentive hebben om het te doen. Ik weet niet of dat per se moet want je bent gewoon in loondienst dus je wordt al beloond.”* Medior specialist, R18

Volgens de respondenten kunnen de arbeidsvoorwaarden, voornamelijk het salaris, een belemmerende factor worden voor de duurzame inzetbaarheid als de medewerkers ook de motivatie en uitdaging in het werk missen. De respondenten geven aan dat ze voor nu wel tevreden zijn met het salaris maar het zou een belemmerende factor kunnen worden.

*“Uh dan is het salaris is echt beperkend, en dat kan wel, dat kan ook voor veel mensen. En zeker voor mij op een gegeven moment zegt van ik vind het geweldig en ik heb me goed ontwikkeld. [...] maar op een gegeven moment heb je die ontwikkeling gehad en denk je ik ga eens even verder kijken en het feit dat anderen waarvan je denkt ja naja volgens mij ben ik beter, meer verdienen dat werkt natuurlijk in de hand dat je vertrekt. En uh ja dus een toonbeeld van niet echt een duurzame inzetbaarheid voor mij als je zegt van dit is een belemmerende omstandigheid.”* Junior specialist, R15

Geen leuke collega's en geen leuke werksfeer is een spontane reactie een specialist op de vraag wat belemmerend is. In aanvulling hierop wordt door nog een respondent genoemd dat geen leuke collega's belemmerend is. In de onderstaande citaten worden hun ervaringen weergegeven.

*“Dat besef ik me nu terwijl die wel heel belangrijk is. Zijn collega's en gewoon een of je een leuke werkomgeving hebt. En dat wordt voornamelijk bepaald door het feit hoe je werkt en met welke collega's. En dat is ook een knelpunt, als die niet leuk zijn. [...] Het is ook een stimulans als het leuk is. En dat is bij DHV absoluut het geval. Leuke collega's. [...] Nou dat is iets positiefs.”* Junior specialist, R15

*“Zo komen daar aardig wat andere aspecten in terug. Bijvoorbeeld werksfeer enzo, die dan minder is. Werksfeer, werkomgeving. Werkomgeving bij een aannemer dat is ook nou niet zo jofel.”* Senior specialist, R17

Respondenten zien het als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer zij stress ervaren door een te hoge werkdruk of door de onzekerheid van te weinig projecten hebben om aan te werken. Het onderstaande citaat illustreert hoe de werkdruk ontstaat volgens een adviseur:

*“Als je dan de lijstjes gaat optellen, de 80% OG plus al die andere taken. Ja de meeste mensen komen dan boven de 100 te zitten. Dat is uh met pieken is dat niet erg, maar als het duurzaam zo hoog is of als het langdurig zo hoog is dan is dat niet meer duurzaam.”* Medior adviseur, R13

Volgens deze leidinggevende is stress belemmerend omdat het gezondheidsproblemen kan veroorzaken.

*“Er is een hoog ziekte verzuim in mijn afdeling en dat heeft voor een deel te maken met dit vraagstuk. Dus het zijn niet de mensen die vol in het werk zitten die op dit moment uh zich ziek voelen. Het zijn vooral de mensen die slecht in het werk zitten en daar .. dus al een tijdje niet duurzaam inzetbaar zijn en uhm dat is dus een zorg. Ook voor die mensen zelf. Dus er worden gewoon mensen ziek vanwege het feit dat ze het gevoel hebben ik uh ik kom gewoon niet goed in het werk en ik uh weet ook niet hoe ik het moet oplossen.”* Afdelingshoofd, M7

Een enkele respondent ziet gezondheidsproblemen als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Het onderstaande citaat illustreert de ervaring van een medewerker over de gezondheidsproblemen en haar ontwikkeling.

*“De negatieve gevolgen zijn geweest dat ik moet accepteren dat het even niet zo snel gaat als dat ik zou willen en dat is best wel zwaar als je. Ik heb voor mezelf, weet ik, maar ik stel best wel hoge eisen van wat ik wil en waar ik naar toe wil groeien. En was uh naja heb het leidinggeven of in de lijn doorgroeien was zeker een ambitie van mij die ik gewoon voorlopig even niet gerealiseerd wordt. Dus dat is echt het negatieve gevolg.”* Medior adviseur, R13

### **Korte interpretatie**

De lange reistijd, het salaris, geen leuke collega's of goede werksfeer en de stress door te hoge werkdruk of geen werk hebben zijn belemmerende factoren op het niveau van de medewerker. Deze factoren hebben invloed op duurzame inzetbaarheid in die zin dat ze de neiging van medewerkers versterken om op zoek te gaan naar een baan buiten DHV. Per medewerker kunnen deze factoren verschillend ervaren worden. Volgens een aantal respondenten zijn het salaris en een slechte werksfeer belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het kan leiden tot vertrek van de medewerker. De lange reistijd is belemmerend voor de werk-privé balans. De stress als gevolg van hoge of lage werkdruk is ook belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat stress niet goed is voor de gezondheid van de medewerkers.

### **Thema 5: geen open communicatie**

Dit thema is gekozen omdat bij de vraag over organisatiecultuur veel reacties zijn gegeven over de openheid binnen DHV. Volgens de respondenten is het gebrek aan openheid in de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. De respondenten ervaren dat het niet altijd uitgesproken wordt als de ontwikkeling van de medewerker en de

ontwikkeling van de organisatie uit elkaar gaan lopen. Zoals omschreven bij de gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer er open gecommuniceerd wordt en verwachtingen eerlijk worden uitgesproken. Een deel van de respondenten ervaart dat de organisatiecultuur binnen DHV niet zo open en transparant is als men wenst. Wanneer de bedrijfscultuur te vriendelijk en sociaal is, is dat volgens de respondenten, belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de organisatie dan niet open en eerlijk is over het functioneren van medewerkers en de verwachtingen die DHV heeft van haar medewerkers. Het onderstaande citaat illustreert dit:

*“Nee nee dat is denk ik als je kijkt naar DHV en de kerncompetenties van DHV, zijn we graag vriendelijk voor mensen. Dat is een goede eigenschap maar te vriendelijk kan ook heel, op lange termijn slecht zijn voor mensen. Die gewoon te lang uh ja maar een beetje blijven uh doormodderen om het maar oneerbiedig te zeggen.”* Senior adviseur, R19

De sociale bedrijfscultuur is ook belemmerend voor het tijdig geven van feedback aan de medewerkers wanneer de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker uit elkaar gaan lopen. Respondenten ervaren dat door de sociale bedrijfscultuur er niet tegen de medewerkers wordt uitgesproken dat de ontwikkeling of het functioneren niet meer naar wens is. Het is een moeilijk onderwerp om aan te kaarten. In de onderstaande citaten staan de ervaringen van twee respondenten met de belemmering van de organisatiecultuur:

*“Want daar uh geef je aan dat ze niet meer passen binnen het team of de rol die ze vervullen. En zij hebben echt zoiets van joh waar heb je het over? Of he jij bent de eerste die het zegt. Dan denk ik bedankt, weet je want ja wat ik zie, zien anderen ook. Maar heel vaak wordt dat niet gezegd. Oh dat is trouwens nog een leuk DHV cultuurtje. Wel wat van mensen vinden maar niet met ze daarover praten. Dat is ook iets waar ik heel erg herken.”* Teammanager, M6

*“Een collega van mij zei, toen we het hier eens over hadden, dat DHV staat voor Doe Héél Voorzichtig. En dat is wel een cultuur ja. [...] Het is ook niet het leukste om te doen, om tegen mensen te zeggen joh ik vind eigenlijk gewoon dat je niet goed functioneert. Dat moet beter. [...] En het is ook nodig. We kunnen zo niet door blijven gaan. Want er is niet nou ergens nog die klus hebben dan zijn we allemaal weer vol aan het werk, dat is niet zo.”* Afdelingshoofd, M7

### **Korte interpretatie**

De respondenten geven aan dat het belemmerend is voor de duurzame inzetbaarheid wanneer DHV niet open communiceert over het functioneren van de medewerker. Het is daarnaast ook belemmerend omdat door een gebrek aan openheid en eerlijkheid ook geen oplossingen gezocht worden om de inzetbaarheid van de medewerker te verbeteren. Volgens de respondenten houdt de sociale organisatiecultuur tegen dat er eerlijke en open communicatie is over het functioneren van de medewerker. Daardoor is de organisatiecultuur een belemmerende factor voor de duurzame inzetbaarheid omdat het de communicatie met de medewerker beïnvloedt.

### **4.3.3. Tussen conclusie**

De belemmerende thema's zijn de verzakelijking bij DHV die financiële prestaties op de korte termijn laat prevaleren boven ontwikkelmogelijkheden die goed zijn voor de inzetbaarheid van medewerkers op langere termijn, gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker, gebrek aan

ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie, persoonlijke belemmeringen en geen open communicatie. Deze thema's zijn volgens de respondenten belemmerend omdat ze tegengaan dat de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker samen blijven lopen. De verzakelijking van DHV is belemmerend omdat er daardoor minder aandacht is voor het welzijn, de motivatie en de ontwikkeling van de medewerker. In de praktijk heeft de leidinggevende onvoldoende tijd en aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker, het gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling belemmert de duurzame inzetbaarheid. Het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat medewerkers die zich ontwikkelen in het werk dan geen kans krijgen om door te groeien. Daarnaast ervaren de respondenten nog een aantal factoren op het niveau van de medewerker waardoor de duurzame inzetbaarheid belemmerd wordt. Een te lange reistijd is belemmerend omdat het de werk-privé balans verstoort. Geen leuke werksfeer, geen leuke collega's en te laag salaris is belemmerend omdat het redenen kunnen zijn voor medewerkers om te organisatie te verlaten. Het gebrek aan open communicatie ervaren de respondenten als belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat het medewerkers niet verteld wordt wanneer zij slecht functioneren of aan hun ontwikkeling moeten werken.

#### **4.4 Verschillen tussen de categorieën medewerkers**

Op basis van de empirische onderzoeksresultaten zal ook antwoord gegeven worden op de laatste deelvraag van dit onderzoek, de verschillen in ervaring tussen de verschillende categorieën medewerkers. Verschillen tussen individuele ervaringen is moeilijk te beoordelen voor de onderzoeker en daarnaast heeft de onderzoeker een subjectief oordeel. Grote verschillen tussen de individuele ervaringen van de verschillende categorieën medewerkers zijn niet gevonden. Daarom is er gekeken naar verschillen tussen de thema's om de verschillen op een meer algemeen niveau aan te duiden.

Zoals in paragraaf 4.2 al naar voren is gekomen zien de leidinggevendenden duurzame inzetbaarheid vooral vanuit de organisatie en medewerkers vanaf het niveau van de medewerker en gedeeltelijk de organisatie. Leidinggevendenden benadrukken aspecten van duurzame inzetbaarheid die spelen op het organisatieniveau en van belang zijn voor de organisatie. In tegenstelling tot de leidinggevendenden zien de specialisten en adviseurs duurzame inzetbaarheid op het niveau van de medewerkers en de organisatie. Zo noemen adviseurs en specialisten met plezier en gemotiveerd aan het werk zijn als aspecten, deze noemen de leidinggevendenden in mindere mate. Op het niveau van de organisatie zien adviseurs en specialisten duurzame inzetbaarheid als aanpassingsvermogen en flexibiliteit, dat komt overeen met de leidinggevendenden. Daarnaast noemen adviseurs ook nog de interne en externe inzetbaarheid.

Hetzelfde verschil tussen het organisatie- en medewerkerniveau komt naar voren in de ervaring met en perceptie van belemmerende en bevorderende factoren voor duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt een empirisch verschil tussen de leidinggevendenden die belemmerende en bevorderende factoren op niveau van de organisatie ervaren en adviseurs en specialisten op niveau van de medewerker.

Wat betreft belemmerende en bevorderende factoren zien leidinggevendenden die op het niveau van de organisatie. De bevorderende factoren ervaren de managers voornamelijk met betrekking tot ontwikkeling, verandering en flexibiliteit. De leidinggevendenden noemen voornamelijk factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van de medewerker. Wederom erg geredeneerd vanuit de organisatie; namelijk flexibiliteit en ontwikkeling van het personeel moet bevorderd worden. Bovendien ervaren

deze respondenten het als bevorderend wanneer de medewerker geschikt is om het werk nu en in de toekomst te vervullen. De leidinggevenden zien of ervaren ook dat de ondersteuning en begeleiding voor ontwikkeling en verandering bevorderend is. De leidinggevenden zeggen niet veel over belemmeringen of bevorderingen voor de motivatie of plezier van de medewerker. Kortom leidinggevenden kijken naar duurzame inzetbaarheid vanuit het belang van de organisatie en ervaren belemmeringen en bevorderingen voornamelijk op het niveau van de organisatie.

Het verschil tussen specialisten en adviseurs is dat adviseurs naast hun ervaring met belemmeringen en bevorderingen op niveau van de medewerker ook nog factoren ervaren op niveau van de organisatie. De bevorderende en belemmerende factoren die de adviseurs en specialisten ervaren hebben vooral betrekking op het werk en de medewerker. Adviseurs en specialisten ervaren het als belemmerend dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn en leidinggevenden noemen deze factor niet. Alleen adviseurs hebben ook aandacht voor bevorderende en belemmerende factoren op het niveau van organisatieprocessen. Zo ervaren de adviseurs de verzakelijking van DHV als belemmerend en wordt dit door specialisten minder benadrukt. Specialisten noemen vooral belemmerende en bevorderende factoren die betrekking hebben op de inhoud van het werk of persoonlijk zijn. Zo noemen de adviseurs bijvoorbeeld het beoordelen per afdeling als belemmerend en specialisten dat er geen kennisdeling is met collega's. Specialisten ervaren een aantal belemmerende factoren op niveau van de medewerker zoals geen leuke werksfeer, collega's en hoge reistijd. Een aantal persoonlijke bevorderingen worden ook alleen door specialisten genoemd, zoals de motivatie om bij DHV te werken vanwege leuke collega's. De arbeidsvoorwaarden worden ook alleen door specialisten benoemd, deze worden nu als bevorderend ervaren maar kunnen ook belemmerend ervaren volgens de specialisten. Deze factoren noemen de leidinggevenden niet.

De verschillen tussen junioren, medioren en senioren in ervaringen met belemmerende en bevorderende factoren zijn niet groot. De hierboven beschreven belemmerende en bevorderende factoren worden door alle drie deze categorieën wel ervaren. Echter worden sommige factoren door meer respondenten van dezelfde categorie ervaren. De resultaten tonen aan dat junioren vooral factoren ervaren op niveau van de medewerker, zoals persoonlijke bevorderingen en belemmeringen. Medioren noemen vooral de vrijheid, continu leren en ontwikkelen en de gedeelde verantwoordelijkheid als bevorderende factoren. Senioren noemen meer factoren die spelen in de organisatie zoals communicatie en verzakelijking van de cultuur.

## 5. Conclusie

---

In dit hoofdstuk zal met behulp van de hiervoor beschreven theorie en resultaten antwoord gegeven worden op de hoofdvraag, deze luidt: *Welke belemmerende of bevorderende factoren ervaren de verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden voor de duurzame inzetbaarheid van DHV-ers?*

Allereerst is, net als in de theorie, een gelaagdheid in aspecten van inzetbaarheid te herkennen. Zoals verwacht wordt duurzame inzetbaarheid binnen DHV op verschillende manieren gepercipieerd en worden allerlei aspecten van duurzame inzetbaarheid benoemd. Het organisatie- en medewerkerperspectief zijn te herkennen in de zienswijze op duurzame inzetbaarheid van respectievelijk de leidinggevenden en de medewerkers. Bij DHV wordt duurzame inzetbaarheid van personeel gezien als het langdurig samengaan van de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker. De medewerkers worden als duurzaam inzetbaar gezien wanneer zij in staat zijn mee te bewegen met de ontwikkelingen van de organisatie en de omgeving en met plezier en motivatie aan het werk zijn. De aspecten van duurzame inzetbaarheid zijn ontwikkeling van kennis en kunde, flexibiliteit om mee te gaan met veranderingen en met plezier en gemotiveerd aan het werk blijven. Vanwege het organisatie- en het medewerkerperspectief op duurzame inzetbaarheid is er een verschil in de perceptie van leidinggevenden en medewerkers op duurzame inzetbaarheid. De leidinggevenden zien duurzame inzetbaarheid vanuit het organisatieperspectief en leggen de nadruk op aspecten die van belang zijn voor de organisatie. Adviseurs en specialisten zien duurzame inzetbaarheid vanuit het medewerkerperspectief waarbij zij benadrukken dat motivatie, plezier in het werk en gezondheid belangrijk zijn. De adviseurs en specialisten zien duurzame inzetbaarheid ook vanuit het organisatieperspectief, daarbij leggen zij de nadruk op de flexibiliteit van de medewerkers.

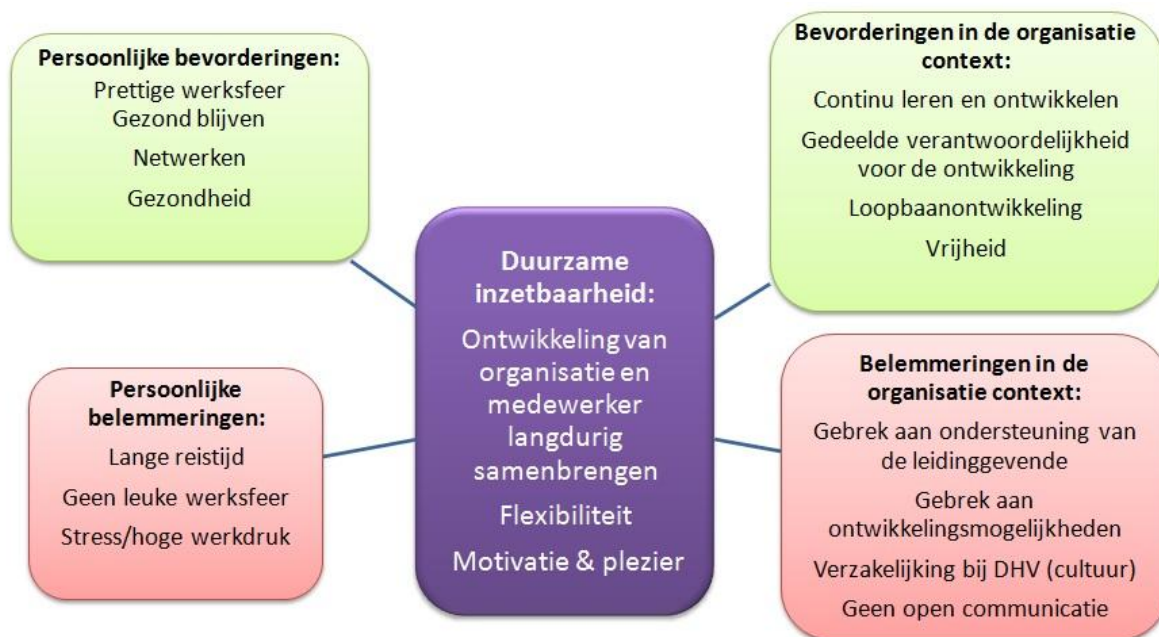
Concluderend, bij DHV zijn er factoren op zowel het niveau van de medewerker als de organisatie die belemmerend of bevorderend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Op grond van literatuuronderzoek wordt geconcludeerd dat de belemmerende en bevorderende factoren op niveau van de organisatie bestaan uit: de organisatiestructuur (zoals arbeidsomstandigheden), de organisatiecultuur, HR beleid (zoals opleiding & ontwikkeling en loopbaanmanagement), het management en leiderschapsstijl. De factoren op niveau van de medewerker zijn persoonskenmerken (kennis, kunde, gezondheid en vitaliteit) en de attitude en motivatie van een medewerker (openstaan voor verandering, bereidheid tot ontwikkeling, self-efficacy en zelfsturing). Uit de literatuurstudie is gebleken dat de voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid bestaan uit enerzijds de werkcontext die de mogelijkheden biedt om duurzaam inzetbaar te zijn. Anderzijds de attitude en motivatie van de medewerker om gebruik te maken van de geboden mogelijkheden. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat het van belang is voor de duurzame inzetbaarheid dat de attitude en motivatie van de medewerker en de mogelijkheden in de organisatie op elkaar afgestemd zijn want daardoor lopen de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker langdurig samen.

Als duurzame inzetbaarheid bij DHV gezien wordt als de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker langdurig samenbrengen, is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker worden samengebracht en belemmerend wanneer deze ontwikkelingen uit elkaar gaan lopen. Naar verwachting kan op basis van de onderzoeksresultaten geconcludeerd worden dat de respondenten bevorderende en belemmerende factoren ervaren op niveau van de organisatie en de medewerker. Op het niveau van de organisatie zijn de volgende thema's bevorderend: (1) vrijheid, (2) continu leren en ontwikkelen, (3) gedeelde



verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en (4) loopbaanontwikkeling. Continu leren en ontwikkelen is bevorderend, met zowel formeel leren (opleiding en ontwikkeling) als informeel leren (op het werk en van collega's). De belemmerende thema's op het niveau van de organisatie zijn: (1) verzakelijking bij DHV, (2) gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker, (3) gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie en (4) geen open communicatie. De bevorderende thema's op niveau van de medewerker zijn persoonlijke bevorderingen zoals een prettige werksfeer, gezondheid en netwerken. Op het niveau van de medewerker zijn de belemmerende factoren als volgt: lange reistijd, onprettige werksfeer, stress en een hoge werkdruk. In figuur 4 zijn de bevorderende en belemmerende factoren weergegeven per niveau.

**Figuur 4**



In meer algemene zin zijn de belemmerende factoren bij DHV de organisatiecultuur en het gebrek aan peoplemanagement en de bevorderende factoren zijn autonomie, loopbaanontwikkeling, gedeelde verantwoordelijkheid en opleiding en ontwikkeling. Dat vrijheid als een bevorderende factor wordt ervaren, komt overeen met de literatuur waarin staat dat autonome arbeidsomstandigheden bevorderende factoren zijn. Net als in de literatuurstudie blijkt uit dit onderzoek ook dat HR beleid, vooral loopbaanmanagement en opleiding en ontwikkeling, bevorderende factoren zijn. Daarnaast komt ook overeen met de literatuurstudie dat een gedeelde verantwoordelijkheid bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid. In de literatuur wordt organisatiecultuur beschreven als belemmerend of bevorderend, in dit onderzoek wordt de organisatiecultuur als belemmerend ervaren vanwege de verzakelijking. Daarnaast benadrukt de literatuur de rol van de leidinggevenden en de ondersteuning van de leidinggevenden minder expliciet dan in de resultaten van dit onderzoek naar voren komt. Gebrek aan open communicatie komt niet terug in de literatuurstudie. In vergelijking met de literatuur noemen opvallend weinig respondenten de gezondheid als factor van duurzame inzetbaarheid. Het kan erop duiden dat de kantoorwerkzaamheden bij DHV geen zware fysieke belasting zijn waardoor de medewerkers weinig gezondheidsproblemen in verband met hun werk ervaren en hun gezondheid als een gegeven beschouwen. Na de conclusies over de verschillen tussen ervaringen van medewerkers worden de bovenstaande conclusies en de theoretische verwachtingen van dit onderzoek verder vergeleken.

De veronderstelling was dat verschillende functies in de organisatie ook verschillende ervaringen met duurzame inzetbaarheid kunnen hebben. De conclusie is dat er tussen leidinggevend en medewerkers een verschil bestaat in het niveau waarop de bevorderende en belemmerende factoren ervaren worden. Adviseurs en specialisten hebben vooral ervaring met belemmeringen en bevorderingen op niveau van de medewerker. Specialisten ervaren ook de meeste belemmerende en bevorderende factoren op dat niveau. De verschillen tussen de categorieën medewerkers duiden op het organisatieperspectief en medewerkerperspectief op duurzame inzetbaarheid. De leidinggevend hebben meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid op het niveau van de organisatie. De medewerkers zien en ervaren factoren op het niveau van de medewerker maar hebben ook aandacht voor wat er zich afspeelt binnen de rest van de organisatie. De medewerkers en de leidinggevend kijken vanuit hun positie in de organisatie en vanuit hun eigen belang naar duurzame inzetbaarheid. Het betekent dat wanneer leidinggevend spreken vanuit de positie als medewerker, zij een andere ervaring hebben met duurzame inzetbaarheid omdat zij dan kijken vanuit het medewerkerperspectief.

De verschillen tussen de individuele ervaringen van senioren, medioren en junioren met bevorderende en belemmerende factoren zijn niet groot maar bij de overkoepelende thema's komt naar voren dat de categorieën medewerkers wel een andere nadruk leggen. De verschillen in de bevorderingen en belemmeringen die senioren, medioren en junioren ervaren lijken samen te hangen met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. De senioren zien meer belemmeringen in de organisatie omdat zij de organisatie al langer kennen. Daarnaast zien zij bevorderingen op persoonlijk niveau omdat zij zich meer bezig houden met hun persoonlijke leven en nog minder bezig zijn met ontwikkeling. Medioren zijn in de bloei van hun carrière en zien daarom waarschijnlijk vooral bevorderingen in de loopbaanontwikkeling. De vrijheid maakt het voor hen mogelijk om werk en privé te combineren en projecten te kiezen waarin ze hun ambitie kwijt kunnen. Junioren noemen voornamelijk persoonlijke bevorderingen en belemmeringen, junior medewerkers moeten nog veel leren waardoor zij vooral bezig zijn met hun eigen ontwikkeling. Een andere interpretatie is dat door beperkte werkervaring en kennis van de organisatie, junioren minder factoren op niveau van de organisatie herkennen. Organisationsprocessen die de duurzame inzetbaarheid belemmeren liggen niet zo aan de oppervlakte als het aantal opleidingen. Senioren kennen de organisatie beter, zij kunnen daardoor dieper gelegen belemmeringen beter herkennen. Het zal bevorderend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van personeel als in het beleid rekening gehouden wordt met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt.

De vraag is of deze conclusies overeenkomen met de theoretische verwachtingen die opgesteld zijn. Zijn de verwachtingen over de gedeelde verantwoordelijkheid, de rol van de leidinggevende en de bevorderende en belemmerende factoren uitgekomen? Per thema worden de conclusies hieronder toegelicht.

De theoretische definitie van duurzame inzetbaarheid impliceert een gedeelde verantwoordelijkheid door zowel voorwaarden te stellen aan de organisatie als aan de medewerker. De verwachting dat DHV duurzame inzetbaarheid als gedeelde verantwoordelijkheid ziet, is uitgekomen. Bovendien sluit de conclusie aan op de wens van DHV om verantwoordelijkheid zowel bij organisatie als werknemers te leggen. De respondenten ervaren het als bevorderend wanneer er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor duurzame inzetbaarheid. Deze ervaring komt ook overeen met de theorie waarin wordt beschreven dat voor de duurzame inzetbaarheid de organisatie de mogelijkheden biedt en de medewerkers bereid zijn hiervan gebruik te maken of het initiatief nemen om de werkgever hierop te bevragen. Het onderzoek bij DHV toont aan dat op beide niveaus belemmerende en

bevorderende factoren onderscheiden worden. Deze ervaring is een bevestiging dat voor duurzame inzetbaarheid voorwaarden gelden voor de medewerker en voor de organisatie.

Bijvoorbeeld, op niveau van de organisatie is vrijheid een bevorderende factor. Dat komt overeen met de literatuur waarin staat dat arbeidsomstandigheden, zoals autonomie, job control en zelfregie, voorspellers zijn voor duurzame inzetbaarheid. Dat deze factoren als bevorderend worden gezien, kan geïnterpreteerd worden vanuit het feit dat de medewerkers bij DHV hoogopgeleid zijn (HBO/WO) waardoor zij waarde hechten aan hun autonomie en vrijheid. Een ander voorbeeld van een belemmerende factor op niveau van de organisatie is het gebrek aan open communicatie over de ontwikkeling en het functioneren van de medewerker. Uit het onderzoek blijkt dat het bevorderend is voor duurzame inzetbaarheid als de leidinggevende en de medewerker in gesprek blijven over de duurzame inzetbaarheid. Een voorbeeld van een bevorderende factor op niveau van de medewerker is de motivatie van de medewerker, de duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd wanneer medewerkers plezier hebben in het werk. Voorbeeld van een belemmerende factor op niveau van de medewerker is stress, het is namelijk belemmerend voor het functioneren en de gezondheid van de medewerker.

Het is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de organisatie dit niet ondersteunt en ontwikkeling niet stimuleert. Het ondersteunen van de duurzame inzetbaarheid met alleen beleid is niet voldoende. Net als in de theorie toont dit onderzoek aan dat een organisatiecultuur die leren en ontwikkelen niet ondersteunt de maatregelen voor duurzame inzetbaarheid kan ondermijnen. De organisatiecultuur blijkt bij DHV niet ondersteunend te zijn aan de ontwikkeling van de medewerkers, dat is volgens theorie belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. In de theorie wordt benadrukt dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid dat de organisatie de ontwikkeling van de medewerker faciliteert en ondersteunt (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Wright & Nishii, 2008 in Boxall & Purcell, 2011). Daarnaast concluderen van De Vos *et al.* (2011) op basis van onderzoek dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid om een klimaat te creëren waarin ontwikkeling wordt gestimuleerd en ondersteund door managers, collega's en de organisatie. Uit het onderzoek van Vos *et al.* (2011) blijkt dat niet alleen het aanbieden van opleiding en training maar ook de ervaren ondersteuning daarvoor een positief effect heeft op duurzame inzetbaarheid. Wanneer medewerkers een gebrek aan ondersteuning ervaren kan dat geïnterpreteerd worden als belemmerend. De verzakelijking van de organisatiecultuur is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat de commerciële doelen de aandacht voor welzijn en ontwikkeling van de medewerker beperken. De maatregelen die de organisatie neemt om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen kunnen belemmerend worden wanneer de organisatie en de leidinggevenden de medewerkers niet voldoende ondersteunen.

Zoals verwacht bevestigen de onderzoeksresultaten dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt tussen het organisatieniveau en het niveau van de medewerker. Een bevorderende factor voor de duurzame inzetbaarheid is de faciliterende rol van de leidinggevende. Op basis van de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende invloed uitoefent op de implementatie van beleid en de ervaring van de medewerkers. Factoren die in essentie bevorderend zijn, zoals opleiding en ontwikkeling en loopbaanontwikkeling, kunnen als belemmerend ervaren worden wanneer er een gebrek is aan ondersteuning van de leidinggevende. De invloed van een leidinggevende op het HR beleid komt ook overeen met andere onderzoeken naar de invloed van lijnmanagers op de implementatie van HR beleid (Wright & Nishii, 2008). De rol van de leidinggevende komt in dit onderzoek zowel terug bij de bevorderingen als de belemmeringen. Enerzijds geven de resultaten aan dat het in essentie wenselijk is dat de leidinggevende over een geschikte leiderschapsstijl beschikt om de medewerkers te motiveren, te begeleiden en te

ondersteunen. In de praktijk blijkt dat de ondersteuning van de leidinggevenden te wensen over laat omdat zij weinig tijd en aandacht hebben voor de ontwikkeling van de medewerkers. Een gebrek aan peoplemanagement is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Op basis van dit onderzoek kan alvast een voorlopige conclusie gesteld worden dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in (het bevorderen en belemmeren van) de duurzame inzetbaarheid van personeel. Meer over de rol van de leidinggevende staat in de discussie (Hoofdstuk 6).

Daarnaast laten de resultaten zien dat sommige thema's in essentie bevorderend zijn, zoals opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie, maar dat er in de praktijk een gebrek ervaren wordt wat de duurzame inzetbaarheid belemmert. Het komt overeen met de theorie dat continu leren en ontwikkelen een bevorderende factor is. Een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden ervaren, is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Het gebrek aan mogelijkheden hangt samen met de huidige economische situatie van de organisatie waardoor er tijdelijk minder geïnvesteerd wordt in opleidingen. Deze korte termijn oplossing is wel een belemmering voor de ontwikkeling van het personeel op lange termijn. De verwachting blijkt te kloppen dat opleiding en ontwikkeling een belangrijke factor is voor DHV vanwege de waarde die hoogopgeleiden hechten aan persoonlijke ontwikkeling en het bijhouden van kennis van belang is voor de kwaliteit van dienstverlening in een kennisintensief bedrijf. Dat medewerkers een gebrek aan opleiding als belemmerend ervaren duidt op het belang van continu leren en ontwikkelen. Het gebrek is belemmerend omdat er dan namelijk geen balans is tussen de bereidheid van de professionele medewerker om zich te ontwikkelen en de mogelijkheden die de organisatie daarvoor biedt. Deze resultaten tonen een samenhang aan tussen de ontwikkeling van de medewerker en de faciliteiten en ondersteuning die de organisatie hiervoor biedt. Op basis daarvan kan bevestigd worden dat de afstemming tussen de organisatie en medewerker van belang is.

## 6. Discussie

---

In deze discussie worden drie thema's beschreven die zijn opgevallen in dit onderzoek omdat de resultaten anders uitgekomen zijn dan in de literatuurstudie en het interessant is om in toekomstig onderzoek daar meer aandacht aan te besteden. De theoretische discussiepunten zijn de employability paradox, de rol van de leidinggevende en spanning tussen kosten effectiviteit en ontwikkeling van de organisatie. Ten slotte komen een aantal methodologische discussiepunten aan bod ter evaluatie van het onderzoeksproces.

### **Discussiepunten**

#### *1. Employability paradox*

De employability paradox pakt in dit onderzoek anders uit dan in de literatuur. In de theorie wordt de employability paradox omschreven als duurzame inzetbare medewerkers die de organisatie verlaten en de angst van werkgevers dat hun investeringen in het personeel daardoor verloren gaan (De Cuyper *et al.*, 2011). Uit het onderzoek blijkt dat hoewel de medewerkers de organisatie kunnen verlaten zij dat niet doen. Vanwege de huidige economische situatie wil DHV dat haar personeel ook extern mobiel wordt, maar het personeel blijft vanwege de voorzieningen bij DHV en de huidige situatie op de arbeidsmarkt. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat duurzame inzetbaarheid gezien wordt in relatie tot werken bij DHV, wat duidt op een sterke betrokkenheid tot DHV. De medewerkers voelen zich verbonden aan de organisatie door de faciliteiten en investeringen die de organisatie doet om de employability te verbeteren. Door deze 'gouden ketenen' raken de medewerkers verbonden aan de organisatie omdat zij het gevoel hebben dat ze een wederprestatie moeten leveren. Deze wederkerige relatie en betrokkenheid die de medewerkers van DHV ervaren, hangt samen met het nieuwe psychologische contract (De Cuyper *et al.*, 2011). Volgens het nieuwe psychologische contract moeten organisaties namelijk faciliteiten bieden aan medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen. De medewerker voelt op zijn beurt de plicht om daar voor iets terug te doen en blijft verbonden aan de organisatie. Het nieuwe psychologische contract en de onderzoeksresultaten duiden erop dat organisaties ook rekening moeten houden met de keerzijde van inzetbaarheid. Namelijk dat investeringen voor mobiliteit ook kunnen leiden tot verbondenheid aan de organisatie (Gaspersz & Ott, 1996). De medewerkers bij DHV voelen zich verbonden terwijl ze, in het kader van duurzame inzetbaarheid, eigenlijk wel buiten de organisatie of naar alternatieven moeten kijken. Voor zowel de organisatie als de medewerker zou het soms beter zijn als de medewerker wel verder kijkt dan de huidige baan en de organisatie. Duurzame inzetbaarheid wordt in de literatuur aangedragen om de medewerkers flexibel en mobiel te maken, in de praktijk blijkt dat de medewerkers bij DHV wel functioneel flexibel zijn maar in mindere mate extern mobiel. De organisatie zal aanvullende maatregelen moeten nemen om de externe mobiliteit van haar personeel te stimuleren. Verder onderzoek moet gedaan worden naar de employability paradox om de balans tussen ondersteuning en betrokkenheid met de organisatie bloot te leggen. Ook kan zowel de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit, als flexibele medewerkers en een flexibele organisatie verder worden onderzocht.

#### *2. Rol van de leidinggevende*

In het theoretisch kader was de verwachting opgesteld dat voor de leidinggevende een belangrijke rol is weggelegd. Gegeven dit onderzoek blijkt dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het bevorderen of belemmeren van de duurzame inzetbaarheid. Net als onderzoek van Purcell &

Hutchinson (2007) toont dit onderzoek aan dat peoplemanagement een belangrijk onderdeel is van leidinggeven en daarnaast ook van duurzame inzetbaarheid. Door de ondersteuning van de leidinggevende blijkt er een verschil te ontstaan tussen de in essentie bevorderende en in de praktijk als belemmerend ervaren factoren. De resultaten tonen aan dat de ondersteuning van de manager een belangrijke rol speelt in de ervaring van medewerkers bijvoorbeeld bij opleiding en ontwikkeling. Opleiding en ontwikkeling wordt als bevorderende factor gezien, maar de resultaten tonen een gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling aan waardoor het als belemmerend ervaren wordt. Hieruit blijkt dat door deze ondersteuning de leidinggevende een belangrijke factor is in het bevorderen en belemmeren van duurzame inzetbaarheid. Zowel uit dit onderzoek als uit eerder onderzoek is gebleken dat de leidinggevende invloed heeft op het te implementeren beleid. Deze rol in implementatie geldt ook voor duurzame inzetbaarheid want factoren die in essentie als bevorderend worden gezien door respondenten, zoals ontwikkeling, worden bij gebrek aan ondersteuning van de manager als belemmerend ervaren. Uit eerder onderzoek van Wright & Nishii (2004; in Boxall & Purcell, 2011) is gebleken dat de leidinggevende invloed heeft op de implementatie van HR beleid waardoor er een verschil ontstaat tussen *intended*, *practiced* en *perceived* HR. Volgens Wright & Nishii (2004; in Boxall & Purcell) kan er een verschil zijn in de bedoeling van het HR beleid, de implementatie door de manager en de manier waarop de medewerker het percipieert of ervaart. Het duidt erop dat er een verschil is in de ondersteuning die de leidinggevenden aanbieden en de ondersteuning die medewerkers ervaren. De theorie over de werkcontext van duurzame inzetbaarheid omschrijft de rol van de leidinggevende niet zo expliciet. Gegeven de resultaten van dit onderzoek en van eerder onderzoek naar de rol van leidinggevenden, kan de rol van de leidinggevende wel benadrukt worden in de theorie of zelfs tot een aparte categorie gemaakt worden naast de werkcontext. Nader onderzoek zal uitwijzen of de leidinggevende in andere organisaties ook een cruciale rol speelt. Voor meer kennis over de rol van de leidinggevende in de werkcontext van de organisatie zal nader moeten worden onderzocht welke invloed de leidinggevende heeft op de belemmerende en bevorderende factoren.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat ondersteuning van de manager door medewerkers en leidinggevenden als een bevorderende factor wordt gezien. De vraag die blijft liggen is hoe het komt dat in de praktijk een gebrek aan ondersteuning wordt ervaren? Uit de resultaten blijkt dat er twee redenen voor zijn bij DHV, namelijk de leidinggevende heeft een groot takenpakket en wordt beoordeeld op basis van financiële prestaties. In de praktijk blijkt dat de leidinggevende bij DHV vaak te druk is met andere werkzaamheden om de ondersteuning aan medewerkers te kunnen bieden. Ook tonen de resultaten aan dat ondersteuning bieden aan de medewerkers wordt ondergesneeuwd door het aansturen van een team of afdeling op financiële prestaties. Bij DHV moeten de leidinggevenden integraal managen maar ook zorgen dat de afdeling voldoende OG draait. Zeker in slechtere tijden wordt er erg gestuurd op omzetcijfers, waardoor peoplemanagement ten koste gaat van het '*excel management*'. Een leidinggevende legt op zijn beurt weer verantwoording af aan het hoger management, voornamelijk geïnteresseerd in financiële prestaties. Het heeft tot gevolg dat er een spanning ontstaat tussen het aansturen van de prestaties van de afdeling en ondersteuning bieden. (Bij het volgende discussie punt ga ik verder in op de spanning tussen financiële prestaties en ontwikkeling van de organisatie). Leisink & Knies (2011: 1914) problematiseren in hun artikel dat het hoger management alleen aandacht heeft voor efficiency en cijfers waardoor peoplemanagement in gevaar wordt gebracht. In dat onderzoek komt ook naar voren dat managers niet werken aan peoplemanagement als gevolg van het hoger management dat alleen aandacht heeft voor harde prestatie normen want door managers te beoordelen op alleen de financiële prestaties worden de managers niet gestimuleerd en ondersteund door de organisatie om peoplemanagement uit te voeren (Leisink & Knies, 2011). Net als in de theorie blijkt bij DHV dat ook de beoordelingsstructuur van de

organisatie belemmerend kan zijn voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarnaast worden binnen DHV ook managers aangesteld op basis van dienstjaren en ervaring, daarbij wordt niet gekeken naar de peoplemanagement vaardigheden. Uit onderzoek van Leisink & Knies (2011) blijkt de bereidheid van managers om peoplemanagement uit te voeren afhankelijk te zijn van de discretionaire ruimte die de organisatie aan de leidinggevendenden biedt. Op basis van onderzoek concludeert Knies (2012) dat het organisatiekenmerk discretionaire ruimte de peoplemanagement activiteiten van de leidinggevendenden beïnvloed. Minder discretionaire ruimte heeft gevolgen voor de steun die leidinggevendenden aan hun medewerkers geven, doordat het hun bereidheid tot ondersteuning vermindert (Knies, 2012). Met andere woorden, het is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid als de leidinggevendende binnen de de organisatie geen ruimte krijgt om zijn team te ondersteunen. De resultaten van dit onderzoek en de hiervoor beschreven onderzoeken laten zien dat het hoger management het belang van peoplemanagement niet moeten onderschatten. Peoplemanagement moet worden erkend door de organisatie en door alle management lagen (Knies, 2012). Om duurzame inzetbaarheid te bevorderen moeten organisaties de leidinggevendenden de ruimte en mogelijkheden bieden voor peoplemanagement.

### 3. Verzakelijking van de DHV cultuur (*strategic tension: cost effectiveness vs. organization flexibility*)

Bij DHV is een spanning te zien, althans onder de condities van de economische recessie, tussen het commerciële belang en de wens om de organisatie te ontwikkelen en flexibeler te maken. Deze spanning signaleren Boxall & Purcell (2011) als spanning tussen twee doelen van HRM, namelijk *cost effectiveness* en *organizational flexibility*. Uit de resultaten blijkt dat er een spanning is tussen een verzakelijking van de organisatie en investeren in de ontwikkeling van de medewerkers met het oog op hun duurzame inzetbaarheid. HRM heeft hier een strategische rol omdat de kosten effectieve benadering bijdraagt aan de kosten besparing tijdens de crisis en de investeringen in ontwikkeling, in het kader van duurzame inzetbaarheid, bijdragen aan de flexibiliteit van de organisatie. Boxall & Purcell (2011) beschrijven dat het voor organisaties moeilijk is om een balans te vinden tussen deze twee strategische doelen. De organisatie wil enerzijds een kosten effectieve manier van werken invoeren om rendabel te blijven in economische crisis. Anderzijds wil DHV duurzaam inzetbaar personeel om mee te kunnen veranderen met de externe omgeving. Bij DHV is de verzakelijking en commercialisering een manier om economische levensvatbaarheid te behouden. Door kosten besparing komen de investeringen voor de ontwikkeling en flexibilisering van personeel wel in het gedrang. Terwijl het voor een organisatie als DHV ook van strategisch belang is flexibel te zijn om mee te veranderen met de omgeving. HR speelt daarbij een strategische rol voor de organisatie. Investerings voor duurzame inzetbaarheid vragen om een lange termijn visie. Daarentegen is het doel van kosten effectief werken om snel resultaat te boeken. Het is aan het hoger management van DHV om te beslissen welk doel van HRM wordt nagestreefd want nu zorgt het korte termijn denken bij DHV dat er alleen gekeken wordt naar kosten en resultaat, dat is belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid. Onderzoek naar de opbrengst en resultaten van duurzame inzetbaarheid op korte termijn kan inzicht bieden in de manier waarop organisaties een balans kunnen vinden tussen de twee doelen. Daarnaast kan het helpen om organisaties in te laten zien dat duurzame inzetbaarheid ook direct kan bijdragen aan de kosten en effectiviteit van de organisatie. Op strategisch niveau zal de organisatie een balans moeten vinden tussen de wens om economische levensvatbaarheid te behouden en de organisatie flexibel te houden.

Wat heeft dit onderzoek opgeleverd voor het maatschappelijk vraagstuk? Duurzame inzetbaarheid is een actueel thema in het publieke debat door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. Door veranderingen op de arbeidsmarkt zijn organisaties gedwongen om hun HR strategie aan te passen. Vanwege de verhoging van de AOW leeftijd blijven medewerkers langer in dienst. De organisatie en

de medewerker zijn daar niet direct op ingesteld. De algemene inzichten van dit onderzoek helpen organisaties bij het achterhalen hoe organisatie in samenwerking met de medewerker de duurzame inzetbaarheid kan bevorderen. Medewerkers kunnen duurzaam inzetbaar zijn tot hun pensioen als zij gezond, gemotiveerd en de juiste kennis hebben om bij een organisatie te werken die de faciliteiten en ondersteuning hiervoor biedt.

### **Reflectie onderzoek**

In dit deel volgt een reflectie op de uitvoering van het onderzoek en de rol van de onderzoeker hierin.

De literatuurstudie kent een kleine beperking, het bevat geen rijke uiteenzetting van theoretische opvattingen over duurzame inzetbaarheid. Vanwege weinig wetenschappelijk onderzoek en artikelen over duurzame inzetbaarheid is het aantal definities beperkt waardoor het moeilijk was kritische vergelijking te maken. Het probleem is gedeeltelijk ondervangen door de verschillen met inzetbaarheid uit een te zetten. Meer wetenschappelijk onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is nodig voor zowel een theoretische fundering als meer empirische data.

Ook waren er een aantal factoren die invloed kunnen hebben op duurzame inzetbaarheid maar die niet meegenomen zijn in de scope van dit onderzoek. De situatie op de externe arbeidsmarkt is van invloed op de manier waarop medewerkers hun inzetbaarheid ervaren. De huidige situatie op de arbeidsmarkt is niet meegenomen in het onderzoek maar kan wel van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid. Wel is onderzoek gedaan naar de subjectieve ervaring van de medewerker, in die subjectieve ervaring kunnen de huidige arbeidsmarktsituatie en de kansen die de medewerker acht te hebben op de arbeidsmarkt wel een rol gespeeld hebben zonder dat er expliciet naar gevraagd is. Daarnaast was op het moment van het uitvoeren van het onderzoek de fusie met Royal Haskoning gaande. Deze fusie is niet meegenomen in de focus van het onderzoek. Desondanks kan deze fusie wel van invloed geweest zijn op de resultaten omdat het doel waarmee HR beleid wordt ingezet van invloed is op de perceptie die de medewerker ervan heeft. De onrust en onzekerheid die een fusie met zich meebrengt kan van invloed zijn op de ervaring van respondenten over hun duurzame inzetbaarheid. Daarnaast kan tijdens een fusie een negatief beeld ontstaan van duurzame inzetbaarheid omdat de medewerkers denken of ervaren dat de organisatie het gebruikt om medewerkers een werkplek buiten de deur te bieden.

De onderzoeksdoelstelling was, gedeeltelijk, om onderzoek te doen naar de verschillen tussen de ervaringen van verschillende categorieën medewerkers en leidinggevenden. Om verschillen tussen de ervaringen van medewerkers te onderzoeken waren meer gesprekken nodig geweest of een kwantitatieve onderzoeksmethode. Per categorie medewerker zijn maar enkele respondenten ondervraagd, dat is niet voldoende onderbouwing voor een uitspraak of conclusie. Na twee junioren gesproken te hebben kan de onderzoeker nog maar weinig zeggen over de ervaring van die categorie. Daarnaast is een kwantitatieve onderzoeksmethode geschikter voor het vinden van verschillen omdat getallen gemakkelijker zijn om met elkaar te vergelijken. Bij een kwalitatieve onderzoeksmethode vergelijkt de onderzoeker de subjectieve ervaringen van respondenten en bepaalt wat de verschillen zijn. Het is moeilijk om objectief vast te stellen wat verschillen tussen ervaringen zijn.

De resultaten van dit onderzoek kunnen om verschillende redenen niet gegeneraliseerd worden vanwege de kwalitatieve onderzoeksmethoden, een beperkte onderzoekspopulatie was en de context van de organisatie meegenomen is in het onderzoek. Een kwalitatieve onderzoeksmethode leent zich niet voor het generaliseren van onderzoeksresultaten over de gehele onderzoekspopulatie omdat het gaat om subjectieve ervaringen van een beperkte groep respondenten. Resultaten geven een subjectief oordeel van de respondenten weer en zijn daarmee een sociaal geconstrueerde werkelijkheid.



Hierdoor bestaat ook de vraag of de respondenten geen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. De kans op sociaal wenselijke antwoorden heeft de onderzoeker geprobeerd te beperken door de interviews af te nemen in een vertrouwde en afgesloten ruimte. Door in de aanpak van het onderzoek de context van de organisatie mee te nemen zijn de resultaten van dit onderzoek context gebonden. Vervolg onderzoek naar de bevorderende en belemmerende factoren van duurzame inzetbaarheid is gewenst om de relaties tussen de factoren en de aspecten van inzetbaarheid empirisch te kunnen onderbouwen.

Ten slotte volgt nu de reflectie op de rol van de onderzoeker in kwalitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek speelt de onderzoeker een rol in het uitvoeren van het onderzoek maar deze rol kan nooit geheel objectief zijn. De onderzoeker staat in contact met de respondenten, heeft de regie over de interviews, interpreteert welke resultaten relevant of minder relevant zijn en bepaald welke thema's in het onderzoeksrapport worden opgenomen (Boeije, 2008). De onderzoeker is ook tijdelijk werkzaam geweest bij de organisatie om de organisatie beter te leren kennen en de context te begrijpen. Het gevaar hiervan is 'going native' waardoor de onderzoeker beïnvloed wordt door de percepties vanuit de organisatie (Boeije, 2008). Door het verantwoorden van de methodologie in het onderzoeksrapport is getracht deze controleerbaar en zo transparant mogelijk te maken. Om de kwaliteit van onderzoek te waarborgen is de analyse vastgelegd, op die manier kan de uitvoering van het onderzoek gecontroleerd worden (zie bijlage III).

## 7. Aanbevelingen

---

De doelstelling van dit onderzoek was om erachter te komen wat de bevorderende en belemmerende factoren zijn voor duurzame inzetbaarheid om een passend beleid te ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid van personeel. Op basis van dit onderzoek worden een aantal aanbevelingen gedaan aan DHV om duurzaam inzetbaar personeel te krijgen, deze worden onderverdeeld in lange, middellange en korte termijn aanbevelingen. De centrale boodschap van de aanbeveling is: duurzame inzetbaarheid vraagt om een lange termijn visie en heeft ondersteuning nodig van integraal HR beleid en vanuit de gehele organisatie.

### *Lange termijn (cultuuromslag en bewustwording)*

Duurzame inzetbaarheid vraagt om een cultuuromslag en denkomslag binnen DHV, van een korte termijn visie naar een lange termijn visie. Uit de discussie blijkt dat er bij DHV een spanning is tussen het korte termijn denken en doen en het lange termijn denken en doen. De organisatie wil werken aan duurzame inzetbaarheid maar uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het belemmerd wordt door de financiële resultaten en prestaties die de organisatie op korte termijn wil boeken. Voor duurzame inzetbaar personeel is een strategische lange termijn visie op HRM nodig, dat vraagt om een andere manier van denken en een cultuurverandering binnen DHV. Op strategisch niveau moet DHV vastleggen welke doelen de organisatie nastreeft en op welke manier duurzame inzetbaarheid strategisch ingezet kan worden ten behoeve van het organisatiebeleid.

Om duurzame inzetbaarheid te realiseren moet er DHV bewustwording komen over de gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid. In de theorie en bij DHV wordt duurzame inzetbaarheid gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid, de organisatie en de medewerker moeten hier dus samen aan werken. Het stimuleren van de zelfredzaamheid van de medewerker vraagt om een cultuuromslag. Samen kunnen de werkgever en de werknemer een brug tussen nu en de toekomst bouwen door in gesprek met elkaar te blijven over de verwachtingen van de organisatie en de ontwikkeling van de medewerker om deze op elkaar af te stemmen. Het HR beleid kan hier ondersteuning voor bieden door bijvoorbeeld de dialoog over duurzame inzetbaarheid aan te gaan in de Performance Appraisal (PA) gesprekken en loopbaanontwikkeling te stimuleren door een digitaal loopbaancentrum op te zetten.

### *Middellange termijn (HR beleid)*

Verschillende HR instrumenten kunnen ondersteuning bieden voor de cultuur en denkomslag binnen DHV. Maar duurzame inzetbaarheid wordt ook door de organisatie beïnvloed blijkt uit het onderzoek. Bij de HRM instrumenten wordt dan ook de link gelegd met de strategie van DHV, goed HR beleid is daar een afgeleide van. Ook is afstemming op de HR strategie van belang omdat duurzame inzetbaarheid vraagt om integraal HR beleid.

### *HR integratie*

Voor duurzaam inzetbaar personeel is het nodig om de onderlinge HR beleidsonderdelen (learning & development, mobility, etc.) met elkaar en met het organisatiebeleid te integreren. Voor duurzaam inzetbaar personeel is het van belang dat het HR beleid en de HR praktijken geïntegreerd zijn. Geen verzuiling van de verschillende HR onderdelen omdat duurzame inzetbaarheid te maken heeft met alle HR praktijken. HRM moet zich niet alleen bezig houden met de organisatie van het werk (de 4 A's:

arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden) maar ook met inzetbaarheidsbeleid, daarbij gaat het om leiderschapstijl, eigenaarschap en communicatie. Daarnaast moet het HR beleid geïntegreerd zijn met het overige organisatiebeleid om de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen, zoals uit de theorie en resultaten blijkt is het bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid wanneer de organisatie ondersteuning biedt voor de duurzame inzetbaarheid. Het integreren van het HR beleid met het organisatiebeleid zal bijdragen aan het bereiken en behouden van duurzaam inzetbaar personeel.

### *Rol van de manager*

Bij DHV speelt de manager een centrale rol in duurzame inzetbaarheid, het HR beleid en verschillende instrumenten kunnen de manager hierin ondersteunen. Het is gebleken dat de manager een belangrijke rol speelt in het bevorderen en belemmeren van duurzame inzetbaarheid, de leidinggevende geeft persoonlijk invulling aan het HR beleid. Het is van belang dat peoplemanagement erkend wordt in de organisatie en op alle managementniveaus. Dat kan door de top van de organisatie voorbeeldgedrag te laten vertonen en ondersteuning in peoplemanagement taken voor lijnmanagers door hun eigen leidinggevendens. Bovendien kunnen er in het PA gesprek prestatie afspraken gemaakt worden met betrekking tot peoplemanagement. Vanuit HRM moeten er faciliteiten komen voor het uitvoeren van peoplemanagement, zoals trainingen en tools & tricks. Zo kan in het management development programma een training voor peoplemanagement opgenomen worden. Daarnaast moet peoplemanagement tot de kerntaken van de manager gaan behoren waardoor de leidinggevende ook daarop beoordeeld zal worden. Om te voorkomen dat een afdelingshoofd teveel kerntaken krijgt kan een teammanager aangesteld worden om zich te richten op het personeelsbeleid van een team. De HR afdeling kan de teammanager of het afdelingshoofd ondersteunen door taken zoals loopbaangesprekken over te nemen. Ten slotte is het van belang om lijnmanagers te benoemen op basis van hun managementvaardigheden en het als standaard selectie criterium op te stellen.

### *Performance Appraisal (PA) gesprek*

Om open te communiceren over het functioneren van de medewerker kan duurzame inzetbaarheid aan de orde gesteld worden tijdens het PA gesprek. DHV moet in dialoog blijven met de medewerkers over hun motivatie, loopbaanontwikkeling en vitaliteit. DHV maakt de medewerkers bewuster van hun duurzame inzetbaarheid en zelfredzaamheid door te vragen: ‘*Wat als DHV ophoudt te bestaan en je hier niet meer kan werken?*’. Deze vraag stimuleert het reflectiegedrag van een medewerker, hierdoor gaat de medewerker stilstaan bij vragen als ‘*Wat ga ik doen?*’ en ‘*Zit ik hier nog op mijn plek?*’. Door deze gesprekken krijgt men inzicht in hoe de ontwikkeling van de medewerker zich verhoudt tot de ontwikkeling van de organisatie. Een Persoonlijk Ontwikkelings Plan kan als leidraad kan gebruikt worden om dit concreter te maken, het invullen van een POP kan als voorwaarde gesteld worden voor de PA gesprekken. Wanneer deze te ver uit elkaar gaan lopen dan is de medewerker niet duurzaam inzetbaar binnen de huidige organisatie, dat moet ook aan de kaak gesteld worden. Het is ook nuttig om de zelfredzaamheid en de externe mobiliteit van de medewerker te stimuleren in het kader van de nieuwe wetgeving waarin organisaties steeds meer hun personeel van werk naar werk moeten begeleiden. Voor DHV is het een slimme zet om medewerkers aan te sporen regelmatig te reflecteren op hun duurzame inzetbaarheid.

### *Digitaal loopbaancentrum*

Voor de loopbaanontwikkeling kan DHV een digitaal loopbaancentrum ontwikkelen om medewerkers te stimuleren eigen verantwoordelijkheid te nemen en zelf op onderzoek uit te gaan. Uit het onderzoek is gebleken dat het bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid om bewust stil te staan bij de loopbaan. Met behulp van het loopbaancentrum kan de medewerker reflecteren op zijn eigen ambities en loopbaanontwikkeling. De medewerkers hebben behoefte aan zicht op de mogelijkheden binnen DHV. Een overzicht van de loopbaanpaden binnen DHV kan opgenomen worden in het loopbaancentrum. Een projectgroep van HRM heeft in samenwerking met de units de loopbaanpaden binnen DHV in kaart gebracht. Daarnaast kan een arbeidsmarkt oriëntatie tool worden opgenomen om de kennis van de arbeidsmarkt onder medewerkers te stimuleren. Het digitaal loopbaancentrum is een kosten bewuste oplossing wanneer het 'click-call-face' principe wordt toegepast. Volgens dit principe wordt de gebruiker namelijk gestimuleerd om eerst zelf (via internet) op onderzoek uit te gaan.

### *Interne mobiliteit*

Om interne mobiliteit te stimuleren kan DHV verschillende instrumenten inzetten. Voor interne mobiliteit kan DHV ook gebruik maken van een interne marktplaats of het huidige *matchpoint*, waardoor beschikbaar personeel en vraag naar personeel samengebracht kunnen worden. Het gedrag en de houding van medewerkers om flexibeler en mobieler te worden moeten organisaties stimuleren, medewerkers zijn namelijk erg gehecht aan hun zekerheid. Duurzame inzetbaarheid moet bespreekbaar gemaakt worden binnen DHV. Voor het gebrek aan doorgroeimogelijkheden kan DHV een senior development programma ontwikkelen zodat senioren gestimuleerd worden tot horizontale mobiliteit waardoor er voor medioren weer plekken beschikbaar zijn.

### *Externe mobiliteit*

Vanwege de huidige economische situatie heeft DHV de wens om externe mobiliteit te stimuleren. Naast de bestaande distributie kanalen voor werk kan de organisatie ook andere kanalen gebruiken om medewerkers in te zetten op projecten of opdrachten bij bestaande of nieuwe klanten. Binnen de organisatie kan gekeken worden naar de mogelijkheden om medewerkers meer te detacheren. De leidinggevenden moeten niet alleen wachten op projecten waar medewerkers op ingezet kunnen worden maar ook onder het team stimuleren om gedetacheerd te worden.

### ***Korte termijn***

#### *Maatwerk*

Duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk tussen de medewerker en de leidinggevende. Idiosyncratische deals (i-deals) zijn persoonlijke op maat gemaakte werkafspraken tussen de werkgever en de werknemer (Rousseau, 2001). Volgens Rousseau (2001) maken i-deals het mogelijk om de wensen van de organisatie en de behoeften van de medewerker op elkaar af te stemmen. Deze afspraken zijn bevorderend voor de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers (Nauta, 2009). In de dialoog kan vastgesteld worden op welke manier het werk waarde heeft voor het individu en voor de organisatie (Van Der Klink *et al.*, 2011). DHV en de medewerker kunnen nieuwe vormen arbeidscontracten bedenken om de inzetbaarheid van een medewerker te optimaliseren. Mogelijkheden zijn financiële en functionele demotie. De organisatie moet er voor waken dat het in samenspraak gaat met de medewerker anders voelt het voor de medewerker als schending van het psychologisch contract. Wat betreft de oudere medewerkers is maatwerk een oplossing omdat er dan in samenspraak gekeken kan worden naar de mogelijkheden om de capaciteiten van de medewerkers te blijven benutten. Demotie is namelijk niet de enige oplossing om medewerkers duurzaam inzetbaar

te houden. Een andere oplossing is 'slashen', waarbij de medewerker deels in dienst is van DHV en voor een ander deel inzetbaar bij of in dienst van een andere organisatie, bijvoorbeeld als docent aan een hogeschool.

Op korte termijn kan DHV ook de werving en selectie in gaan stellen op duurzame inzetbaarheid. DHV kan opzoek gaan naar medewerkers die eigenschappen bevatten die bevorderend zijn voor de duurzame inzetbaarheid en naar leidinggevenden met peoplemanagement vaardigheden.

Daarnaast mag de interne marketing van HR binnen DHV verbeterd worden, de HR afdeling kan presenteren wat de kennis en instrumenten zijn die DHV al in huis heeft. Op korte termijn kan ook gebruik worden gemaakt van de talloze handboeken en websites over duurzame inzetbaarheid. Via deze bronnen zijn ook verschillende checklists beschikbaar.

# Literatuurlijst

---

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, D.N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4 (4), 543-566
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 21 (3), 279-292
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Brooke, L. & P. Taylor (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & society*, 25, 415-429.
- De Cuyper, N., De Witte, H. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Associations between employability and employee and organizational outcomes: A matter of psychological contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1486-1503.
- De Vos, A. De Hauw, S. Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Competency development and career succes: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79, 438-447
- Dorenbosch, L., Zwieten, M. van & Kraan, K.O. (2012). I-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat levert het hun op? Ingediend voor Special Issue over I-deals. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 14-36
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102–124.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HR*, 3, 47-73.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.

- Gasperz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Grundemann, R.W.M. & De Vries, S. (2002). *TNO-rapport. Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability beleid in Nederland*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*, dissertatie, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364-394
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the 'why' of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61: 503-545.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van Der Heijden, B., Van Dam, K. & 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 and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- 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.
- Pauwe, J. (2004), *HRM and Performance*, Oxford University Press.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29 (4), 260-273.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologischperspectief: een kwestie van "fit" [Sustainable employment from a psychological perspective: A matter of fit]. In, *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Schouten & Nelissen: Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schouten & Nelissen (2011) *Ten minste houdbaar tot. Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Thijssen, J. (2004). Competentieontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-23.
- 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) pp. 165-183
- Van Dam (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 29-51
- Van Der Heijde & Van Der Heijden (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476

Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19–37.

Van Der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., & Demerouti, E. (2009) Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164

Van der Klink, J.J.L., 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

Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag & Organisatie*, 21 (1), 56 – 73.

### **Overige bronnen**

DHV Group, Corporate Responsibility Supplement 2010 ([www.dhv.nl](http://www.dhv.nl), geraadpleegd op 8 maart 2012).

[www.dhv.nl](http://www.dhv.nl), geraadpleegd op 15 april 2012



# Bijlagen

---

Bijlage I: Respondenten overzicht

Bijlage II: Topiclijsten

Bijlage III: Analyse overzicht met codeboom

Bijlage IV: Paper publieke dimensie van DHV (Capita Selecta)

## Bijlage I: Overzicht respondenten

---

Nummer	Functie	Business unit	Datum
1.	Medior specialist	Water treatment	<b>16 april</b>
2.	Senior adviseur	Water	<b>18 april</b>
3.	Teammanager	Rail & Stations (NPC)	<b>19 april</b>
4.	Afdelingshoofd	Water treatment/Contract management (WTCM)	<b>20 april</b>
5.	Junior adviseur	Milieu, duurzaamheid en energie	<b>20 april</b>
6.	Teammanager	Infrastructuur	<b>24 april</b>
7.	Afdelingshoofd	Anoniem	<b>27 april</b>
8.	Senior adviseur	Land en water	<b>1 mei</b>
9.	Junior Adviseur	Mobiliteit	<b>2 mei</b>
10.	Medior Adviseur	NPC Rail & Stations	<b>4 mei</b>
11.	Afdelingshoofd	Anoniem	<b>4 mei</b>
12.	Medior specialist	Ruimte en mobiliteit	<b>7 mei</b>
13.	Medior adviseur	Bodem, ondergrond en omgevingsmanagement	<b>7 mei</b>
14.	Afdelingshoofd	Anoniem	<b>9 mei</b>
15.	Junior specialist	Havens	<b>9 mei</b>
16.	Medior specialist	Gebouwen	<b>10 mei</b>
17.	Senior specialist	Ruimte en mobiliteit	<b>15 mei</b>
18.	Afdelingshoofd	Anoniem	<b>21 mei</b>
19.	Senior adviseur	Duurzaam ondernemen	<b>22 mei</b>

## Bijlage II: Topiclijsten

---

### Topic lijst voor interviews over duurzame inzetbaarheid met leidinggevenden

#### Inleiding:

Introductie

Onderzoek toelichten

Doel interview

Opbouw interview

Tijd (60 minuten)

Anonimiteit & opnamen voor transcripten

#### Algemeen:

1. Wat is je functie binnen DHV?
2. Ben je senior, medior of junior?
3. Hoe lang ben je al werkzaam bij DHV?
4. Hoe lang ben je werkzaam binnen je huidige functie?
5. Wat is je meest recente loopbaanontwikkeling?

#### Duurzame inzetbaarheid

6. Wat zie je als duurzame inzetbaarheid van personeel?
  - *Vaardigheden, kennis en competenties om werk nu en in de toekomst adequaat te vervullen en te behouden*
  - *Flexibiliteit/ aanpassingsvermogen van medewerkers*
  - *Arbeidsmobiliteit van medewerkers*

#### Organisatiebeleidsniveau

7. Welke belemmeringen zijn er op het niveau van DHV voor duurzame inzetbaarheid en wat zou je daar aan moeten/kunnen doen?
  - *opleiding (training, competentie management)*
  - *ontwikkelingsbeleid (loopbaanbegeleiding, interne doorstroommogelijkheden)*
  - *leeftijdsbewust personeelsbeleid (maatregelen om oudere medewerkers te ontzien)*
  - *organisatiecultuur (open cultuur, DHV hecht veel waarde aan ontwikkeling, vrijheid om uren en inhoud van het werk in te delen)*

#### Lijnmanagement

8. Wat kun je als leidinggevende doen om de medewerkers nu en in de toekomst duurzaam inzetbaar te houden? Welke belemmeringen ervaar je zelf als leidinggevende en wat zou daaraan gedaan kunnen worden?
  - *Waardering & ondersteuning van de leidinggevende (peoplemanagement)*
  - *Leiderschapsstijl*
9. Hoe zie je je rol als leidinggevende in de duurzame inzetbaarheid van de business medewerkers?
  - *Stereotypering van leeftijdsgroepen door leidinggevenden*

#### Medewerkerniveau

10. Wat is er voor nodig om business medewerkers nu en in de toekomst gemotiveerd en gezond aan het werk te houden? Welke problemen kom je tegen bij medewerkers en hoe zou je die willen aanpakken?
  - *motivatie*

- *gezondheid & vitaliteit*
- *ontwikkelen van kennis & kunde (informeel leren: taakverbreding en taak verruiming)*
- *interne en externe doorstroom (arbeidsmobiliteit)*
- *flexibiliteit*
- *werk-privé balans (gezinssituatie)*
- *beloning & waardering*

11. Wat beperkt business medewerkers om nu en in de toekomst gemotiveerd en vitaal aan het werk te blijven?
- *leeftijd/levensfase*
  - *werkdruk*
  - *aantal dienstjaren*

***Extra vragen als er nog tijd is:***

12. Waarom is volgens jou duurzame inzetbaarheid van belang voor DHV?
- *organisatieflexibiliteit*
  - *Productieve, gemotiveerde en flexibele medewerkers*
  - *concurrentie voordeel*

13. Waarom is duurzame inzetbaarheid belangrijk voor medewerkers uit de business?
- *werkzekerheid & loopbaanontwikkeling*
  - *flexibiliteit*

14. Wie is volgens jou verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid van personeel?

15. Biedt de fusie nieuwe/extra mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid?
- *extra mogelijkheden voor mobiliteit*

## Topic lijst voor interviews over duurzame inzetbaarheid met specialisten/ingenieurs en adviseurs/consultants

### Inleiding:

Introductie

Onderzoek toelichten

Doel interview

Opbouw interview

Tijd (60 minuten)

Anonimiteit & opnamen voor transcripten

### Algemeen:

16. Wat is je functie binnen DHV?
17. Ben je senior, medior of junior?
18. Hoe lang ben je al werkzaam bij DHV?
19. Hoe lang ben je werkzaam binnen je huidige functie?
20. Wat is je meest recente loopbaanontwikkeling?

### Duurzame inzetbaarheid

21. Wat zie je als duurzame inzetbaarheid van personeel?
  - *Vaardigheden, kennis en competenties om werk nu en in de toekomst adequaat te vervullen en te behouden*
  - *Flexibiliteit/ aanpassingsvermogen van medewerkers*
  - *Arbeidsmobiliteit van medewerkers*

### Organisatiebeleidsniveau

22. Welke faciliteiten en mogelijkheden kan DHV bieden om jou nu en in de toekomst productief inzetbaar te houden? Welke belemmeringen ervaar je binnen DHV voor duurzame inzetbaarheid en wat zou je daar aan moeten/kunnen doen?
  - *opleiding (training, competentie management)*
  - *ontwikkelingsbeleid (loopbaanbegeleiding, interne doorstroommogelijkheden)*
  - *leeftijdsbewust personeelsbeleid (maatregelen om oudere medewerkers te ontsien)*
  - *organisatiecultuur (open cultuur, veel waarde gehecht aan ontwikkeling, vrijheid om uren en inhoud van het werk in te delen)*

### Lijnmanagement

23. Hoe zie je de rol van je leidinggevende in jouw langdurig werkzaam zijn?
  - *Stereotypering van leeftijdsgroepen door leidinggevend*
24. Wat kan jouw leidinggevende doen om de je nu en in de toekomst inzetbaar te houden? Welke belemmeringen ervaar je zelf en wat zou daaraan gedaan kunnen worden?
  - *Waardering & ondersteuning van de leidinggevende (peoplemanagement)*
  - *Leiderschapsstijl*

### Medewerkersniveau

25. Wat is er voor nodig om jou nu en in de toekomst gemotiveerd en gezond aan het werk te houden? Welke problemen kom je tegen en hoe zou je die willen aanpakken?
  - *motivatie*
  - *gezondheid & vitaliteit*
  - *ontwikkelen van kennis & kunde (informeel leren: taakverbreding en taak verruiming)*
  - *interne en externe doorstroom (arbeidsmobiliteit)*
  - *flexibiliteit*
  - *werk-privé balans (gezinssituatie)*
  - *beloning & waardering*

26. Wat beperkt je om nu en in de toekomst gemotiveerd en vitaal aan het werk te blijven?
- *leeftijd/levensfase*
  - *werkdruk*
  - *aantal dienstjaren*
27. Wat vind je van je loopbaan?
28. Wat zie je als jouw toekomstige loopbaan?
29. Wat vind je van de loopbaan begeleiding bij DHV?

***Extra vragen als er nog tijd is:***

30. Biedt de fusie nieuwe/extra mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid?
- *extra mogelijkheden voor mobiliteit*
31. Waarom is volgens jou duurzame inzetbaarheid van belang voor DHV?
- *Productieve, gemotiveerde en flexibele medewerkers*
  - *organisatie flexibiliteit*
  - *concurrentie voordeel*
32. Waarom is duurzame inzetbaarheid belangrijk voor jou?
- *flexibiliteit*
  - *werkzekerheid*
  - *loopbaanontwikkeling*
33. Wie is volgens jou verantwoordelijk voor jouw duurzame inzetbaarheid?

## Bijlage III: analyse overzicht met codeboom

---

### Inhoud:

- Overzicht van spontane reacties op de vraag naar bevorderende en belemmerende factoren
- Daarna een overzicht van de overkoepelende inhoudelijke thema's die daar uit voortkomen
- Daarna de uitwerking van de overige reacties die respondenten gegeven hebben. Enerzijds uitgelokt door mij en anderzijds de onderwerpen die zij zelf aangedragen hebben. De onderwerpen/topics die inhoudelijk samenhangen met de thema's die al opgesteld waren heb ik samengevoegd.
- Op basis van deze onderwerpen zijn twee extra thema's opgesteld. Reacties over loopbaanontwikkeling heb ik uitgelokt, viel niet binnen de spontane reacties. Daarom heb ik er een apart thema van gemaakt. De respondenten hebben zelf de sociale bedrijfscultuur als belemmerend genoemd, dit onderwerp kon ik ook niet plaatsen binnen de spontane reacties, dus is dat ook een apart thema geworden.

**Stap 1.**  
**Overzicht van belemmeringen**

<b>Topic/categorie medewerker</b>	<b>Leidinggevenden</b>	<b>Adviseurs</b>	<b>Specialisten</b>
Hoge werkdruk	X		X
Korte termijn visie	X		
Projecten binnen de afdeling verdelen	X	X	X
Weinig opleiding aanbieden	X		X
Geen tijd en aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker	X	X	X
Verzakelijking DHV	X		
Sturen op Ordergebonden werk	X	X	
Opleidingsstop	X		
Salaris/ Arbeidsvoorwaarden	X		X
Onvoldoende ontwikkeling tijdens het werk	X	X	X
Commercieel belang	x		
Moeite met projecten binnenhalen/weinig werk		X	
Projecten in buitenland moeilijk te krijgen		X	
Geen doorgroeimogelijkheden		X	X
Lange reistijd			X
Geen kennisdeling met collega's			X
Geen leuke collega's en werksfeer			X



Topic/ categorie medewerker	Leidinggevenden	Adviseurs	Specialisten
Vrijheid en flexibiliteit bij DHV om werktijden in te delen	X	X	X
Opleiding en ontwikkeling		X	X
Leuk contact met collega's en leuke werkomgeving			X
Ontwikkeling van de medewerker sturen en spiegelen	X	X	x
Verdeling van het werk aanpassen op ambities en mogelijkheden van werknemers	X		
Frequente gesprekken over ontwikkeling	X		
Medewerkers begeleiden in de verandering	X		
Vrijheid om projecten te kiezen	X	X	
ontwikkeling van medewerker ondersteunen	X		X
Waardering			X
Verbinding in het team			X
Uitdagende projecten			X
Zelf initiatief nemen			X
Lekker in je vel			X
Gezond en fit blijven			X

**Stap 2.** bovengenoemde topics clusteren tot thema's op inhoud en de bijhorende labels benoemen.

### **Bevorderende factoren:**

#### **Thema 1:**

- **Vrijheid**
  - Flexibiliteit en vrijheid om eigen werktijden in te delen
  - Vrijheid om projecten te kiezen

Alle categorieën medewerkers geven aan dat de vrijheid en de flexibiliteit bij DHV om je eigen werktijden in te delen bevorderend is voor de DI. Daarnaast noemt een adviseur nog de vrijheid om projecten te kiezen als bevorderend voor de ontwikkeling. Ik heb deze topics samengevoegd tot het thema 'vrijheid'.

#### **Thema 2:**

- **Continu leren en ontwikkelen**
  - Opleiding en ontwikkeling

Zowel adviseurs als specialisten hebben opleiding en ontwikkeling genoemd als eerste reactie op de vraag wat bevorderend is voor DI. Wanneer ik verder doorvroeg over opleiding en ontwikkeling deelden de respondenten nog meer ervaringen over opleiding en ontwikkeling. Het topic opleiding en ontwikkeling zal daarom aangevuld worden met reacties van alle respondenten over opleiding en ontwikkeling. (Omdat in andere interviews naar voren komt dat naast formele opleidingen, leren op het werk ook een manier is voor respondenten om zich te ontwikkelen zal dat topic worden toegevoegd, en daarom noem ik het thema 'continu leren en ontwikkelen'. Daarover meer bij stap 2).

#### **Thema 3:**

- **Gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling**
  - ondersteuning voor opleiding en ontwikkeling door leidinggevenden
    - in gesprek blijven over ontwikkeling van de medewerker
    - waardering
    - medewerkers begeleiden in verandering
    - ontwikkeling van de medewerker stimuleren en sturen
    - verdeling van projecten afstemmen op ontwikkeling medewerker
  - verantwoordelijkheid medewerker
    - initiatief nemen tot ontwikkeling of het vinden van projecten

Een gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker tussen de organisatie en de medewerker is volgens de respondenten (zowel managers als adviseurs en specialisten) bevorderend om de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker op elkaar af te kunnen blijven stemmen. De ondersteuning van de leidinggevende voor de ontwikkeling van de medewerker is bevorderend omdat de ontwikkeling van de medewerker dan gestuurd en gespiegeld kan worden. Daarvoor is het goed om voortdurend in gesprek te blijven. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling dus wordt verwacht dat de medewerker het initiatief neemt om te ontwikkelen en uitdagende projecten te vinden.

#### **Thema 4:**

- **persoonlijke bevorderingen**
  - prettige werksfeer
  - gezond blijven

De specialisten noemden nog een aantal bevorderingen voor duurzame inzetbaarheid die vooral

spelen op het individuele niveau van een medewerker. Gezond blijven is volgens de respondenten bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid. Het leuke contact met collega's motiveert de respondenten om bij DHV te werken. De topics onder dit thema werden door de specialisten genoemd als spontane reactie op de vraag over bevorderingen.

### **Belemmerende factoren:**

#### **Thema 1:**

- **verzakelijking binnen DHV**
  - commercieel belang
  - korte termijn visie
  - sturen op OG
    - bezettingsgraad laag/weinig werk
    - projecten binnen de afdeling verdelen

Ik kies het thema 'verzakelijking binnen DHV' omdat de topics die hier mee samenhangen door bijna alle respondenten genoemd worden. Volgens de respondenten brengt de verzakelijking een korte termijn visie, het commercieel belang en het sturen op OG met zich mee. De ervaring van de respondenten is dat zij het als belemmerend zien voor DI. Door een respondent wordt beschreven dat op OG sturen leidt tot spanning. Het aansturen op OG betekent dat de medewerkers een target wordt opgelegd. Wanneer er ineens weer enorm wordt gestuurd op de cijfers kan dat leiden tot niet alleen een spanning maar ook een hoge werkdruk. De projecten worden binnen de afdeling verdeeld omdat per afdeling gekeken wordt naar de prestaties, dit beperkt de mogelijkheid voor medewerkers om projecten bij andere afdelingen te doen waardoor de doorstroom en interne mobiliteit binnen DHV belemmerd wordt.

#### **Thema 2: gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker vanuit de organisatie**

- Manager heeft geen aandacht en tijd voor de ontwikkeling van de medewerker

Bij thema 2 van bevorderingen staat dat een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de organisatie en de medewerker bevorderend is voor de DI. In de praktijk blijken de respondenten te ervaren dat het niet altijd zo werkt. Ik kies het thema 'gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker vanuit de organisatie' omdat alle respondenten verschillende topics hebben genoemd waaruit blijkt dat de respondenten ervaren dat in de praktijk ontwikkeling van de medewerker niet altijd even goed ondersteund wordt door DHV of de leidinggevende. Alle drie de categorieën medewerkers vinden het belemmerend voor de DI als de leidinggevende geen aandacht en tijd heeft voor de ontwikkeling van de medewerker.

#### **Thema 3: Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie**

- Geen kennisdeling met collega's
- Onvoldoende ontwikkeling in het werk
- Weinig opleiding/opleidingsstop
- Geen doorgroeimogelijkheden

Door alle drie de categorieën medewerkers wordt onvoldoende ontwikkeling in het werk als belemmerend ervaren voor de duurzame inzetbaarheid. De leidinggevend en de specialisten vinden weinig opleidingen aanbieden belemmerend voor de DI. De leidinggevend en noemen de stop op het opleidingsbudget ook als belemmerend. Specialist en adviseurs vinden het gebrek aan doorgroeimogelijkheden belemmerend voor de duurzame inzetbaarheid omdat medewerkers zich dan ook niet verder kunnen ontwikkelen en als zij zich wel voldoende ontwikkeld hebben in functie niet door kunnen groeien. In andere interviews werd toegelicht dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden

volgens respondenten te maken kan hebben met de formatie opbouw. Zij ervaren de formatie opbouw als belemmerend voor de doorgroeimogelijkheden omdat de senioren medewerkers op hun plek blijven waardoor de medioren en junioren niet door kunnen groeien. Volgens de specialisten is geen zicht hebben op de beschikbare projecten belemmerend omdat de medewerkers dan niet weten waar zij zich kunnen inzetten en waar zij zich eventueel kunnen ontwikkelen.

#### **Thema 4 persoonlijke belemmeringen**

- Arbeidsvoorwaarden (salaris)
- reistijd
- geen leuke collega's en werksfeer
- werkdruk

Alleen de specialisten noemen ook nog een aantal belemmeringen die betrekking hebben op de persoonlijke situatie. Arbeidsvoorwaarden en de collega's en werksfeer werden nu als positief ervaren bij DHV, maar de respondenten zien het als belemmering als dat niet zo zou zijn.

Arbeidsvoorwaarden heb ik bij dit thema geplaatst omdat de ervaring van de arbeidsvoorwaarden de motivatie van de individuele medewerker kan beïnvloeden volgens de specialisten.

#### **Stap 3. selectie maken van onderwerpen die veel genoemd zijn door respondenten**

Topics uitgelokt door onderzoeker

<b>Topic/categorie medewerker</b>	<b>Leidinggevende</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Specialist</b>
Loopbaanontwikkeling (13)	X M11, 14, 3, 6, 7	X R13, 19, 2, 5, 9	X (R10, 15,17
Afscheid als de ontwikkeling uit elkaar loopt (12)	X M11, 14, 3, 6, 7	X R8, 10, 19, 5, 9	X r15, 16
Vrijwillig verloop (17)	X m11, 14, 3, 4, 6, 7	X R8, 10, 13, 3, 5, 9	X 12, 15, 16, 17, 19
Doorstroom (10)	X M11, 14, 7	X R10, 19, 9	X R1, 15, 16, 17
Doorgroeien (11)	X M11, m14	X R8, 13, 5, 9	X R1, 12, 15, 16, 17
Loopbaanbegeleiding (13)	X M11, 14, 3, 4, 6, 7	X R8, 10, 13, 19, 9	X R12, 15
Match persoon werk (14)	X M11, 14, 3, 6, 7	X R8, r10, 13, 19, 2, 9	X R12, 16, 17
Gesprek over de toekomst (5)	X	x	x
Stress (6)	X	x	x
Leren op het werk (8)	X	x	x
Ervaring in projecten (14)	X	x	x
Leren van collega's (11)	X	x	x
Verbreding (8)	X	x	x
Opleiding en ontwikkeling (17)	X	x	x
Gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling (17)	X	x	x
Verantwoordelijkheid medewerker (15)	X	x	x
POP (11)	X M11, 14, 3, 6	X R10, 13, 9	X R12, 15, 16, 17

Verantwoordelijkheid organisatie (13)	X	x	x
Rol leidinggevende (12)	X	x	X R12
Leiderschapsstijl (11)	X	x	x
persoonlijke betrokkenheid (7)	X	x	x
Signalen opvangen (12)	X	x	x
Ontwikkeling van medewerkers ondersteunen (7)	X	x	x
PA gesprekken (15)	X m1, 14, 4, 6, 7	X R10, 13, 19, 2, 5, 9	X R1, 12, 15, 17
Gesprek over ontwikkeling (12)	X	x	x
Organisatiecultuur (9)	X	x	
Sociale organisatie cultuur	X	x	x
Geen doorgroeimogelijkheden (11)	X M11, 14, 3, 7	X R8, 13, 9	X R1, 15, 16
<b>Topic aangedragen door respondenten</b>	<b>Leidinggevende</b>	<b>Adviseurs</b>	<b>Specialisten</b>
Geen aandacht en tijd voor ontwikkeling medewerkers (12)	X M14	R13	X R12, 15, 16, 17, 19
Wisseling management (6)	X		x
Geen werk hebben (7)	X	x	x
Afstemmen ontwikkeling bedrijf en medewerker	X	x	x
Openheid in gesprekken (13)	X	x	x
Verwachtingen bespreken (9)	X	x	
Projecten afstemmen op ontwikkelingsdoelen (8)	X M3, 6, 7	X r10,	X r1, 15, 16, 17
Verandering begeleiden (8)	X	x	
Netwerk (11)	X	x	x
Samenwerken in een team (6)	X	x	x

Uit het overzicht blijkt dat bijna alle topics door de drie categorieën respondenten genoemd wordt. De topics die zijn voortgekomen uit spontane reacties van respondenten, zoals ‘opleiding en ontwikkeling’ en ‘in gesprek blijven over ontwikkeling van medewerker’, worden aangevuld met uitgelokte reacties uit andere interviews.

Een ander deel van de reacties van respondenten is tot topics gevormd die bij de thema’s die al bij stap 1 zijn gevormd worden geplaatst. Daardoor kan het thema verder worden toegelicht. Zoals het topic ‘leren op het werk’ onder thema 2: continu leren en ontwikkelen wordt gezet. Naast het thema continu leren wordt thema 3: de gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ook aangevuld.

Doordat ik reacties heb uitgelokt over loopbaanontwikkeling wordt dat een apart thema 5. Op het belemmerende thema 2: gebrek aan ondersteuning wordt nog een topic toegevoegd.

### **Aanvulling op thema 2: continu leren en ontwikkelen.**

In de interviews heb ik de respondenten gevraagd naar opleiding en ontwikkeling. Respondenten geven aan dat zij zich kunnen ontwikkelen d.m.v. van opleidingen en cursussen. Ook leren op het werk noemen de respondenten een manier om zich continu te ontwikkelen. Werken aan uitdagende projecten en verschillende projecten is volgens de respondenten ook een manier om zich te ontwikkelen. Daarom zal ik dit thema aanvullen met reacties van respondenten over de opleidingen bij DHV en het leren en ontwikkelen op het werk door het opdoen van ervaringen van respondenten.

Het thema continu leren en ontwikkelen kan ik daarom aanvullen met een aantal labels die door respondenten nog genoemd zijn nadat ik de reactie over opleiding en ontwikkeling heb uitgelokt. Veel respondenten hebben gezegd dat een POP en leren op het werk (ervaring op doen in projecten) bevorderend zijn voor de DI. Door opleiding en leren op het werk blijven de respondenten continu leren en ontwikkelen. D.m.v. een POP kan de medewerker bewust stil staan bij zijn/haar ontwikkeling volgens de respondenten, ook dat is bevorderend voor de DI.

Het maken van een POP zien de respondenten bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid omdat zij dan stilstaan bij de toekomst en ontwikkelingsdoelen opstellen wat richting geeft aan hun ontwikkeling. Alle categorieën respondenten hebben het POP genoemd, daarom is het een belangrijk topic ter aanvulling op het continu leren en ontwikkelen.

- **Continu leren en ontwikkelen**
  - Opleiding en ontwikkeling
    - POP maken
  - Leren op het werk
    - Ervaring in projecten
    - Leren van collega's

### **Aanvulling op thema 3: gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling**

In de interviews heb ik de respondenten gevraagd naar de verantwoordelijkheid voor DI en de rol van de leidinggevende hierin. Het thema gedeelde verantwoordelijkheid zal ik daarom aanvullen met de topics die voortkomen uit die reacties. Namelijk rol van de leidinggevende en het sturen en spiegelen van de ontwikkeling van medewerkers kan aangevuld worden en PA gesprekken voeren is bevorderend.

Ik heb de respondenten gevraagd naar de rol van de leidinggevende in hun duurzame inzetbaarheid. Daar kwam naar voren dat het bevorderend is wanneer de leidinggevende betrokken is bij de medewerkers en signalen opvangt over hun welzijn. Daarnaast is het van bevorderend als de leidinggevende de medewerkers kan motiveren.

Het sturen en spiegelen van de ontwikkeling van de medewerker kan aangevuld worden met reacties over openheid, verwachtingen bespreken, PA gesprek, projecten afstemmen op ontwikkelingsdoelen en ontwikkeling bedrijf en medewerker afstemmen. In die gesprekken over de ontwikkeling moeten de leidinggevendenden wel open zijn over hun verwachting t.a.v. de medewerker. De respondenten hebben aangegeven dat het voor de DI bevorderend is wanneer de verwachtingen die de organisatie heeft van de ontwikkeling van de medewerker worden uitgesproken. Het managen van verwachtingen is belangrijk, maar dan dienen die wel uitgesproken te worden.

PA gesprekken zijn volgens de respondenten bevorderend omdat het gelegenheid biedt om een gesprek te hebben over de ontwikkeling van de medewerker, doelen op te stellen en een plan te maken. Het PA gesprek is door alle categorieën respondenten genoemd. Volgens de respondenten is wel belangrijk dat de leidinggevende voortdurend in gesprek blijft met de medewerkers over hun ontwikkeling, dat hoort ook bij de verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

Het is bevorderend wanneer in de PA gesprekken ontwikkelingsdoelen worden opgesteld zodat deze afgestemd kunnen worden op de organisatiedoelen. Vervolgens kan de leidinggevende de ontwikkeling van de medewerker sturen door de medewerker projecten te laten doen die bijdragen aan het behalen van de ontwikkelingsdoelen. Daarnaast kunnen de medewerkers dan ook in hun PA aangestuurd en beoordeeld worden op continu leren en ontwikkelen. Op die manier kunnen de ontwikkeling van het bedrijf en de medewerker op elkaar worden afgestemd, wat bevorderend is voor de DI.

- **Gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling**
  - verantwoordelijkheid medewerker
    - initiatief nemen tot ontwikkeling of het vinden van projecten
  - Verantwoordelijkheid organisatie
    - Rol leidinggevende
      - Leiderschapsstijl
        - Betrokkenheid van de leidinggevende
        - Signalen opvangen
      - Medewerkers motiveren
    - Ontwikkeling van medewerkers ondersteunen
      - Ontwikkeling van medewerkers sturen en spiegelen
        - Gesprek over ontwikkeling
        - Openheid
        - Verwachtingen bespreken
        - PA gesprek
          - Beoordeling
          - Waardering
      - Projecten afstemmen op ontwikkelingsdoelen
      - ontwikkeling bedrijf en medewerker afstemmen
      - Verandering begeleiden

### **Extra bevorderend thema 5: loopbaanontwikkeling**

Ik heb de respondenten gevraagd naar loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding, alle categorieën respondenten hebben daar een reactie opgegeven. Daarom zal dit een thema worden. Van de reacties heb ik een aantal aparte subcodes gemaakt, o.a. loopbaanbegeleiding en ook arbeidsmobiliteit (zie hieronder).

Uit de interviews blijkt dat loopbaanontwikkeling bevorderend is voor de DI van personeel omdat bewust stil staan bij de loopbaanmogelijkheden de respondenten een richting geeft voor hun ontwikkeling. Door loopbaanontwikkeling wordt de interne arbeidsmobiliteit ook bevorderd, interne doorstroom en doorgroei is er volop binnen DHV. Daarnaast is het zo dat wanneer een medewerker niet meer voldoende binnen het profiel van de organisatie past zij afscheid van de medewerker zullen nemen. En voor de medewerkers geldt ook dat wanneer zij zich niet voldoende kunnen ontwikkelen en niet meer op hun plek zitten zij zeggen de organisatie te zullen verlaten.

Ik heb de respondenten ook gevraagd naar arbeidsmobiliteit. Daaruit kwam naar voren dat doorstroom en doorgroei bevorderend waren voor de ontwikkeling en de DI. Doorgroeien en doorstroom heb ik onder het thema 'interne arbeidsmobiliteit' geplaatst. Daarnaast kwam er in de gesprekken naar voren dat het ook bevorderend is wanneer er afscheid genomen wordt van een medewerker die niet meer past of een medewerker zelf opstapt als de ontwikkeling niet meer samenloopt met de organisatie. Daarom heb ik de topics 'afscheid' en 'vrijwillig verloop' onder het thema 'externe arbeidsmobiliteit' geplaatst.

- Loopbaanontwikkeling
  - Loopbaanbegeleiding
    - Gesprek over de toekomst
    - Match persoon-werk

- Arbeidsmobiliteit
  - Interne arbeidsmobiliteit
    - Doorstroom
    - Doorgroeien
  - Externe arbeidsmobiliteit
    - Vrijwillig verloop
    - Afscheid als ontwikkeling uit elkaar loopt

### **Aanvulling op het belemmerende thema 2: gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker**

- Gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker
  - Behoefte aan meer persoonlijke betrokkenheid
  - Geen aandacht en tijd voor de ontwikkeling van medewerkers
    - Wisseling management

In de interviews is naar voren gekomen dat een regelmatige wisseling van het management een oorzaak kan zijn voor het gebrek aan aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker. Door de wisselingen is het contact tussen de leidinggevende en het personeel beperkt wat de betrokkenheid en het persoonlijke contact tussen de twee afbreekt. Het is belemmerend voor de DI omdat er minder vaak informeel contact is over het welzijn van de medewerker en signalen over werkdruk minder goed in de gaten gehouden kunnen worden. De respondenten geven aan dat zij wel behoefte hebben aan meer persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende.

### **Aanvullend belemmerend thema 5: geen open communicatie**

- Openheid in gesprekken
  - Sociale organisatiecultuur

In de interviews heb ik de respondenten gevraagd naar de organisatiecultuur in relatie tot DI. De respondenten gaven aan dat er bij DHV een sociale cultuur is, de organisatie is vriendelijk voor haar personeel en gaat moeilijke gesprekken daardoor uit de weg. Deze organisatiecultuur is belemmerend voor de openheid in de gesprekken over de het functioneren, ontwikkelen of de loopbaanontwikkeling van medewerkers. De problemen die spelen niet aan de kaakstellen is bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

*Zie volgende pagina voor codeboom.*



## Codeboom

### Belemmering

- Gebrek aan ondersteuning voor de ontwikkeling van de medewerker
  - Behoeftte aan meer persoonlijke betrokkenheid
  - Geen aandacht en tijd voor de ontwikkeling van medewerkers
    - Wisseling management
- Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie
  - Geen kennisdeling met collega's
  - Onvoldoende ontwikkeling in het werk
  - Weinig opleiding/opleidingsstop
  - Geen doorgroeimogelijkheden
- Persoonlijke belemmeringen
  - Arbeidsvoorwaarden (salaris)
  - Lange reistijd
  - geen leuke collega's en werksfeer
  - stress
    - hoge werkdruk
    - zonder werk
- Verzakelijking bij DHV
  - commercieel belang
  - korte termijn visie
  - sturen op ordergebonden werk
    - moeite met projecten binnenhalen/weinig werk
    - prestaties per afdeling beoordelen
- Geen open communicatie
  - Openheid in gesprekken
  - Sociale bedrijfscultuur

### Bevordering

- Continu leren en ontwikkelen
  - Leren op het werk
    - Ervaring in projecten
    - Leren van collega's
  - Opleiding en ontwikkeling
    - POP maken
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling
  - verantwoordelijkheid medewerker
    - initiatief nemen tot ontwikkeling of het vinden van projecten
  - Verantwoordelijkheid organisatie
    - Rol leidinggevende
      - Leiderschapsstijl
        - Betrokkenheid van de leidinggevende
        - Signalen opvangen
      - Medewerkers motiveren
    - Ontwikkeling van medewerkers ondersteunen
      - Ontwikkeling van medewerkers sturen en spiegelen
        - Gesprek over ontwikkeling
        - Openheid
        - Verwachtingen bespreken
        - PA gesprek
          - Beoordeling

- Waardering
  - Projecten afstemmen op ontwikkelingsdoelen
  - ontwikkeling bedrijf en medewerker afstemmen
  - Verandering begeleiden
- Vrijheid
  - Flexibiliteit en vrijheid om eigen werktijden in te delen
  - Vrijheid om projecten te kiezen
- Loopbaanontwikkeling
  - Arbeidsmobiliteit
    - Externe arbeidsmobiliteit
      - Vrijwillig verloop
      - Afscheid als ontwikkeling uit elkaar loopt
    - Interne arbeidsmobiliteit
      - Doorstroom
      - Doorgroeien
  - Loopbaanbegeleiding
    - Gesprek over de loopbaan
    - Match persoon-werk

### **Persoonlijke bevorderingen**

- Prettige werksfeer
- Gezond blijven
- Netwerken

### **Duurzame inzetbaarheid**

- belang van duurzame inzetbaarheid voor de organisatie
- belang van duurzame inzetbaarheid voor de medewerker
- flexibiliteit
  - bereidheid tot verandering
- gezondheid
  - ziek
- inzetbaar
  - breed inzetbaar
  - kennis vaardigheden competenties
  - specialisme
- motivatie
  - energie
  - plezier
  - uitdaging
- werk-privé balans
- werkgeverperspectief
- werknemerperspectief

# Publieke dimensie DHV

Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van  
professionals

19-3-2012

Universiteit Utrecht – Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisationswetenschap (USBO)

Sophie Maarleveld (3276570)

## **Inleiding**

De grenzen tussen publieke en private organisaties lijken te vervagen of te verdwijnen (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). Hierdoor vindt er wederzijdse beïnvloeding plaats, publieke organisaties willen bedrijfsmatig opereren in navolging van het New Public Management en private organisaties gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het onderscheid tussen publieke en private organisaties is een onderzoeksonderwerp waar verschillend over gedacht wordt (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). Rainey (2003) maakt onderscheid tussen private en publieke organisaties op basis van de volgende formele kenmerken: belangen, toegankelijkheid en actoren. Noordegraaf & Teeuw (2003) vullen het debat over onderscheid tussen formele organisatiekenmerken aan met een onderscheid tussen de publieke en private identiteit van organisaties. Onderscheid op basis van identiteit geeft de discussie een andere wending, de auteurs zien identiteit in relatie tot de context van de organisatie waardoor sociale interacties betekenisgevend zijn voor de identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Deze benadering nuanceert het onderscheid op basis van formele kenmerken, een organisatie met private formele kenmerken kan een publiek identiteitsbesef hebben (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Beiden auteurs concluderen dat het onderscheid moeilijk te maken is, er is eerder sprake van een dimensie met publiek en privaat als uitersten (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Het doel van dit paper is om DHV als organisatie en het onderzoeksvraagstuk naar duurzame inzetbaarheid van personeel in het publieke domein te plaatsen. De publieke dimensie van DHV analyseer ik aan de hand van zowel de formele kenmerken volgens Rainey (2003) als het publieke en private identiteitsbesef van Noordegraaf & Teeuw (2003). De 'contextually based human resource theory' van Paauwe (2004) gebruik ik om de publieke dimensie van het onderzoeksvraagstuk te analyseren. Allereerst zal ik deze theorie toelichten. Daarna zal ik de organisatie externe context van DHV schetsen met een beschrijving van de markt ontwikkelingen en institutionele ontwikkelingen. Vervolgens komt de interne configuratie van DHV aan bod. Ten slotte zal ik behandelen wat de publieke dimensie is van het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid.

### **Publieke dimensie van DHV**

DHV is een technisch ingenieurs adviesbureau. Volgens de formele kenmerken van Rainey (2003) is DHV een private organisatie die producten aanbiedt met een publiek karakter. Vanwege haar winst oogmerk is DHV te typeren als een private organisatie (Rainey, 2003). Doormiddel van acquisitie haalt DHV klanten en projecten binnen. DHV is een dienstverlenend bedrijf dat kennis en informatie biedt aan klanten in ruil voor geld, waardoor dit niet publiek toegankelijk is (Rainey, 2003). De projecten van DHV in de bouw & industrie, ruimte & mobiliteit, water en luchtvaart hebben invloed op de maatschappij waardoor er publieke belangen in het spel komen (Rainey, 2003). In haar projecten werkt DHV samen met de overheid en externe partners, zoals industriële- en nutsbedrijven. De projecten van DHV krijgen gedeeltelijk een maatschappelijk karakter omdat de overheid soms opdrachtgever is, de projecten bijdragen aan de ontwikkeling van de maatschappij en vormgeven aan de openbare ruimte. DHV heeft daarom niet alleen professionals en specialisten in dienst voor technisch advies maar ook consultants en procesmanagers die het technische proces begeleiden en rekening houden met de verschillende belangen. De publieke dimensie van een organisatie kan ook bepaald worden door de economische en politieke autoriteit (Rainey, 2003). Als private organisatie heeft DHV een economische autoriteit omdat zij zelf de controle heeft over haar uitgaven en inkomsten (Rainey, 2003). Politieke autoriteit betekent dat de organisatie namens anderen mag opereren en bindende beslissingen kan nemen (Rainey, 2003). Doordat DHV de opdrachten uitvoert voor de overheid die invloed hebben op de maatschappij heeft DHV een kleine politieke autoriteit in de beslissingen over die projecten. Daarentegen moeten de projecten ook voldoen aan wet- en regelgeving waardoor de politieke autoriteit wordt beperkt (Rainey, 2003). Op basis van de formele kenmerken van Rainey (2003) is geen eenduidig beeld de schetsen van de publieke dimensie van DHV omdat de formele kenmerken van de organisatie privaat zijn maar de projecten een publiek karakter hebben vanwege de invloed die de overheid heeft op de projecten en de invloed die de projecten hebben op de maatschappij.

Het publieke en private identiteitsbesef kan een genuanceerder beeld van de publieke dimensie van DHV schetsen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Onder identiteit verstaan de auteurs ‘*duurzame kenmerken die de organisatie onderscheidt van andere organisaties en die sociale interacties binnen en rondom de organisatie stabiliseren en van betekenis voorzien*’ (Noordegraaf & Teeuw, 2003: 5). Voor de publieke of private identiteit zijn vier dimensies bepalend: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Een organisatie met een publieke identiteit is gericht op het realiseren van een hoger doel met daarbij een oriëntatie op de langere termijn (Noordegraaf & Teeuw). DHV heeft een publieke identiteit omdat zij streeft naar een hoger doel en een holistische opvatting voor oorzakelijkheid, een dynamische opvatting van tijd heeft en een verticale opvatting van orde heeft (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De missie van DHV is ‘Local delivery of global solutions’, DHV wil maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens de Planet, People, Profit benadering. DHV werkt aan duurzame projecten die bijdragen aan de lokale gemeenschap zonder schadelijk te zijn voor de maatschappij. Hierin komt ook de holistische opvatting van oorzakelijkheid naar voren, DHV gaat niet alleen na wat de opbrengsten zijn voor de lokale gemeenschap maar houdt ook rekening met de belangen van de gehele maatschappij. De dynamische opvatting van tijd heeft te maken met duurzaamheid van de projecten, in de oplossingen en projecten wordt ook rekening gehouden met de toekomstige gebruikers. De verticale opvatting van orde heeft betrekking op de relaties. Als dienstverlenende organisatie moet DHV de klant tevreden houden en relaties met klanten goed onderhouden. De DHV en de klant zijn wederzijds afhankelijk van elkaar voor het realiseren van projecten. De opvattingen van de vier dimensies duiden op de publieke identiteit van DHV.

### **Contextually based human resource theory**

Volgens Paauwe (2004) is er weinig aandacht in de wetenschap en HR praktijk voor het proces waarin HR beleid tot stand komt en de actoren en factoren die daarop van invloed zijn. In de ‘contextually based human resource theory’ zijn de externe markt, institutionele ontwikkelingen, het type organisatie en actoren die van invloed zijn op het beleidsvormingsproces opgenomen (Paauwe, 2004). Het HR beleid is strategisch wanneer het is afgestemd met zowel organisatie interne als organisatie externe factoren (Paauwe, 2004). De organisatie externe ontwikkelingen zijn op te splitsen in marktontwikkelingen en maatschappelijke ontwikkelingen (Paauwe, 2004). Paauwe beargumenteert dat in het beleidsvormingsproces niet alleen gekeken moet worden naar financieel-economische belangen maar ook naar de waarde van het HR beleid voor de andere betrokkenen van HR beleid zoals welzijn van personeel. Het model weergeeft de spanning tussen enerzijds de economische rationaliteit met financiële uitkomsten en de relationele rationaliteit die gericht is op waarde creatie voor de betrokken partijen.

### **Publieke dimensie van onderzoek naar duurzame inzetbaarheid**

Aan de hand van het model van Paauwe (2004) analyseer ik de publieke dimensie van het onderzoeksvraagstuk over duurzame inzetbaarheid van de professionals bij DHV. De keuze om beleid en maatregelen voor duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen is ingegeven door organisatie interne en organisatie externe ontwikkelingen. De organisatie interne componenten betreffen het type organisatie en de configuratie (organisatiecultuur en kernwaarden).

Ontwikkelingen op de externe markt bestaan uit afname van het aantal opdrachten vanuit de overheid, de fusie met Royal Haskoning en vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking. Vanwege deze externe ontwikkelingen wil DHV flexibel en productief blijven. Vanuit de economische rationaliteit richt de HR strategie zich op duurzame inzetbaarheid om het personeel productief en flexibel te houden waardoor de organisatie dat ook is. Het vraagstuk gaat om duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers en met een prioriteit voor de medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd naderen. De verhoging van de AOW leeftijd is een institutionele ontwikkeling die bepalend is voor het HR beleid omdat de medewerkers nu langer door moeten werken. De organisatie heeft nu al problemen met het halen van de wettelijke pensioenleeftijd. DHV en haar medewerkers worden nu geconfronteerd met de verhoging van de pensioen leeftijd. Deze ontwikkeling beperkt de

bewegingsruimte van DHV. Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid heeft ook een relationele rationaliteit, hierin staat de waarde die het beleid voor de betrokkenen heeft centraal. De investeringsrelatie tussen werkgever en werknemer wil DHV gelijk houden door een gedeelde verantwoordelijkheid te nemen voor duurzame inzetbaarheid van het personeel. Duurzame inzetbaarheid is een investering in het personeel die een toegevoegde waarde is voor hun positie op de arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid van de medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd naderen is bedoeld om hun participatie op peil te houden.

Naast externe ontwikkelingen zijn het type organisatie, de organisatiecultuur, interne ontwikkelingen en verschillende belanghebbenden ook van invloed op de HR strategie (Pauwe, 2004). De kernwaarden van de organisatie zijn integriteit, respect en vrijheid. Het product dat DHV aflevert moet overeenkomen met de normen en waarden van DHV. Een dienstverlenende organisatie is voor de kwaliteit en onderscheidendheid van haar diensten gedeeltelijk afhankelijk van de kwaliteit van het personeel. Bij de interactie tussen de organisatie en de klant is de adviseur/consultant van DHV de kritische succesfactor. Om het personeel kwalitatief goed en onderscheidend te houden is goed HR beleid van belang. De kernwaarden van DHV zijn leidend voor de HR strategie. Het betekent dat de professional de DHV waarden in zich moet hebben. De werving en selectie moet daarop worden ingericht. Bovendien betekent het dat de medewerkers met integriteit, respect en vrijheid worden benaderd, een weergave van de relationele rationaliteit.

DHV wil zich op de markt onderscheiden op de duurzaamheid van haar projecten. Duurzaamheid staat hoog in het vaandel bij DHV en is verweven in de organisatiecultuur. Het ontwikkelen van duurzaam HR beleid en investeren in duurzame inzetbaarheid sluit daarom aan op de organisatiestrategie en cultuur (Pauwe, 2004). Het concept duurzame inzetbaarheid en dat DHV verantwoordelijkheid wil nemen hiervoor betekent dat de organisatie haar menselijke 'bronnen' niet wil uitputten. Het principe van rentmeesterschap speelt hier een rol, bronnen kunnen niet uitgeput worden zonder daarvoor iets terug te geven. Dit hangt samen met de 'broadening strategy' die DHV wil toepassen, om het menselijk kapitaal langdurig te blijven inzetten met oog op de toekomst is het niet de bedoeling het te misbruiken maar erin te investeren (Thijssen et al., 2008). Investeren in duurzame inzetbaarheid komt niet alleen de prestaties van medewerker ten goede. Wanneer een medewerker voelt dat de organisatie hem/haar waardeert zal hij/zij zich meer verbonden voelen met de organisatie en beter presteren (Gould-Williams, 2003).

Het betrekken van belanghebbenden in het beleidsvormingsproces valt onder de relationele rationaliteit. In het onderzoek worden de belanghebbenden geïnterviewd die van invloed zijn op, betrokken zijn bij of beïnvloed worden door duurzame inzetbaarheid. Dit is naar wens van de organisatie die inzicht wil krijgen in de beleving van deze verschillende partijen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De belanghebbenden bestaan uit directeuren, afdelingshoofden, medewerkers en leden van de OR. Deze vorm van 'stakeholder involvement' is een uitwerking van het Rijnlandse model, getypeerd door overleg en 'polderen' met verschillende belanghebbenden. Dat de beleving en ervaring met duurzame inzetbaarheid onder medewerkers centraal staat in het onderzoek kan ook voortkomen uit de missie van DHV, daarin staat dat DHV een bedrijf is voor mensen van mensen. Het ondervragen van betrokken partijen geeft het vraagstuk een publieke dimensie.

### **Oordeel publieke dimensie**

DHV is een private organisatie met een publieke identiteit. DHV is gericht op winst maar haar kerntaken zijn publiek te noemen omdat de projecten van DHV de maatschappij vormgeven. Duurzaamheid en respect voor de omgeving en maatschappij staan daarin centraal. Het HR beleid is afgestemd op de interne configuratie van DHV. De kernwaarden integriteit, respect en vrijheid zijn leidend voor het HR beleid, deze gelden ook voor de medewerkers omdat zij van belang zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening. Duurzaamheid is verankerd in het organisatiebeleid en de organisatiecultuur. Duurzame inzetbaarheid van de medewerkers sluit daarop aan. Het vraagstuk over duurzame inzetbaarheid van professionals bij DHV is ingestoken vanuit de economische rationaliteit om de organisatie flexibel en productief te houden. Toch speelt de relationele rationaliteit wel een rol

en wordt er ook aandacht besteed aan de toegevoegde waarde voor het personeel. Vanuit kernwaarden is er ook aandacht voor de eerlijkheid in de relatie tussen de werkgever en de werknemer, het uitputten en misbruiken van de 'human resources' past niet binnen de duurzaamheidgedachte van DHV. De verhoging van de AOW leeftijd heeft invloed op de HR strategie van DHV, daardoor heeft het vraagstuk een publieke dimensie. Bovendien kan het onderzoek bijdragen aan het vinden van een oplossing om medewerkers vitaal en productief te houden tot 67 jaar, dit is enerzijds van belang voor de organisatie maar ook van belang voor het welbevinden van de medewerkers. Het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid heeft een publieke dimensie omdat de betrokken partijen ondervraagd worden over hun denkbeelden over duurzame inzetbaarheid en er rekening wordt gehouden met het welbevinden van de medewerkers ten aanzien van de verhoogde AOW leeftijd.

## Literatuurlijst

DHV Group, Corporate Responsibility Supplement 2010 ([www.dhv.nl](http://www.dhv.nl), geraadpleegd op 8 maart 2012).

J. Gould-Williams (2003) 'The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations', *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 28-54.

M. Noordegraaf & M. Teeuw (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13

J. Paauwe (2004), *HRM and Performance*, Oxford University Press.

H. Rainey (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit *Understanding and managing public organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass)

## Website

[www.dhv.nl](http://www.dhv.nl), geraadpleegd op 8 maart 2012