

# DUURZAME INZETBAARHEIDSBELEID IN GEMEENTEN



Een kwalitatief onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten.

Student: Ayse Arik, 5742994

Master: Master Strategic Human Resource Management

Datum: 18 augustus 2016

Begeleider: Prof. Dr. P. Leisink

## **Masterthesis**

### **Duurzame inzetbaarheidsbeleid in gemeenten**

*Een kwalitatief onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten*

**Auteur:**

Ayse Arik  
5742994

**Onderwijsinstelling:**

Master Strategic Human Resource Management  
Utrechtse School voor Bestuur en Organisationswetenschappen

**Cursus:**

Onderzoekseminar Strategic Human resource management, USG6070

**Beoordelaars:**

Prof. Dr. Peter Leisink (eerste beoordelaar)  
MSc Jasmijn van Harten (tweede beoordelaar)

**Opdrachtgever:**

Jaap Donker  
NCOD B.V.

**Inleverdatum:**

18 augustus 2016

## **Voorwoord**

Voor u ligt het eindresultaat van het onderzoek naar beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten. Dit onderzoek vormt de afsluiting van mijn master ‘Strategic human resource management’. Dit onderzoek is in de periode van februari 2016 tot en met augustus 2016 uitgevoerd in opdracht van NCOD B.V.

Het laatste half jaar ben ik bezig geweest met denken, schrijven, analyseren, weer denken en vooral veel lezen. Ik heb ontzettend veel geleerd. Ik heb niet alleen kennis en vaardigheden opgebouwd over het vakgebied HR, maar ik heb ook geleerd niet op te geven en mijzelf te blijven ontwikkelen. Ondanks dat ik bijna droomde van de woorden ‘beleid inzake duurzame inzetbaarheid’ heb ik dit met veel plezier gedaan en kijk ik terug op een leerzaam half jaar waarbij ik een aantal mensen wil bedanken.

Heel veel dank wil ik uiten naar mijn begeleider Peter Leisink. Zonder zijn kritische vragen en feedback was dit onderzoek nooit geworden zoals die nu is. Zijn gesprekken waarin hij mee dacht, geduld toonde en kritische vragen stelde, heb ik als leerzaam en plezierig ervaren. Ook wil ik Jasmijn van Harten bedanken voor haar feedbackrondes tijdens de presentaties waar ik veel aan heb gehad, dank daarvoor!

Ook wil ik graag mijn opdrachtgever Jaap Donker bedanken voor het ondersteunen en de fijne samenwerking tijdens dit traject. Ik hoop dat dit onderzoek een bijdrage levert aan jullie verdere advies- en ondersteuning werk.

Tot slot wil ik alle gemeenten die mee hebben gedaan aan dit onderzoek enorm bedanken voor hun medewerking. Zonder hun had dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden. Ik bedank hun voor de geleverde input en de leerzame en interessante gesprekken.

Ik wens u veel leesplezier!

Ayse Arik

Utrecht, augustus 2016

## **Samenvatting**

De veranderende samenleving en ontwikkelingen geven het belang weer dat het betrekken en inzetbaar houden van medewerkers steeds belangrijker wordt. De gemeentelijke sector probeert hiervoor gericht hun personeelsbeleid in te richten, zodat al hun medewerkers beter en breder inzetbaar worden en blijven. Zo zijn er in de Cao Gemeenten afspraken gemaakt over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Echter, ondanks deze afspraken in de Cao Gemeenten, blijkt uit verscheidene onderzoeken dat er nog steeds gemeenten zijn die geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. De doelstelling van dit onderzoek was dan ook om inzichtelijk te maken waardoor de afspraken over duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de Cao Gemeenten, niet door alle gemeenten worden vertaald naar hun eigen beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hierbij is getracht om eerst in kaart te brengen in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid en vervolgens is getracht de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen. Hiervoor is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *In hoeverre en op welke manier hebben gemeenten een beleid inzake duurzame inzetbaarheid en welke factoren spelen een rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*

Allereerst heeft een literatuurverkenning plaatsgevonden over het concept duurzame inzetbaarheid. Zo wordt duurzame inzetbaarheid in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Ook wordt duurzame inzetbaarheid verdeeld in drie aspecten namelijk; vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011). Voor ieder aspect werd in de literatuur verschillende aspecten benoemd. Ook is in de literatuur onderzocht welke factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van HR-beleid. Volgens Paauwe (2004) hebben interne factoren (historische configuratie en dominante coalitie) en externe factoren (PTM-dimensie en SCL-dimensie) invloed op het ontwikkelen van HR-beleid in organisaties. Vanuit de literatuurverkenning zijn vijf verwachtingen en een conceptueel model ontworpen. Voor dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek met semigestructureerde interviews uitgevoerd bij 16 verschillende gemeenten waaronder zowel grote, middelgrote en kleine gemeenten.

Uit dit onderzoek is gebleken dat niet alle gemeenten, maatregelen treffen voor de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Ook is gebleken dat de meeste gemeenten, maatregelen treffen om het aspect inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Dit zijn veelal maatregelen waar de nadruk ligt op leren en ontwikkelen. Een andere conclusie die getrokken wordt, is dat

gemeenten geen onderscheid maken in maatregelen die zij treffen. De maatregelen die gemeenten inzetten zijn toepasbaar voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid en niet specifiek voor een aspect van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is gebleken dat er acht interne factoren zijn die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Deze factoren verklaren of gemeenten een beleid ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid. Ook blijkt dat er zeven externe factoren zijn. Geconcludeerd wordt dat de externe factoren veelal een aanleiding zijn voor de gemeenten om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid. Tot slot wordt de conclusie getrokken dat gemeenten aangeven dat de Cao van gemeenten geen rol speelt om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid, maar dat zij wel maatregelen treffen die benoemd zijn in de Cao Gemeenten.

In de discussie is besproken dat gemeenten geen onderscheid maken in de drie aspecten in hun beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat gemeenten ook geen onderscheid maken in de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid in hun definitie voor duurzame inzetbaarheid. Tot slot worden er nog een aantal aanbevelingen gegeven voor de gemeenten. Zo wordt geadviseerd om eerst in kaart te brengen welke maatregelen er worden ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en vervolgens vast te stellen wat de HR-afdeling en het MT van de organisatie verstaat onder duurzame inzetbaarheid. Ook wordt geadviseerd om maatregelen te treffen gericht op vitaliteit, langer doorwerken en mobiliteit. Tot slot wordt er nog een aanbeveling gedaan over de rol die de leidinggevenden innemen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding van onderzoek	8
1.2 NCOD	10
1.3 Probleemstelling	11
1.3.1 De doelstelling	11
1.3.2 De vraagstelling	11
1.4 Relevantie van onderzoek	12
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	12
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	13
1.4.3 Praktische relevantie	14
1.5 Leeswijzer	14
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>15</b>
2.1 Inzetbaarheid	15
2.2 Bouwstenen van duurzame inzetbaarheid	17
2.2.1 Bouwstenen van vitaliteit	17
2.2.2 Bouwstenen van werkvermogen	18
2.2.3 Bouwstenen van inzetbaarheid	19
2.3 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid	20
2.3.1 Verschillende maatregelen	21
2.3.2 Maatregelen voor vitaliteit	21
2.3.2 Maatregelen voor werkvermogen	22
2.3.3 Maatregelen voor inzetbaarheid	22
2.4 Totstandkoming van HR-beleid in een organisatie	24
2.4.1 Externe factoren	24
2.4.2 Interne factoren	27
2.5 Verwachtingen	29
2.6 Conceptueel model	31
<b>3. Methoden</b>	<b>33</b>
3.1 Onderzoekbenadering	33
3.2 Onderzoeksmethoden	34
3.3 Onderzoekseenheden	36
3.4 Data-analyse	37
3.5 Kwaliteit van onderzoek	39
<b>4. Resultaten</b>	<b>41</b>
4.2 Definitie van duurzame inzetbaarheid	41
4.2 Duurzame inzetbaarheid beleid bij gemeenten	47
4.2.1 Doelstelling	47
4.2.2 Sinds	50
4.2.3 Initiatief om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen	51
4.2.4 Maatregelen die gemeenten treffen voor duurzame inzetbaarheid	52
4.3 Factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid	61
4.3.1 Interne factoren	61
4.3.2 Externe factoren	66
<b>5. Conclusie</b>	<b>78</b>
5.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid	78
5.2 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid	79
5.3 Factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid	80
5.4 Slotsom	81
<b>6. Discussie</b>	<b>83</b>

<i>6.1 Verwachtingen</i>	83
<i>6.2 Theoretische implicaties</i>	85
<i>6.4 Beperkingen van het onderzoek</i>	88
<i>6.5 Reflectie op het onderzoek</i>	89
<i>6.6 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	90
<b>7. Aanbevelingen voor praktijk</b>	<b>92</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage 1: Topiclijst</b>	<b>99</b>
<b>Bijlage 2: Codeboom</b>	<b>101</b>

## **1. Inleiding**

In de inleiding wordt de aanleiding, probleemstelling en de relevantie van het onderzoek beschreven.

### **1.1 Aanleiding van onderzoek**

Er verandert veel in de huidige samenleving. Globalisering, concurrentie en technologische ontwikkelingen vragen organisaties om flexibel te reageren op de veranderende samenleving (Thijssen, Van der Heiden en Rocco, 2008). Deze veranderingen vragen ook van medewerkers nieuwe eisen, nieuwe kennis en aanpassingsvermogen. Dit heeft te maken met de huidige arbeidsdynamiek (Kossen, Albayrak & Kalshoven, 2015). Kossen et al. (2015) onderscheiden hier twee ontwikkelingen in: de vraag van de arbeidsmarkt naar menselijk kapitaal verandert snel en medewerkers moeten langer doorwerken. De vraag van de arbeidsmarkt naar menselijk kapitaal verandert doordat er banen verdwijnen en nieuwe banen bijkomen (Kossen et al. 2015). De tweede ontwikkeling is dat het personeelsbestand van organisaties sterker vertegenwoordigd wordt door de oudere medewerker dan voorheen (Van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra & Van der Wilt, 2011). Dit komt enerzijds doordat de Nederlandse beroepsbevolking aan het verouderen is; anderzijds zullen medewerkers, om het socialezekerheidsstelsel betaalbaar te houden, langer door moeten werken (Van der Klink et al., 2015). De genoemde ontwikkelingen geven het belang weer dat het betrekken en inzetbaar houden van medewerkers steeds belangrijker wordt. Medewerkers moeten namelijk tot de pensioenleeftijd actief en productief blijven werken en kunnen omgaan met de vele ontwikkelingen in de organisatie en de maatschappij (Bossink & Wognum, 2012). Van Vuuren, Caniels en Semeijn (2011) geven aan dat als organisaties geen knelpunten willen krijgen in de personeelsvoorziening, zij maatregelen moeten treffen om de inzetbaarheid van medewerkers op peil te brengen en te houden. Organisaties proberen hiervoor gericht hun personeelsbeleid in te richten, zodat al hun medewerkers beter en breder inzetbaar worden en blijven.

Ook de gemeentelijke sector probeert de inzetbaarheid van medewerkers op langere termijn te bevorderen om grote personele problemen in de toekomst te voorkomen (Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), 2009). Dit probeert de gemeentelijke sector te bereiken door afspraken te maken in de Cao Gemeenten om lokaal beleid te ontwikkelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid van medewerkers (VNG, 2009). Volgens de VNG (2009) is het ontwikkelen van lokaal beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid mede nodig voor het gestalte geven aan de veranderende taken en werkwijze van gemeenten. De afspraken in de Cao



Gemeenten 2005-2007 zijn door het A+O fonds Gemeenten (2006) verder uitgewerkt in het beleidsplan 2007-2010. De gemaakte afspraken in de Cao Gemeenten 2005-2007 worden genoemd onder de naam ‘opleiden en ontwikkelen beleid, oftewel O+O beleid’ en behoren tot één van de drie kernthema’s van het beleidsplan 2007-2010. Met dit O+O beleid wordt beoogd de komende jaren meer te investeren in bij-, op- en omscholing om medewerkers beter en flexibel inzetbaar te maken (A+O fonds Gemeenten, 2006). Het A+O fonds Gemeenten (2006) biedt daarbij een breed palet aan instrumenten zoals het delen en ontwikkelen van kennis en stimuleringsmaatregelen om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Duurzame inzetbaarheid krijgt in de jaren daarna ook de benodigde aandacht in de gemeentelijke sector. Zo worden er in de Cao Gemeenten 2013-2015 nieuwe afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid van medewerkers (VNG, 2014). Ook in de laatste Cao Gemeenten voor het jaar 2016 zullen verdere afspraken gemaakt worden over het investeren in inzetbaarheid van medewerkers (VNG, 2015).

Vanuit de gemaakte afspraken uit de Cao Gemeenten blijkt dus dat de gemeentelijke sector werkt aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Echter, ondanks deze afspraken in de Cao Gemeenten, blijkt uit verscheidene onderzoeken dat er nog steeds gemeenten zijn die geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid (VNG, 2011; A&O fonds Gemeenten, 2012; Eforis, 2015). Als gemeenten de betreffende afspraken uit de Cao Gemeenten niet overnemen in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid, zou dit kunnen betekenen dat gemeenten knelpunten krijgen in de personeelsvoorziening in de toekomst. De VNG (2009) geeft aan dat gemeenten de inzetbaarheid van medewerkers op langer termijn moeten bevorderen om grote personele problemen in de toekomst te voorkomen. Om deze personele problemen te voorkomen is het relevant om inzichtelijk te maken waardoor er gemeenten zijn die geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid van medewerkers zodat hierop geanticipeerd kan worden. In dit onderzoek wordt gekeken naar de verschillende factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Om dit inzichtelijk te maken, wordt eerst in kaart gebracht in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Nadat dit inzichtelijk is gemaakt, wordt gekeken welke factoren, en in het bijzonder Cao Gemeenten, een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

### **Voorafgaande onderzoeken**

Hierboven werd al benoemd dat uit verscheidene onderzoeken blijkt dat er gemeenten zijn die geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Uit het onderzoek van VNG (2011) blijkt

dat gemeenten die niet werken aan duurzame inzetbaarheid, een hoger ziekteverzuimpercentage, een hogere meldingsfrequentie, een lagere medewerkerstevredenheid en een lagere klanttevredenheid hebben, dan gemeenten die wel beleid hebben gericht op duurzaam inzetbaar zijn.

Ook het onderzoek van A+O fonds Gemeenten (2012) geeft aan dat maar liefst 68% van de gemeenten geen specifieke doelstelling heeft met het eerdergenoemde O+O beleid. Daarnaast is er gemiddeld minder uitgegeven dan begroot in 2010. 31% van de gemeenten verwacht tevens dat het budget voor O&O beleid zal afnemen. Het A+O fonds Gemeenten (2012) geeft aan dat het O+O beleid nauwelijks wordt ingezet als middel om in te spelen op toekomstige personele problemen. Ook geeft het A+O fonds Gemeenten (2012) aan dat in bepaalde delen van het land mobiliteitsnetwerken, die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen vergroten, minder voorkomen. Zo nemen de grote gemeenten weinig deel aan netwerken (A+O fonds Gemeenten, 2012). Het A+O fonds Gemeenten (2012) geeft daarbij aan dat de ‘vrijwillige mobiliteit’ lager is dan de voorgaande jaren.

Tot slot blijkt uit het onderzoek van Eforis (2015) over duurzame inzetbaarheid in ‘gemeenteland’ dat nauwelijks meer dan de helft van de bevroegde gemeenten preventieve en reactieve maatwerkregelingen treft in het kader van duurzame inzetbaarheid. Volgens het onderzoek van Eforis (2015) is duurzame inzetbaarheid voor veel gemeenten nog een gefragmenteerde aangelegenheid door de ‘breedte’ van het onderwerp.

## **1.2 NCOD**

Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van NCOD. Nederlandse Centrum Voor Overheids Diensten B.V. oftewel NCOD, verleent advies, detachering en opleidingen op het gebied van juridische zaken, HRM, en ruimtelijke ontwikkeling etc. aan de publieke sector. Medewerkers van NCOD worden ingezet voor specifieke opdrachten, projecten en voor het tijdelijk invullen van vacante plekken. Er werken ruim 130 medewerkers bij NCOD waaronder 13 medewerkers onder de vakgroep HRM. De medewerkers onder de vakgroep HRM worden ingezet voor verschillende adviesfuncties, zoals allround HRM-adviesopdrachten, het ontwikkelen van personeelsbeleid en instrumenten, het actualiseren en harmoniseren van arbeidsvoorwaarden en het begeleiden van reorganisaties en fusies op HRM-gebied.

Met de resultaten van dit onderzoek beoogt NCOD de gemeenten te adviseren omtrent het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.

### **1.3 Probleemstelling**

De probleemstelling bestaat uit de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek.

#### **1.3.1 De doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken waardoor de afspraken over duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de Cao Gemeenten, niet door alle gemeenten worden vertaald naar hun eigen beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt getracht om de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, in kaart te brengen zodat hierop geanticipeerd kan worden door de gemeenten, of met ondersteuning van NCOOD. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal eerst in kaart worden gebracht in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Vervolgens wordt onderzocht welke factoren, en in het bijzonder de Cao Gemeenten, een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Nadat dit bekend is, kan NCOOD hierop anticiperen. NCOOD kan namelijk met de resultaten van dit onderzoek, advies verlenen aan gemeenten voor het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Dit kan vervolgens bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij de gemeenten.

#### **1.3.2 De vraagstelling**

Aan de hand van de doelstelling is voor dit onderzoek de volgende hoofdvraag opgesteld. De hoofdvraag luidt:

*In hoeverre en op welke manier hebben gemeenten een beleid inzake duurzame inzetbaarheid en welke factoren spelen een rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*

Om tot antwoord te komen van deze hoofdvraag, zijn de volgende theoretische en empirische deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Wat zijn de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid?
3. Hoe ziet beleid gericht op duurzame inzetbaarheid eruit?
4. Hoe komt HR-beleid tot stand in organisaties?

De theoretische deelvragen zullen beantwoord worden in het theoretisch kader en input leveren voor de topiclijst die gebruikt zal worden voor het empirische gedeelte.

Empirische deelvragen:

5. Wat verstaan gemeenten onder duurzame inzetbaarheid?
6. In hoeverre en op welke manier hebben gemeenten zich in hun beleid gericht op duurzame inzetbaarheid?
7. Welke factoren, en in het bijzonder de Cao Gemeenten, spelen een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid volgens gemeenten?

De empirische deelvragen worden beantwoord door middel van het kwalitatieve onderzoek. Met deelvraag 5 wordt eerst vastgesteld wat gemeenten verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Deelvraag 6 gaat over in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. De laatste deelvraag gaat over de factoren die volgens gemeenten een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. In de laatste deelvraag wordt ook nader ingegaan op de rol die de Cao Gemeenten inneemt.

## **1.4 Relevantie van onderzoek**

Dit onderzoek kent zowel een wetenschappelijke als maatschappelijke en praktische relevantie. Deze worden hieronder achtereenvolgens behandeld.

### **1.4.1 Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek heeft een wetenschappelijke relevantie. Dit onderzoek past als eerst de theorie van Paauwe (2004) toe. De theorie van Paauwe (2004) is nog nauwelijks toegepast bij een publieke organisatie. De theorie van Paauwe (2004) lijkt namelijk gebaseerd te zijn op de private sector. De PMT-dimensie wordt omschreven als het product, markt en technologie omgeving waar vooral organisaties in de private sector mee te maken hebben. Voor dit onderzoek wordt daarom een andere invulling gegeven aan de PMT-dimensie waardoor er mogelijk nieuwe factoren inzichtelijk worden gemaakt welke eerder niet zijn onderzocht.

Ten tweede richt de theorie van Paauwe (2004) zich op het ontwikkelen van HR-beleid in organisaties in het algemeen. Dit onderzoek richt zich echter op HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Hier spelen mogelijk andere factoren een rol welke niet in het model van Paauwe

(2004) voorkomen. Omdat dit onderzoek exploratief van aard is, vind er een verkenning plaats van de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek kan dan mogelijk nieuwe factoren bijdragen aan de literatuur welke specifiek zijn gericht op het ontwikkelen van HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast is in eerder onderzoek binnen de gemeentelijk sector veelal onderzocht welke factoren een rol spelen bij het vergroten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zo werd in het onderzoek van het A+O fonds Gemeenten (2012) aangegeven dat gemeenten denken dat het budget voor het O+O beleid zal afnemen voor de komende drie jaar. Dat gemeenten denken dat het budget zal afnemen, heeft waarschijnlijk te maken met de bezuinigingen die zij moeten doorvoeren door de overheid. Dit kan betekenen dat gemeenten duurzame inzetbaarheid niet ontwikkelen, omdat zij denken dat het budget zal afnemen. Dit zou betekenen dat externe factoren, anders dan in de literatuur benoemde PMT-dimensie factoren, een rol spelen bij het nastreven van afspraken uit de Cao Gemeenten. Dit onderzoek kan dit inzichtelijk maken en mogelijk nieuwe factoren bijdragen aan de literatuur.

#### **1.4.2 Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek heeft ook een maatschappelijke relevantie. Zoals eerder beschreven moeten medewerkers langer doorwerken door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Om in te spelen op deze ontwikkelingen is het van belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn.

In dit onderzoek gaat het specifiek over de gemeentelijke sector. De gemeentelijke sector is interessant omdat er op dit moment veel gebeurt in de gemeentelijke sector. Ontwikkelingen zoals bezuinigingen, herindelingen en fusies; ze gaan aan geen enkele gemeente voorbij (A&O fonds Gemeenten, 2013). De SER (2011) geeft aan dat voor de verdiencapaciteit van Nederland en om de noodzakelijke collectieve dienstverlening beschikbaar en betaalbaar te houden, het van belang is dat voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is in de publieke sector. Een tekort aan gekwalificeerd personeel in de gemeentelijke sector kan volgens de SER (2011) ertoe leiden dat deze dienstverlening onvoldoende gegarandeerd kan worden en de kwaliteit onvoldoende gewaarborgd. Omdat de gemeentelijke sector een publieke dienst levert, is het van belang dat deze voor de maatschappij kwalitatief in orde is. In eerder onderzoek, bijvoorbeeld van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2011) is bewezen dat duurzame inzetbaarheid leidt tot klanttevredenheid. Het is daarom maatschappelijk relevant dat gemeenten inzetten op duurzame inzetbaarheid voor hun medewerkers. Dit onderzoek kan daaraan bijdragen door eerst inzichtelijk te maken in hoeverre en op welke manier gemeenten

een beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid. Daarna wordt onderzocht welke factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van dat beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Wanneer dit inzichtelijk wordt gemaakt, kan hierop geanticipeerd worden zodat ook gemeenten waar deze afspraken niet worden nageleefd, mee kunnen gaan met de ontwikkelingen. Gemeenten waar wel beleid is ontwikkeld gericht op duurzame inzetbaarheid, kunnen voorbeeld zijn voor gemeenten waar dit nog niet het geval is. Dit voorbeeld kan ook wel gezien worden als een 'best practice'.

### **1.4.3 Praktische relevantie**

Naast een wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook een praktische relevantie. Dit onderzoek wordt namelijk uitgevoerd in opdracht van NCOD. De inzichten die worden gedaan, worden vertaald naar concrete aanbevelingen voor NCOD. NCOD kan vervolgens met de aanbevelingen vanuit dit onderzoek, gemeenten ondersteunen in het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid bij gemeenten en wellicht ook inspelen op de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid door ondersteuning te bieden aan de gemeenten.

### **1.5 Leeswijzer**

Dit onderzoeksverslag is opgedeeld in een aantal hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven. Hier wordt antwoord gegeven op theoretische deelvragen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de gehanteerde methoden voor dit onderzoek toegelicht. De resultaten van het onderzoek wordt weergegeven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. Hoofdstuk 6 betreft de discussie met daarbij de beperkingen van het onderzoek. Tot slot geeft het laatste hoofdstuk praktische aanbevelingen voor de praktijk.

## **2. Theoretisch kader**

In dit gedeelte vindt een theoretische bespreking plaats. Dit wordt gedaan aan de hand van de theoretische deelvragen die elk in een afzonderlijke paragraaf beantwoord worden. De theoretische deelvragen zijn:

1. Wat wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Wat zijn de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid?
3. Hoe ziet beleid gericht op duurzame inzetbaarheid eruit?
4. Hoe komt HR-beleid tot stand in organisaties?

### **2.1 Inzetbaarheid**

*Voordat de term ‘duurzame inzetbaarheid’ wordt toegelicht, wordt eerst ingegaan op de term ‘inzetbaarheid’.*

Inzetbaarheid<sup>1</sup> is een term waar sinds 1950 over wordt geschreven (Bossink & Wognum, 2012). De meeste definities in de literatuur verwijzen naar het vermogen tot het verwerven en behouden van een baan (Bossink en Wognum, 2012). Berntson en Marklund (2007) geven bijvoorbeeld aan dat inzetbaarheid wordt geïndiceerd hoe gemakkelijk iemand aan een nieuwe baan komt. Echter wordt inzetbaarheid ook gedefinieerd als een vorm van continue leren door middel van het optimaal gebruik maken van competenties (Bossink & Wognum, 2012). Rothwell en Arnold (2007) definiëren inzetbaarheid als het vermogen om het werk, of de taken die daarbij horen, continu te verkrijgen. Thijssen et al (2008, p. 174) definiëren inzetbaarheid 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) geven daarbij aan dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen een kerndefinitie, ruimere definitie en een brede definitie voor duurzame inzetbaarheid. Bij de kerndefinitie geven Thijssen et al. (2008) aan dat het gaat om het vermogen van het individu om een functie te kunnen beoefenen. De ruimere definitie gaat vooral om de houding en de motivatie van het individu om zijn kennis te verbreden. De bredere definitie beschrijft de omgeving die mogelijkheden moet bieden om de functie te kunnen beoefenen. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Thijssen et al. (2008) gehanteerd.

---

<sup>1</sup> Voor dit onderzoek wordt de term ‘inzetbaarheid’ gehanteerd. Inzetbaarheid komt echter in de literatuur ook voor als ‘employability’. Om geen verwarring te scheppen, is gekozen om employability te noemen als inzetbaarheid.

### **Perspectieven op inzetbaarheid**

Inzetbaarheid kan vanuit twee verschillende perspectieven benaderd worden, namelijk; organisatieperspectief en microperspectief.

Wanneer er vanuit de organisatieperspectief wordt gekeken naar inzetbaarheid, gaat het erom dat medewerkers in staat zijn zich aan te passen en mee te gaan met ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Volgens Nauta et al. (2009) is het van belang dat medewerkers open staan voor deze veranderingen en zich daar ook naar kunnen aanpassen. Van Dam (2004) geeft aan dat voor de flexibiliteit van de organisatie, de inzetbaarheid van medewerkers nodig is. Van medewerkers wordt daarom verwacht dat zij open staan voor veranderingen binnen de organisatie.

Vanuit het microperspectief wordt inzetbaarheid benaderd door de persoonskenmerken en het gedrag van medewerkers zodat zij in staat zijn om een baan te krijgen en behouden op de arbeidsmarkt. Fugate et al. (2004, p. 17) beschrijven inzetbaarheid vanuit microperspectief als volgt: 'Those who effectively adapt to work-related changes due to their personal adaptability, clear career identity and rich and varied social and human capital'. Niet alleen Fugate et al. (2004) maar ook Thijssen et al. (2008) beschrijven inzetbaarheid als het gedrag van medewerkers om mee te gaan in de veranderingen op de arbeidsmarkt. Vanuit het microperspectief gaat het dus vooral om een baan te krijgen en te behouden.

Deze twee perspectieven laten dus zien dat duurzame inzetbaarheid op twee verschillende manieren benaderd kan worden.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Duurzame inzetbaarheid wordt in de theorie op verschillende manieren gedefinieerd. Volgens Van Vuuren et al. (2011) is duurzame inzetbaarheid de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Van der Klink et al. (2011) geven aan dat 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. Deze definities geven aan dat duurzame inzetbaarheid enerzijds gaat dat de medewerker het werk kan uitvoeren en dus hiertoe zelf in staat is maar ook dat de medewerker het werk wil uitvoeren en dus de juiste houding en motivatie heeft, gebruik te maken van de mogelijkheden. Daarnaast wordt bij duurzame inzetbaarheid, anders dan inzetbaarheid, ook rekening gehouden met de gehele arbeidsleven dus voor zowel huidig als toekomstige werk.



Net zoals inzetbaarheid, kan ook duurzame inzetbaarheid bekeken worden vanuit het perspectief van de organisatie en de individuele medewerker. Echter kan duurzame inzetbaarheid ook bekeken worden vanuit het perspectief van de samenleving. Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) geven aan dat duurzame inzetbaarheid vanuit het samenlevingsperspectief van belang is voor de flexibiliteit van de maatschappij.

## **2.2 Bouwstenen van duurzame inzetbaarheid**

Bij het definiëren van duurzame inzetbaarheid wordt door Van Vuuren (2011) het begrip duurzame inzetbaarheid opgedeeld in drie aspecten namelijk, vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. Deze aspecten worden gezien als de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011). Volgens Van Vuuren (2011) kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderd worden wanneer er maatregelen getroffen worden voor deze drie aspecten. Voordat ingegaan wordt op de maatregelen, wordt eerst toegelicht wat de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid zijn.

### **2.2.1 Bouwstenen van vitaliteit**

Volgens Ryan en Frederick (1997) bestaat vitaliteit uit fysieke en mentale bouwstenen. Onder fysieke bouwstenen verstaan zij fysiek functioneren dat positief samenhangt en pijn en hoge BMI (BodyMassIndex) negatief samenhangen met vitaliteit. Mentale bouwstenen zijn vooral zelfvertrouwen, tevredenheid met het leven die vitaliteit bevorderen maar ook depressie, angst et cetera die vitaliteit belemmeren (Ryan & Frederick, 1997). Ook brachten Ryan en Frederick (1997) intrinsieke motivatie in verband met vitaliteit. Onder intrinsieke motivatie wordt de inherente neiging om nieuwe dingen te doen en uitdagingen te zoeken, verstaan. Volgens Ryan en Deci (zoals geciteerd in Van Vuuren, 2011) is de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan iemands behoefte om nieuwe dingen te mogen doen en uitdagingen te zoeken, de beleving van vitaliteit vergroot. Volgens Van Vuuren (2011) zijn intrinsiek gemotiveerde mensen dus meer vitaal.

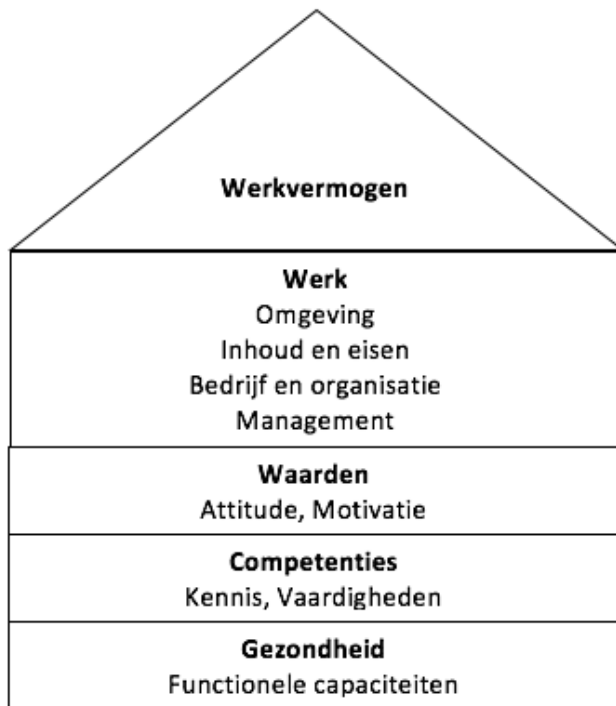
Vitaliteit is een belangrijke factor van bevologenheid. Vitaliteit verwijst namelijk naar een hoog energieniveau en doorzettingsvermogen (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Kenmerken zoals autonomie en sociale steun zijn volgens Van Vuuren (2011) factoren die bijdragen aan de bevologenheid van werkenden en naar verwachting dus ook aan vitaliteit. In het Job Demands-Resources-model wordt onderscheid gemaakt tussen werkeisen en hulpbronnen die bevologenheid kunnen voorspellen. Onder werkeisen worden alle fysieke,

sociale en organisatorische aspecten verstaan die inspanning vereisen. Bij hulpbronnen gaat het om alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten die juist bijdragen aan het realiseren van het uitvoeren van werkzaamheden (Bakker & Demerouti, 2007). Waar werkeisen de voornaamste voorspellers zijn van burn-out, blijken hulpbronnen de voornaamste voorspellers te zijn van bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007). Echter zijn niet alleen kenmerken van het werk hulpbronnen, maar ook kenmerken van de persoon zelf. Zo geven Xanthopoulou et al. (zoals geciteerd in Van Vuuren, 2011) aan dat hulpbronnen als self-efficacy en optimisme de bevlogenheid van werkenden voorspellen. Ook speelt de privésfeer van werkenden zoals steun van partner, sport en ontspanning een rol bij bevlogenheid.

### **2.2.2 Bouwstenen van werkvermogen**

Het begrip werkvermogen wordt door Ilmarinen, Tuomi, Seitsamo (2005) gedefinieerd als de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken. Van der Klink et al. (2011) beschrijven werkvermogen als een resultaat van de interactie tussen enerzijds de capaciteiten van medewerkers en anderzijds de kenmerken van het werk.

Ilmarinen et al. (2005) ontwikkelden een Huis van werkvermogen om de interactie tussen de capaciteiten en de kenmerken van de medewerker aan een kant en de kenmerken van het werk aan de andere kant weer te geven. Zoals in figuur 1 weergegeven bevat het Huis van werkvermogen een aantal verdiepingen. De onderste verdieping weergeeft de basis van het werkvermogen, namelijk de lichamelijke, psychische en sociale capaciteiten van de medewerker en de gezondheid. Daaropvolgend komen de competenties zoals kennis en vaardigheden van medewerkers (Van Vuuren, 2011). De tweede verdieping weergeeft de waarden van medewerkers met daarin hun attitude en motivatie. Op de derde verdieping gaat het om het werk zoals de inhoud en eisen van het werk, de omgeving, management en werkomstandigheden (Van Vuuren, 2011).



*Figuur 1: Huis van Werkvermogen zoals afgebeeld in (Van Vuuren, 2011)*

Het Huis van werkvermogen is op verschillende manieren getoetst in de literatuur. Uit deze onderzoeken blijkt dat de gezondheid en de functionele capaciteiten het sterkst samenhangen met het werkvermogen. Zo ondermijnt een slechte gezondheid het werkvermogen; hoe slechter de gezondheid, hoe meer verzuim en meer arbeidsongeschiktheid (Van Vuuren, 2011).

### **2.2.3 Bouwstenen van inzetbaarheid**

Het laatste aspect is, inzetbaarheid, oftewel het vermogen om productief te zijn en te blijven werken en daarvoor beloond te worden (Van Vuuren, 2011). De bouwstenen van inzetbaarheid vormen uit individuele factoren maar ook van sociale, institutionele en economische factoren. Deze twee factoren zijn uiteindelijk bepalend voor de inzetbaarheid van een medewerker (Forrier & Sels, 2003; Van Vuuren, 2011; Fugate et al., 2004).

#### **Individuele factoren**

Volgens Fugate et al. (2004) bestaan individuele factoren uit aanpassingsvermogen, carrière identiteit en human capital. Aanpassingsvermogen verwijst naar het vermogen dat een individu moet hebben om persoonlijke factoren zoals kennis en gedrag toe te passen binnen de situatie. Het aanpassingsvermogen bestaat uit het optimisme om veranderingen te zien als een uitdaging, de wil om te leren, openheid voor verandering en 'self-efficacy' (Fugate et al., 2004).

Van Dam (2004) geeft aan dat er twee persoonskenmerken zijn die essentieel zijn voor de inzetbaarheid. Dit is de openheid voor nieuwe ontwikkelingen en veranderen en het initiatief dat staat voor een proactieve houding binnen de organisatie. Ook Forrier en Sels (2005) geven aan dat een individu open moet staan voor nieuwe veranderingen, flexibiliteit maar ook de omgang met collega's.

Carrière identiteit verwijst naar de mate waarin een individu weet wat hij met zijn carrière wil en ook waarom (Fugate et al. (2004). Tot slot verwijst human capital naar de factoren die de kansen op de arbeidsmarkt van het individu bevorderen of juist belemmeren. Hierbij gaat het om kennis, vaardigheden en loopbaanervaring (Fugate et al., 2004).

### **Sociale, institutionele en economische factoren**

Andere auteurs zoals McQuiad en Lindsay (2005) geven aan dat inzetbaarheid niet alleen het gevolg is van individuele factoren, maar ook van sociale, institutionele en economische factoren. Zo geven zij aan dat bredere factoren zoals geen goed openbaar vervoer of kinderopvang of vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, het vermogen van iemand beïnvloeden om een baan te krijgen (McQuiad & Lindsay, 2005). Forrier en Sels (2005) geven aan dat inzetbaarheid ook tijd en plaatsgebonden is. Nog een belangrijke sociale factor is de ondersteuning van de leidinggevende (Van Dam, 2004). Het gaat hier om de mate waarin een leidinggevende een werknemer stimuleert tot ontwikkeling, wat zorgt voor een bredere inzetbaarheid (Van Dam, 2004). Tot slot geven ook Nauta et al. (2009) aan dat de inzetbaarheid niet alleen afhankelijk is van persoonskenmerken maar ook van bijvoorbeeld de externe arbeidsmarkt zoals openstaande vacatures etc.

De bouwstenen van inzetbaarheid bestaan dus uit individuele factoren en factoren uit de context die de inzetbaarheid van medewerkers kunnen bevorderen of belemmeren.

### **2.3 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid**

Volgens Van Vuuren (2011) bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie bouwstenen. Wanneer hiervan wordt uitgegaan, zal beleid gericht op duurzame inzetbaarheid maatregelen moeten bevatten die de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid bevorderen. Hieronder wordt toegelicht wat voor maatregelen er volgens de literatuur getroffen kunnen worden voor deze drie aspecten.

### **2.3.1 Verschillende maatregelen**

Volgens Grundemann (2009) kunnen er curatieve en pro-actieve maatregelen worden getroffen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Onder curatieve activiteiten verstaat hij activiteiten die worden ingezet om de tijdelijk minder goed inzetbare medewerkers te ondersteunen (Grundemann, 2009). Deze medewerkers zijn tijdelijk minder goed inzetbaar door bijvoorbeeld ziekten en/of problemen op psychologisch gebied. Ook Van Vuuren (2011) geeft aan dat curatieve activiteiten gericht zijn op herstel; verzachten en verminderen van gevolgen van verminderende vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. De organisatie kan volgens Grundemann (2009) activiteiten bieden om te voorkomen dat de medewerker helemaal uitvalt. Curatieve maatregelen kunnen bijvoorbeeld zijn dat taken binnen de huidige functie van een medewerker worden aangepast of dat een medewerker tijdelijk een andere functie beoefent. Curatieve activiteiten zijn gericht dus op het beperken van tijdelijke problemen met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers (Grundemann, 2009).

Proactieve activiteiten worden ingezet om de inzetbaarheid van medewerkers op langere termijn te bevorderen (Grundemann, 2009; Van Vuuren, 2011). Deze activiteiten worden ingezet om de bouwstenen van duurzame inzetbaarheid, die eerder verder genoemd, te bevorderen. Onder proactieve maatregelen maakt Van Vuuren (2011) nog onderscheid tussen preventie en amplitie gerichte maatregelen. Bij preventiemaatregelen gaat het volgens Van Vuuren (2011) om het voorkomen van verminderende vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. Amplitie is daarentegen gericht op het versterken en vergroten van vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid.

Samengevat kunnen er dus curatieve maatregelen getroffen worden om tijdelijke problemen met betrekking tot inzetbaarheid van medewerkers te beperken en proactieve maatregelen kunnen getroffen worden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid verder te kunnen toelichten, wordt ingegaan op proactieve activiteiten. Deze worden per aspect van duurzame inzetbaarheid besproken.

### **2.3.2 Maatregelen voor vitaliteit**

Maatregelen om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen kan op verschillende manieren. Volgens Grundemann (2009) is het allereerst van belang dat de werkgever er alles aan doet om een gezonde werksituatie te creëren. Een onderzoek van Ecorys (2009) over duurzame inzetbaarheid beleid bij Nederlandse organisaties geeft zo aan dat werkgevers de vitaliteit van

medewerkers kunnen bevorderen door bijvoorbeeld voedingsadvies te geven, een gezonde catering en bedrijfsfitness aan te bieden.

Echter kan ook, zoals in de beschrijving van vitaliteit besproken, de vitaliteit van medewerkers vergroot worden door arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting. Maatregelen voor de arbeidssatisfactie kunnen maatregelen zijn die betrekking hebben met de inhoud van het werk. De tevredenheid van het werk draagt namelijk bij aan de satisfactie van medewerkers (Steijn, 2013). Deze kunnen volgens Steijn (2013) opgedeeld worden in ontwikkelingsmogelijkheden, verantwoordelijkheid, inhoud van het werk en carrièremogelijkheden.

### **2.3.2 Maatregelen voor werkvermogen**

In de literatuur worden maatregelen zoals aanpassingen in het verrichten van werk zoals functieaanpassingen, gebruik maken van technische hulpmiddelen en/of ergonomische verbeteringen, besproken voor bevorderen van het werkvermogen van medewerkers (Ecorys, 2009). Zo geven Fleishmann et al. (2015) aan dat organisaties maatregelen treffen om de werkzaamheden van oudere medewerkers te verlichten. Volgens Grundemann (2009) kan het werkvermogen van medewerkers ook bevorderd worden door het bieden van mobiliteit. Bij mobiliteit, taakrotatie of taakdifferentiatie kan binnen of buiten de organisatie verticale of horizontale loopbaanpaden aangeboden worden.

### **2.3.3 Maatregelen voor inzetbaarheid**

Een maatregel wat ingezet kan worden om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, is leren en ontwikkelen. Volgens Tharenou, Saks en Moore (2007) kan door middel van leren en ontwikkelen de kennis en vaardigheden van medewerkers vergroot worden en zo ook de inzetbaarheid.

De Lange en Van Wijk (2012) geven aan dat leren en ontwikkelen het kerninstrument is voor het op peil krijgen en houden van de kennis en vaardigheden van medewerkers. Ook Boselie (2010) geeft aan dat training en ontwikkeling behoort tot de belangrijkste kenmerken van HR-praktijken. Leren en ontwikkelen kan op verschillende manieren. Zo kan leren en ontwikkelen op een formele manier zoals het volgen van opleidingen of trainingen (Grundemann, 2009). Ook kan leren en ontwikkelen op een informele manier door coaching of feedback, of door intercollegiaal overleg en samenwerking in teams (Grundemann, 2009).

Nog een belangrijke voorwaarde voor het vergroten van inzetbaarheid van medewerkers is de ondersteuning die de leidinggevende geeft aan de medewerker (Van Dam, 2004). Purcell en Hutchinson (2007) geven aan dat de leidinggevende een essentiële rol speelt in de wijze waarop medewerkers HR-praktijken ervaren. Volgens Purcell en Hutchinson (2007) heeft namelijk het leiderschapsgedrag van leidinggevendens invloed op de percepties van medewerkers hoe zij HR-praktijken ervaren. Knies en Leisink (2014a) geven aan dat leiderschapsgedrag verwijst naar het ondersteunend gedrag van leidinggevendens in het dagelijks functioneren van medewerkers en ondersteuning in hun ontwikkeling. Medewerkers zien hun leidinggevendens als vertegenwoordiger die namens zijn of haar organisatie handelt. Volgens Knies en Leisink (2014a) is de mate in hoeverre leidinggevendens een bijdrage leveren aan het welzijn van de medewerkers en de medewerkers waarderen, een belangrijke indicator van organisatiesteun die de medewerkers ervaren. Deze mate zorgt er vervolgens voor, in hoeverre medewerkers de verplichting voelen om te antwoorden met in-role of extra-role performance (Knies & Leisink, 2014a). Extra-role verwijst hierbij naar de gedragingen die verder gaan dan de vereisten van de functie van de individuele medewerkers. Als deze vereisten worden gestimuleerd door de leidinggevendens kan dit positieve effecten hebben voor de medewerkers en de organisatie.

### **Deelconclusie beleid gericht op duurzame inzetbaarheid**

Volgens de hierboven beschreven stukken zal beleid gericht op duurzame inzetbaarheid instrumenten bevatten die de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert. Wanneer hiervan uit wordt gegaan, kan binnen de gemeentelijke context verwacht worden dat gemeenten een beleid hebben waarin zij maatregelen treffen voor de vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid van hun medewerkers. De vraag is echter of alle drie de bouwstenen even belangrijk zijn en of deze in dezelfde mate door werkgeverbeleid te beïnvloeden zijn. Het inzetten van maatregelen gericht op leren en ontwikkelen om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, lijkt bijvoorbeeld makkelijker te beïnvloeden door de werkgever dan maatregelen gericht op iemands fysieke bouwstenen. Het inzetten van instrumenten om iemands vitaliteit te beïnvloeden lijkt moeilijker te zijn dan het inzetten van leer en ontwikkelmogelijkheden om iemands inzetbaarheid te beïnvloeden.

Wanneer ook kritisch wordt gekeken naar de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid, vallen een aantal belangrijke punten op. Ten eerste wordt in twijfel getrokken of de drie afzonderlijke aspecten van duurzame inzetbaarheid, wel zo afzonderlijk zijn zoals beschreven in de literatuur. In het Huis van werkvermogen wordt aangegeven dat de basis van het Huis van werkvermogen ‘gezondheid’ is, terwijl dit een groot onderdeel is van het aspect ‘vitaliteit’. Ook worden

‘competenties; kennis en vaardigheden’ benoemd in het Huis van werkvermogen. Dit is echter, zoals in de beschrijvingen van ‘inzetbaarheid’, de belangrijkste bouwsteen ‘inzetbaarheid’. Ook wanneer nader wordt ingegaan op de maatregelen die afzonderlijk per aspect worden benoemd, kan in twijfel worden getrokken of deze wel afzonderlijk van elkaar te benoemen zijn. Een voorbeeld is de maatregel ‘stimuleren van mobiliteit’ die specifiek wordt benoemd onder het aspect ‘werkvermogen’. Echter, doordat medewerkers werken aan hun mobiliteit, wordt hun inzetbaarheid in bredere zin ook groter. Dit draagt wellicht ook bij aan het aspect ‘inzetbaarheid’. Een ander concreet voorbeeld is de maatregel ‘aanpassingen in het verrichten van werk’. Deze maatregel wordt benoemd onder het aspect ‘werkvermogen’. Door aanpassingen in het verrichten van het werk, wordt echter ook een gezondere werkomgeving gecreëerd voor de medewerker dat wellicht ook bijdraagt aan de vitaliteit van de medewerker. En omdat de medewerker functioneert in een gezondere werkomgeving met aanpassingen in het verrichten van het werk, wordt zijn inzetbaarheid ook vergroot. Een kritische vraag die hierbij gesteld kan worden is of deze maatregelen die specifiek worden benoemd per aspect, niet ook toepasbaar zijn voor de andere aspecten.

Omdat de kritische vraag wordt gesteld of een werkgever wel maatregelen kan treffen voor alle drie de aspecten en of deze maatregelen per aspect worden getroffen, wordt er een verwachting uitgesproken dat gemeenten geen maatregelen treffen die specifiek voor één aspect gelden.

## **2.4 Totstandkoming van HR-beleid in een organisatie**

Dit onderzoek gaat over het tot stand komen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid bij gemeenten. In dit gedeelte van het theoretisch kader wordt dieper ingegaan over hoe HR-beleid tot stand komt volgens de literatuur. Volgens Paauwe (2004) hebben interne en externe factoren invloed op het tot stand komen van HR-beleid in organisaties. In zijn Contextually Based HR theory beschrijft hij deze factoren.

### **2.4.1 Externe factoren**

Volgens Paauwe (2004) heeft de context van een organisatie invloed op het tot stand komen van HR-beleid in organisaties. Dit komt doordat organisaties een dynamische wisselwerking hebben met hun omgeving wat gevolgen heeft voor het maken van strategische keuzes in het HR-beleid (Paauwe, 2004). Volgens Paauwe (2004) hebben twee verschillende dimensies in de omgeving van de organisatie invloed op het tot stand komen van HR-beleid. Zijn Contextually Based HR theory beschrijft deze twee verschillende dimensies waarin hij aangeeft dat



organisaties te maken hebben met de ‘economic rationality’, waarbij het HR-beleid ‘waarde’ moet opleveren voor de organisatie en de ‘relational rationality’, waarbij het HR-beleid moreel verantwoord moet zijn. Volgens Paauwe (2004) hebben deze twee dimensies invloed op het tot stand komen van HR-beleid in organisaties.

### **PMT-dimensie**

De ‘economic rationality’ gaat over de strategische doelen zoals innovatie, kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie. De concurrentie met andere organisaties speelt binnen deze dimensie een grote rol. Wanneer deze dimensie doorslaggevend is voor het ontwikkelen van HR-beleid, wordt het HR-beleid zodanig ingericht dat zij zich richt op de concurrentiestrijd. Deze dimensie wordt ook wel de Product/Market/Technology (PMT) dimensie genoemd (Paauwe, 2004). Bij deze dimensie kan echter de vraag gesteld worden hoeverre deze theorie toepasbaar is voor de publieke, en specifiek, voor de gemeentelijke sector. Bij de ‘economic rationality’ wordt namelijk gesproken over het product, markt en technologie dimensie. Het is de vraag in hoeverre gemeenten opereren in een markt waar twee derde van hun inkomsten wordt verkregen vanuit de overheid. Daarnaast wordt er in de PMT-dimensie gesproken over een concurrentiestrijd. Ook hier kan een twijfel getrokken worden. In hoeverre zijn gemeenten in concurrentiestrijd met elkaar? En in hoeverre is het de bedoeling dat gemeenten onderling met elkaar gaan concurreren?

Wanneer de PMT-dimensie wordt geplaatst binnen de gemeentelijke sector in algemene zin, kunnen daar kritische vragen bij gesteld worden. De vraag van de klant is in de gemeentelijke sector niet leidend net zoals in de markt van private organisaties. Gemeenten gaan bijvoorbeeld niet met elkaar in strijd wie de meeste vergunningen geeft of waar de meeste paspoorten worden verstrekt en ‘klanten’ komen niet naar de gemeenten ‘om even te winkelen’. Als er binnen de gemeentelijke sector sprake zou zijn van een PMT-dimensie zoals beschreven in de Contextually based human resource theory van Paauwe (2004), zullen zij met elkaar in strijd moeten gaan. Voor de klant zou er dan een mogelijkheid moeten zijn om zelf te bepalen bij welke gemeente hij zijn paspoort wilt aanvragen. Daar is op dit moment geen sprake van. Daarom wordt voor dit onderzoek de PMT-dimensie voor de gemeentelijke sector ingevuld op een ander manier. Er is binnen de gemeentelijke sector geen sprake van een concurrerende markt, echter hebben zij wel te maken met de rol van de overheid. Gemeenten krijgen het grootste deel (60%) namelijk van de overheid. Dat betekent dat zij voor een groot deel afhankelijk zijn van de overheid. Het geld dat gemeenten krijgen van de overheid, kan doorslaggevend zijn voor gemeenten voor het ontwikkelen van HR-beleid gericht op duurzame

inzetbaarheid. De PMT-dimensie voor de gemeentelijke sector wordt dus voor dit onderzoek ingevuld door de rol van de overheid.

### **SCL-dimensie**

De tweede dimensie, namelijk de ‘relational rationality’ benadrukt de morele waarden, legitimiteit, participatie en duurzaamheid in HR-beleid van organisaties. Deze dimensie wordt ook wel het Social/Cultural/Legal (SCL) dimensie genoemd. Bij deze dimensie staan in het HR-beleid de maatschappelijke normen en waarden. Volgens Paauwe (2004) probeert de SCL-dimensie te bouwen aan duurzame en vertrouwensrelaties met zowel interne als externe stakeholders. Voortbouwend op de ‘relational rationality’ van Paauwe (2004) probeert de overheid op verschillende manieren invloed uit te oefenen zodat organisaties publieke en maatschappelijke vraagstukken in hun beleid opnemen. Zo is de laatste tijd te zien dat de overheid steeds meer verantwoordelijkheden geeft aan organisaties in de publieke en private sector om maatschappelijke en publieke vraagstukken op zich te nemen (Van Berkel & Leisink, 2013; Leisink, 2005). Verscheidene auteurs geven aan dat het realiseren van sociale doelen een gedeelde verantwoordelijkheid is van de overheid, organisaties en sociale partners. Boon, Paauwe, Boselie en den Hartog (2009) geven zelfs aan dat legitimiteit ook belangrijk is voor het succes van een organisatie.

Naast dat publieke en maatschappelijke vraagstukken door middel van sturing van de overheid op de HR-agenda van organisaties komen, kunnen deze ook via Cao- afspraken op de HR-agenda terecht komen. Trampusch (2007) geeft aan dat er Cao- afspraken gemaakt worden over publieke en maatschappelijke vraagstukken wanneer de overheid een verminderende rol inneemt. De overheid kan daar wel een actieve of passieve rol innemen.

De interne dynamiek van de organisatie bepaald hoe de organisatie reageert op deze institutionele druk. Organisaties kunnen op drie verschillende manieren reageren. Organisaties kunnen reageren op een conformatieve, neutrale manier. Organisaties kunnen ook op een innovatieve manier reageren waarbij zij proberen een balans te vinden tussen competitie en de institutionele druk. Tot slot kunnen zij ook actief reageren. Dit wordt ook wel deviant genoemd. Boon et al. (2009) geven aan dat de manier waarop organisaties zijn HR-beleid inricht door de invloed van de institutionele druk, de institutionele fit wordt genoemd. Een institutionele fit vindt plaats door middel van isomorfisme (Boon et al., 2009). Isomorfisme is een proces dat druk uitoefent op een organisatie om zich net zo te gedragen als andere organisaties die dezelfde institutionele druk ervaren. Er zijn drie verschillende vormen van isomorfisme. Dwingende mechanismen komen voort uit de politieke invloed en het probleem van legitimiteit (Paauwe,

2004). Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld overheidsregelingen over de arbodienst, CAO's met dergelijke regelingen zoals de Cao van Gemeenten die gemeenten verplicht om beleid op te stellen voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, opvattingen van vakbonden, politieke partijen maar ook dergelijke die vinden dat organisaties meer of minder moeten werken aan legitimiteit/ solidariteit. Normatieve mechanismen worden volgens Paauwe (2004) geassocieerd met professionalisering. Mimetische mechanismen komen als gevolg van invloed van onzekerheid die organisaties ervaren. Zo kunnen organisaties zich verplicht voelen een bepaald beleid in te voeren omdat andere organisaties dat ook doen.

Volgens Paauwe (2004) hebben dus twee dimensies (PTM-dimensie en SCL-dimensie) invloed op het ontwikkelen/ ontstaan van HR-beleid in organisaties. Echter zijn niet alleen de externe factoren die invloed hebben op het ontwikkelen van HR-beleid maar ook andere factoren.

#### **2.4.2 Interne factoren**

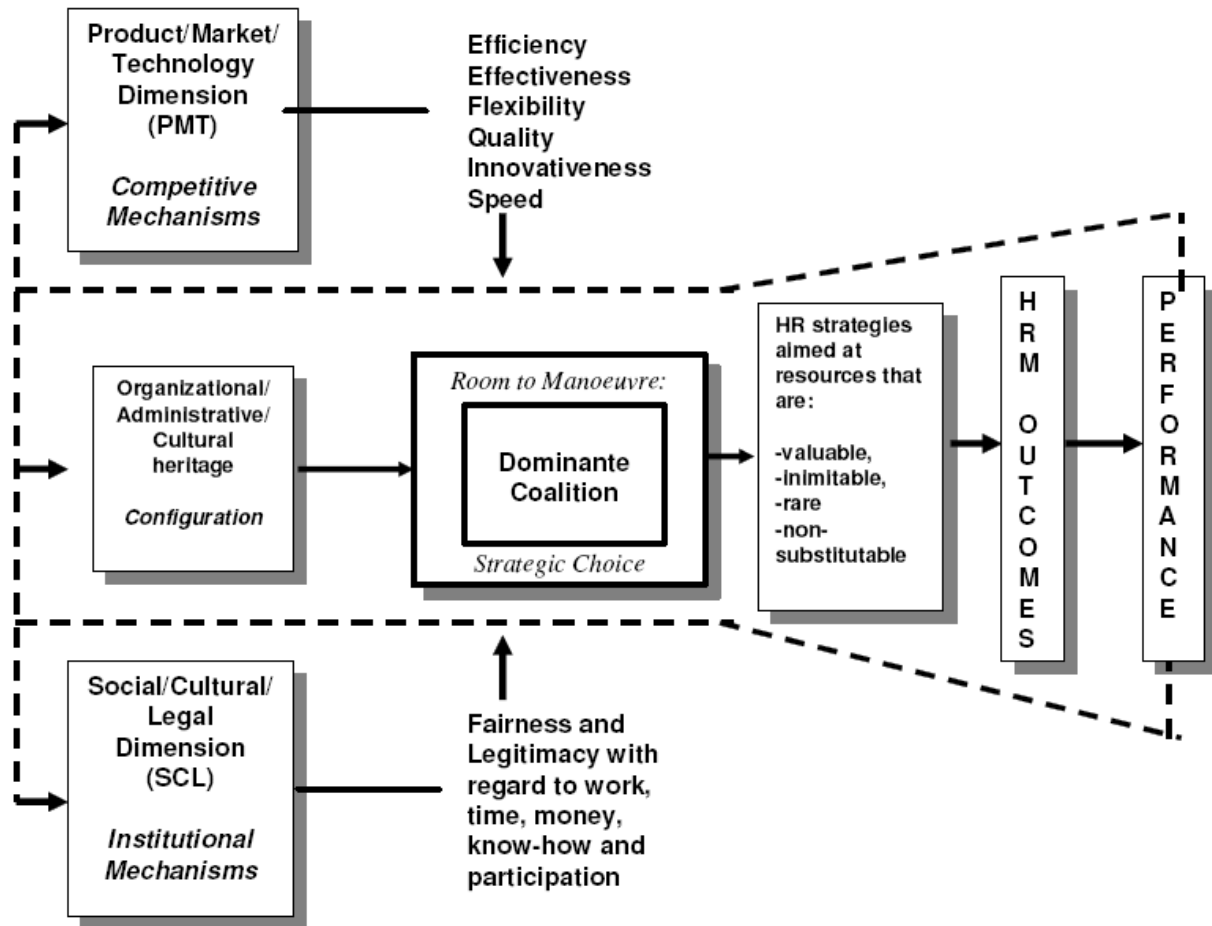
Paauwe (2004) geeft aan dat ook interne factoren invloed hebben op de vorming en structurering van HR-beleid. Daar benoemt hij twee belangrijke factoren. De eerste noemt hij de historische configuratie van de organisatie, ook wel de Organizational/Administrative/Cultural dimensie. Bij deze dimensie gaat het om de processen en sturingsvraagstukken en de organisatiecultuur die van invloed kan zijn op het vormen van HR-beleid. Maar ook de leeftijd van de organisatie en belangrijke gebeurtenissen in het verleden zoals fusies of reorganisaties kunnen van invloed zijn op het vormen van HR-beleid. Keuzes die de organisatie in het verleden heeft gemaakt omtrent strategie, kunnen invloed uitoefenen op het vormen van HR-beleid. Dit kan betekenen dat de sturingsprocessen in de organisatie of de huidige cultuur binnen in de organisatie een vorming van een nieuw HR-beleid niet geheel laat toestaan omdat zij dat binnen hun cultuur of sturingsprocessen niet gewend zijn. Ook kan de grootte van de organisatie een rol spelen bij het vormen van HR-beleid. Diverse onderzoeken laten namelijk zien dat grote ondernemingen vaker beleid hebben op gebied van HR, dan kleine ondernemingen (Winnubst & De Kok, 2008). Volgens deze onderzoeken brengt het ontwikkelen van een hoogwaardig HR-beleid vaak veel vaste kosten met zich mee. Deze hoeven niet altijd op te wegen tegen de baten ervan (Winnubst & De Kok, 2008).

Na de twee externe factoren (PTM-dimensie en SCL-dimensie) en interne factor (Organizational/Administrative/Cultural- dimensie) speelt er bij de vorming van HR-beleid nog een belangrijke interne factor een rol. De vorming van HR-beleid is namelijk afhankelijk van de speelruimte van de dominante coalitie die de dimensies bieden. Een dominante coalitie

bestaat meestal uit belangrijke actoren zoals de directieleden, HRM-directeur, sociale partners, lijnmanagers maar ook medewerkers. Deze actoren samen beslissen uiteindelijk de strategische keuze voor HR-beleid en kiezen welke factoren uit de verschillende dimensies zwaarder wegen bij het maken van keuzes. Bij de speelruimte die actoren hier hebben, spelen niet alleen hun eigen waarden en normen een rol. De speelruimte wordt namelijk bepaald door de ruimte die actoren hebben door bijvoorbeeld tijd, financiële gezondheid van de organisatie en arbeid-kapitaalratio (Paauwe, 2004). Op basis van de speelruimte maken organisaties strategische keuzes, ook wel active agency genoemd (Boon et al., 2009). Van Gestel en Nyberg (2009) vullen dit met de rol van de HR-managers die ook invloed hebben op het maken van strategische keuzes. Uit het onderzoek van Van Gestel en Nyberg (2009) blijkt dat drie dimensies een rol spelen. De eerste dimensie ‘individual preferences’ geeft aan dat HR-managers het nationale beleid op verschillende manieren interpreteren wat vervolgens invloed kan hebben op het maken van strategische keuzes. De tweede dimensie ‘strategic reframing’ reageren organisaties vooral vanuit een directief perspectief op het nieuwe beleid. De laatste dimensie ‘local grounding’ gaat over het implementeren van het nieuwe beleid. Dit nieuwe beleid richt zich veelal op winsten en prestaties van de organisatie.

Concluderend hebben dus externe factoren (PTM-dimensie en SCL-dimensie) en interne factoren (configuratie van de organisatie en dominantie coalitie) volgens Paauwe (2004) invloed op het ontwerpen van HR-beleid in een organisatie. In figuur 2 is het Contextually based human resource theory van Paauwe (2004) afgebeeld. Hier is te zien dat deze verschillende factoren invloed hebben op het tot stand komen van HR-beleid.

Bij het ontstaan van HR-beleid zouden organisaties volgens Paauwe (2004) een balans moeten zoeken tussen de deze dimensies. Paauwe (2004) geeft daarbij aan dat als organisaties concurrentievoordeel willen behalen, zij zich moeten richten op zowel de PMT-dimensie als de SCL-dimensie binnen de externe omgeving.



Figuur 2: Contextually based human resource theory (Paauwe, 2004)

## 2.5 Verwachtingen

Vanuit de hierboven beschreven literatuur en de eerdere onderzoeken bij de gemeentelijke sector, worden er vijf verwachtingen uitgesproken.

*Verwachting 1: Uit de deelnemende gemeenten hebben de grotere gemeenten eerder beleid gericht op duurzame inzetbaarheid dan de kleinere gemeenten.*

In de aanleiding werd beschreven dat gemeenten HR-beleid moeten hebben gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze verplichting werd opgelegd door de Cao van gemeenten. Echter bleek al uit verscheidene onderzoeken dat niet alle gemeenten een beleid hebben voor duurzame inzetbaarheid.

Vanuit deze resultaten wordt verwacht dat middelgrote (+30.000 inwoners) en grote gemeenten (+100.000 inwoners) eerder beleid gericht op duurzame inzetbaarheid hebben, dan kleinere gemeenten (minder dan 30.000 inwoners). Diverse onderzoeken laten namelijk zien dat grote ondernemingen vaker beleid hebben op gebied van HR, dan kleine ondernemingen (Winnubst

& De Kok, 2008). Hierdoor wordt verwacht dat de grotere gemeenten eerder HR-beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid dan de kleinere gemeenten.

*Verwachting 2: Gemeenten treffen maatregelen die niet specifiek gelden voor één aspect van duurzame inzetbaarheid.*

In de deelconclusie van beleid inzake duurzame inzetbaarheid werd al aangegeven dat verwacht wordt dat gemeenten maatregelen treffen die niet specifiek gelden voor een aspect van duurzame inzetbaarheid. Verwacht wordt dat gemeente daarin geen onderscheid maken. Er werden namelijk al kritische vragen gesteld in hoeverre de specifiek benoemde maatregelen per aspect, ook niet gelden voor de andere aspecten. Er wordt verwacht dat gemeenten geen onderscheid maken in hun maatregelen die zij treffen voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is het ook interessant om na te gaan voor welke aspect er maatregelen worden getroffen en of deze overeen komen met de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid namelijk vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid.

*Verwachting 3: De rol van de overheid in de PMT-dimensie speelt een belemmerende rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten.*

De derde verwachting gaat over de rol van de centrale overheid. Verwacht wordt namelijk dat deze vanuit de externe factoren een belemmerende rol speelt bij het overnemen van de afspraken van de Cao Gemeenten in beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Eerder werd al beschreven dat gemeenten 60% van hun inkomen afhankelijk zijn van de overheid. Dit betekent dat de overheid een grote rol speelt bij de financiering van bepaalde middelen bij gemeenten. In het onderzoek van het A+O fonds Gemeenten (2012) werd aangegeven dat gemeenten minder investeren in het opleiden en ontwikkelen van medewerkers doordat daar minder budget voor wordt vrijgemaakt. Dat er minder budget wordt vrijgemaakt, kan komen doordat gemeenten minder worden gefinancierd en/of moeten bezuinigen van de overheid. Verwacht wordt dat dit belemmerend werkt voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Wanneer er geen budget wordt vrijgemaakt of geen budget is, kan er wellicht geen beleid ontwikkeld worden voor duurzame inzetbaarheid.

*Verwachting 4: De afspraken in de Cao Gemeenten over duurzame inzetbaarheid zijn voor gemeenten niet doorslaggevend voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.*

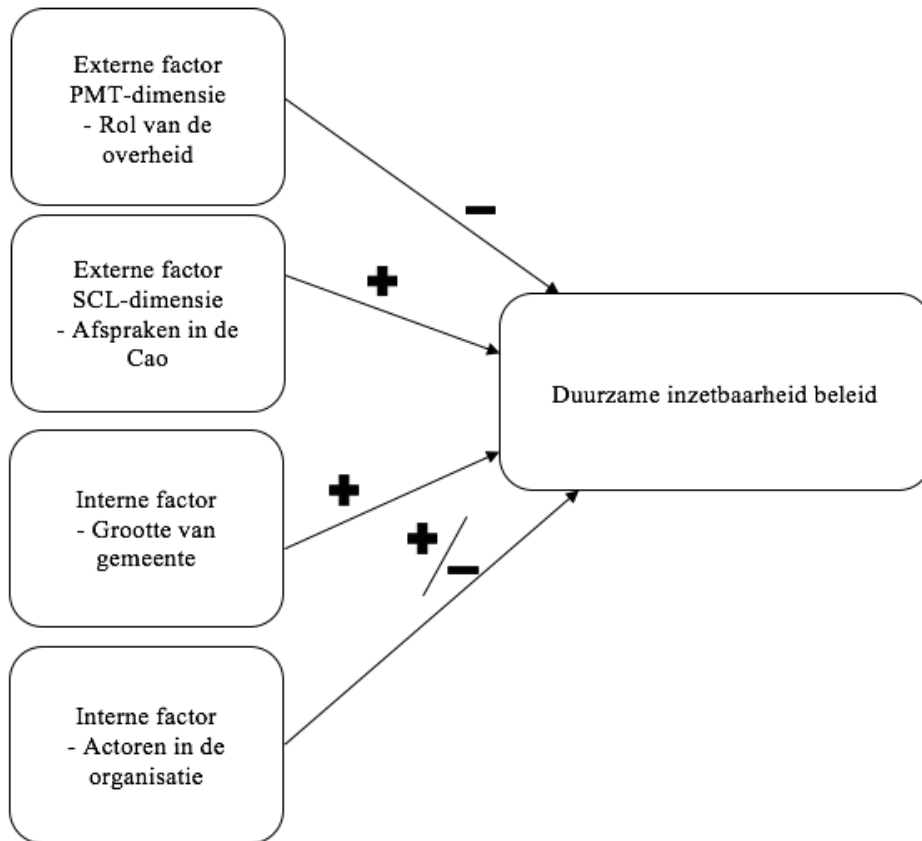
Uit verscheidene onderzoeken blijkt dat niet alle gemeenten de afspraken in de Cao Gemeenten hebben overgenomen. De verwachting is dat de afspraken in de Cao Gemeenten over duurzame inzetbaarheid niet doorslaggevend zijn voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. In het Contextually based human resource theory van Paauwe (2004) werd benoemd dat tegenwoordig ook de SCL-dimensie steeds een belangrijke rol speelt bij de vorming van HR-beleid binnen organisaties. Verwacht wordt echter dat dit binnen de gemeentelijke context nog niet het geval is. Verwacht wordt dat de Cao Gemeenten zelf een positieve rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, echter niet zwaarder weegt dan andere factoren zoals bezuinigingen of andere financiële afspraken vanuit de overheid.

*Verwachting 5: Hoe meer ruimte de HR-managers ten opzichte van leidinggevendenden in de organisatie ervaren, hoe eerder zij beleid zullen ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.*

De laatste verwachting gaat over een interne factor, namelijk de verschillende actoren binnen de organisatie. Deze factor kan mogelijk een verklaring geven waardoor niet alle gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Vanuit het Contextually based human resource theory van Paauwe (2004) is te zien dat deze interne factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van HR-beleid. Daarbij heeft de dominante coalitie volgens Paauwe (2004) de verantwoordelijkheid in handen om te bepalen welke externe factoren een grotere rol spelen en doorslaggevend zijn voor het wel of niet invoeren van HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Voor dit onderzoek wordt verwacht dat hoe meer ruimte de HR-managers ten opzichte van leidinggevendenden in de organisatie ervaren, hoe eerder zij beleid zullen ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.

## **2.6 Conceptueel model**

De hierboven benoemde verwachtingen worden geplaatst in een conceptueel model. Dit conceptueel model laat zien dat externe en interne factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten. Dit model ziet er als volgt uit:



Figuur 3: Conceptueel model

De peilen met de plus- en mintekens laten zien dat interne factoren en externe factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten. De mintekens laten zien dat verwacht wordt dat deze een belemmerend effect zullen hebben voor het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid. De plustekens laten zien dat verwacht wordt dat deze stimulerend werken en ervoor zorgen dat er wel beleid wordt ontwikkeld gericht op duurzame inzetbaarheid. De plus- en mintekens samen, geven aan dat bij voorbaat nog niet duidelijk is in wat de rol is van de factor, in dit geval de actoren in de organisatie. Deze kunnen dus zowel stimulerend als belemmerend werken voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

Dit conceptueel model laat hier zien dat interne en externe factoren onafhankelijk van elkaar zijn en een rol spelen bij het ontstaan van duurzame inzetbaarheid beleid. Hierbij is duurzame inzetbaarheid beleid in dit conceptueel model de afhankelijke variabele. Dit conceptueel model verwacht namelijk dat duurzame inzetbaarheid beleid afhankelijk is door de rol van interne en externe factoren.



### **3. Methoden**

In dit deel wordt de methode van het onderzoek toegelicht. Eerst wordt ingegaan op de onderzoekbenadering. Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden. In paragraaf 3.3 worden de onderzoekseenheden uiteengezet. De data-analyse komt aan bod in paragraaf 3.4. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 de kwaliteit van het onderzoek besproken.

#### **3.1 Onderzoekbenadering**

Binnen een onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen explorerend en toetsend onderzoek (Baarda, 2005). Dit onderzoek is explorerend van aard, omdat het onderzoek start met het doel nieuwe inzichten op te doen. In dit onderzoek is gekeken welke factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid beleid bij gemeenten. Het voornaamste doel van dit onderzoek was eerst in kaart brengen in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Nadat dit inzichtelijk is gemaakt, is onderzocht welke factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Exploratie is hierbij noodzakelijk omdat het model van Paauwe (2004) nog zelden is toegepast binnen een publieke organisatie. Daarnaast is het model van Paauwe (2004) gericht op het ontwikkelen van HR-beleid in het algemeen, terwijl dit onderzoek zich richt op het ontwikkelen van HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Omdat het hierbij specifiek gaat om HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, spelen hier mogelijk andere factoren een rol welke niet in het model van Paauwe (2004) voorkomen, waardoor exploratie noodzakelijk is.

Doordat dit onderzoek explorerend van aard is, hebben de methoden die zijn gehanteerd in dit onderzoek een kwalitatief karakter. Kwalitatief onderzoek heeft als doel om onder andere gedragingen, ervaringen en belevingen van respondenten te beschrijven, te interpreteren en te verklaren door werkwijzen die op zo'n manier plaatsvinden dat de natuurlijke omgeving zo min mogelijk wordt verstoord (Boeije 't Hart & Hox, 2009). Boeije et al. (2009) geven aan dat kwalitatief onderzoek de meest geschikte onderzoeksmethode is als een onderzoek gericht is op het achterhalen van de ervaringen van respondenten met bepaalde processen of gebeurtenissen. Kwalitatief onderzoek past het beste bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag, omdat de onderzoeker door middel van deze methode zo dicht mogelijk bij de betekeniswereld en daarmee de ervaringen van de HR-verantwoordelijke en hun rol in dit

proces wordt gebleven. Aan de hand van deze ervaringen zijn vervolgens de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid beleid, in kaart gebracht.

Dit onderzoek hanteert daarnaast de interpretatieve benadering. De interpretatieve benadering gaat uit van een eerste persoonsperspectief, dat wil zeggen dat de onderzoeker als het ware door de ogen van de respondenten moet kijken die ze bestuderen om de wereld te zien zoals zij die zien (Boeije et al., 2009). De betekenisgeving van respondenten over de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid staan centraal in dit onderzoek. Dit onderzoek is gericht op het achterhalen van ervaringen van respondenten en hun interpretatie daarop.

### **3.2 Onderzoeksmethoden**

Hieronder wordt uitgelegd hoe de theoretische en empirische deelvragen voor dit onderzoek beantwoord zijn.

#### **Literatuuronderzoek**

Voorafgaand aan het beantwoorden van de empirische deelvragen zijn eerst de theoretische deelvragen beantwoord door middel van een literatuurstudie over duurzame inzetbaarheid. Eerst is onderzocht hoe duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd in de literatuur. Vervolgens is gekeken hoe duurzame inzetbaarheid beleid wordt beschreven in de literatuur en hoe HR-beleid ontwikkeld wordt in organisaties. De resultaten van de literatuurstudie zijn gebruikt om richting te geven voor het empirische gedeelte van het onderzoek. Dit is gedaan door middel van ‘sensitizing concepts’ waarbij door middel van verschillende inzichten in de literatuur een topiclijst is opgesteld. De topiclijst heeft enige structuur gegeven aan de interviews waarbij getracht is in de verschillende interviews dezelfde vragen te stellen. Naast de ‘sensitizing concepts’ zijn er ook theoretische verwachtingen geformuleerd vanuit de literatuurstudie. Deze theoretische verwachtingen worden beantwoord in de discussie.

#### **Interviews**

Voor het beantwoorden van de empirische deelvragen is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews zijn afgenomen om zo dicht mogelijk bij de ervaringen en betekenisgeving van de respondenten te zijn en te blijven. Een voordeel hiervan is dat de respondenten tijdens het interview ook zelf punten kunnen aanbrengen. Dit kan interessant zijn omdat dit onderzoek zich richt op factoren die volgens de respondenten een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

De respondenten kunnen door middel van een semigestructureerd interview zelf factoren benoemen waar expliciet niet naar wordt gevraagd. Met een semigestructureerd interview wordt eerst, op basis van de literatuur, een topiclijst opgesteld. De topiclijst bestond uit een aantal onderdelen. Allereerst is gevraagd wat de functie precies is en hoelang de respondent werkzaam is bij de gemeente. Vervolgens is aan de respondent gevraagd wat hij/zij verstaat onder duurzame inzetbaarheid. Hier werd een algemeen beeld geschetst en werd verteld hoe duurzame inzetbaarheid in de ogen van de respondent eruitziet. Ook is in dit gedeelte gevraagd of de gemeente zelf een definitie hanteert voor duurzame inzetbaarheid. Deze vraag is gevraagd om na te gaan of de respondent en de gemeente dezelfde definitie hanteren over duurzame inzetbaarheid.

Vervolgens is ingegaan op het tweede onderdeel namelijk, beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hier is eerst een algemene vraag gesteld, namelijk: *'In hoeverre hebben jullie beleid gericht op duurzame inzetbaarheid?'* Ook is tijdens dit gedeelte gevraagd wat de doelstelling is geweest voor het ontwikkelen van dit beleid, sinds wanneer zij dit beleid hebben en hoe dit beleid is ontstaan. Tot slot is gevraagd welke maatregelen zij concreet treffen voor duurzame inzetbaarheid. Op het moment van 'stilte' of wanneer de respondent niet wist in welke richting hij of zij antwoord moest geven, werd hier gebruik gemaakt van de 'sensitizing concepts'. Zo werd gevraagd of zij maatregelen treffen zoals het aanbieden van korting voor een sportschool' of 'gratis fruit in de kantine'.

Het laatste onderdeel ging over de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hier is allereerst een open vraag gesteld naar de factoren die volgens de respondent een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Net zoals in het vorige onderdeel, is hier gebruik gemaakt van 'sensitizing concepts' op het moment van 'stilte'. Eerst is echter sturing gegeven in de richting van interne of externe factoren. Vervolgens is sturing gegeven of deze factoren stimuleren om beleid te ontwikkelen of juist een reden zijn waarom zij geen beleid hebben ontwikkeld gericht op duurzame inzetbaarheid. Wanneer er nog steeds een 'stilte' viel, zijn de 'sensitizing concepts' gebruikt. Zo is bijvoorbeeld gevraagd of de 'cultuur' of 'de financiële situatie van de gemeente' van de organisatie een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Er is dus getracht eerst zo veel mogelijk de factoren te beschrijven volgens de perceptie van de respondent.

Tot slot is gevraagd wat de rol van de Cao Gemeenten is geweest bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Deze vraag is specifiek niet in het tweede onderdeel gevraagd maar juist in het derde onderdeel omdat de respondent dan wellicht een gevoel kon geven dat

zij werd getoetst of zij zich aan de afspraken van de Cao Gemeenten houdt. Wanneer dit ter sprake zou zijn geweest, zou er een vertekend beeld van de werkelijkheid kunnen ontstaan.

De interviews hebben allemaal plaatsgevonden bij de betreffende gemeente. Eén interview is gehouden via 'skype'. De interviews vonden veelal plaats in een aparte kamer waarbij de respondent ongestoord in een veilige omgeving een gesprek kon voeren. De interviews varieerden ongeveer van een half uur tot een uur.

### **3.3 Onderzoekseenheden**

Voor dit onderzoek is gekozen om de interviews af te nemen met de afdeling HR van de verschillende gemeenten. Er is gekozen om de afdeling HR te interviewen omdat zij veelal de verantwoordelijke zijn voor het vertalen van afspraken van de Cao Gemeenten naar beleid inzake duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek wordt ervanuit gegaan dat zij ook daadwerkelijk de verantwoordelijke zijn in de gemeenten en hierdoor het interview kunnen afnemen. De interviews zijn afgenomen met de verantwoordelijke omtrent duurzame inzetbaarheid bij de gemeente. Dit was veelal een HR-adviseur, beleidsmedewerker HR of strategisch HR-adviseur, afhankelijk van de functie bij de desbetreffende gemeente. In twee interviews, zijn twee respondenten geïnterviewd. Dit omdat zij beide verantwoordelijk waren voor het onderdeel duurzame inzetbaarheid binnen de gemeente.

Het interviewen van andere informatiebronnen zoals leidinggevenden of medewerkers, waren voor dit onderzoek niet relevant. In de onderzoeksvraag wordt namelijk aangegeven dat dit onderzoek de factoren, die een rol spelen bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid, inzichtelijk wil maken. Deze kunnen alleen inzichtelijk gemaakt worden door een interview af te nemen met de afdeling die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, in dit geval de afdeling HR. De medewerkers kunnen voor dit onderzoek geen relevante informatie opleveren omdat dit onderzoek niet onderzoekt hoe medewerkers het beleid ervaren. Ook het interviewen van leidinggevenden is voor dit onderzoek niet relevant omdat dit onderzoek richt op het vertalen van Cao Gemeenten afspraken naar beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden hebben hier veelal niet veel mee te maken.

Voor dit onderzoek heeft een doelgerichte steekproefselectie plaatsgevonden. Dit is gedaan zodat uit de doelpopulatie, namelijk de gemeenten in Nederland, gericht eenheden werden

geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren. Bij de doelgerichte steekproefselectie is rekening gehouden met de grootte van de gemeenten.

### **Grote, middelgrote vs. kleine gemeenten**

De criteria die gehanteerd is, is de grootte van de gemeenten. De grootte van de gemeenten wordt bepaald door het aantal inwoners van de gemeente. Er is getracht om evenveel kleine als middelgrote en grote gemeenten te benaderen. Deze criteria is toegepast om te kijken of de grootte van de gemeente ook een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Zo kan er gekeken worden welke verschillen er zitten tussen grote en kleine gemeenten. Onder kleine gemeenten worden gemeenten verstaan met minder dan 30.000 inwoners, middelgrote 30.000 tot 100.000 inwoners en grote gemeenten met meer dan 100.000 inwoners waarbij getracht is minimaal 1 gemeente te interviewen uit de G4 selectie. De G4 staat voor de vier grote gemeenten van Nederland (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht). Tabel 1 laat zien welke gemeenten hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Grootte	Interviews
Meer dan 100.000 inwoners (inclusief 2 G4 gemeenten)	Gemeente Amersfoort Gemeente Amsterdam Gemeente Arnhem Gemeente Ede Gemeente Utrecht
30.000 tot 100.000 inwoners	Gemeente Barneveld Gemeente De Bilt Gemeente Nieuwegein Gemeente Veenendaal Gemeente Wageningen Gemeente Zeist
Minder dan 30.000 inwoners	Gemeente Buren Gemeente Langedijk Gemeente Rhenen Gemeente Scherpenzeel Gemeente Woudenberg

*Tabel 1: deelgenomen gemeenten*

### **3.4 Data-analyse**

Het analyseren van de data is gestart met het uitwerken van de interviews tot transcripten. Doordat de interviews zijn opgenomen met een voice-recorder, was het mogelijk om de interviews letterlijk uit te werken. Hierdoor is geen belangrijke informatie verloren gegaan.

Vervolgens zijn de transcripten opgedeeld in fragmenten en zijn er codes toegekend aan deze fragmenten. Dit heet ook wel ‘open coderen’. Boeije et al. (2009). Boeije et al. (2009) geven aan dat coderen het proces is waarin de onderzoeker fragmenten benoemen met één of meer codes. Codes kunnen afgeleid worden van de woorden die de respondent zelf benoemt maar ook een interpretatie van het fragment. Deze zijn beide gebruikt waarbij bij interpretatie zo dicht mogelijk bij de betekenisgeving van de respondent is gebleven. Naast ‘open coderen’ is er ook gebruik gemaakt van ‘deductief coderen’. Dit is vooral gedaan voor de factoren welke een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hiervoor is gebruik gemaakt van het model van Paauwe (2004) welke sturing heeft gegeven aan interne en externe factoren. Andere elementen zoals het coderen van maatregelen, zijn wel open gecodeerd. Voor het ‘open coderen’ van de interviews is geen programma gebruikt. De codes zijn allemaal in Microsoft Office toegekend.

Vervolgens is overgegaan naar ‘axiaal coderen’. Hier zijn alle codes uit de fragmenten met elkaar vergeleken en is gekeken naar overeenkomsten. De codes met dezelfde overeenkomsten werden aan elkaar gekoppeld. Hierbij is gebruik gemaakt van de literatuurstudie en topiclijst. Zo werden bijvoorbeeld de codes ‘trainingen’, ‘workshops’ en ‘opleidingen’ ondergebracht onder de code ‘leer en ontwikkelmogelijkheden’. Door dezelfde codes bij elkaar te brengen, werd structuur en overzicht aangebracht. Zo werd er onderscheid gemaakt in codes en subcodes waardoor uiteindelijk een codeboom ontstaan is. De codeboom is te vinden in bijlage 2.

In de analyse is onderscheid gemaakt tussen spontane reacties en ‘uitgelokte’ reacties. Dit is vooral gedaan bij de benoemde factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Spontane reacties zijn voor dit onderzoek waardevoller omdat hier de beleving van de respondent centraal staat. Wanneer bijvoorbeeld op de vraag welke maatregelen gemeenten concreet treffen voor duurzame inzetbaarheid, al factoren werden benoemd die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, zijn deze gearceerd als spontane reacties. Echter zijn antwoorden op de vragen: ‘Welke interne factoren spelen voor u een rol bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid?’ en ‘Spelen de veranderingen in de omgeving een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid?’ uitgelokte reacties.

Ditzelfde is ook van toepassing op het overnemen van de Cao Gemeenten afspraken in beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Een aantal respondenten hebben dit spontaan al bij thema 2 aan bod laten komen terwijl bij andere respondenten dit onderwerp pas werd geopend

wanneer hier specifiek naar werd gevraagd. Er werd dan een sturende vraag gesteld waardoor de respondent in een bepaalde richting werd geleid. Tijdens het analyseren van de codes is hier rekening mee gehouden.

Eerst zijn de codes die spontaan werden genoemd, bij elkaar gezet en gekeken naar overeenkomsten. Vervolgens zijn de uitgelokte codes bijgevoegd. Hierbij is gebruik gemaakt van het hulpprogramma Microsoft Excel. Ook zijn de genoemde maatregelen waar codes en subcodes aan toegekend zijn, en de factoren waar idem ook een codes aan toegekend zijn, verwerkt in verschillende tabellen en overzichten in Microsoft Excel. Zo kon er precies gezien worden hoe vaak een maatregel of een factor is benoemd door de respondenten.

Nadat er overzicht ontstond in de verschillende codes en subcodes, is het resultatenhoofdstuk geschreven. Het resultatenhoofdstuk is opgedeeld in drie thema's, namelijk; definitie van duurzame inzetbaarheid gegeven door de respondenten, beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.

### **3.5 Kwaliteit van onderzoek**

In deze paragraaf zal de validiteit en betrouwbaarheid van dit kwalitatief onderzoek worden besproken. Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij beoogt te meten of te verklaren, wordt dat opgevat als validiteit. Validiteit kan worden opgesplitst in interne en externe validiteit. De interne validiteit gaat om de vraag of er gemeten is wat de onderzoeker wilde meten. De externe validiteit van het onderzoek heeft betrekking op de vraag of de resultaten van het onderzoek ook in andere- niet onderzochte situaties- gelden (Boeije et al., 2009). Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of niet- systematische fouten. Omdat dit onderzoek kwalitatief van aard is, is er sprake van minder gestandaardiseerde werkwijze en methoden dan kwantitatief onderzoek. Deze minder gestandaardiseerde methode heeft als voordeel dat de onderzoekers op dat moment kunnen waarnemen (horen, zien en vragen) wat op dat betreffende moment relevant wordt gevonden. Dit kan bijvoorbeeld tijdens de interviews die hebben plaatsgevonden. Dit draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek (Boeije et al., 2009). Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn er semigestructureerde interviews gehouden. Zo kon de onderzoeker beter waarnemen wat er op dat moment speelt. Ook is de interne validiteit gewaarborgd door de eerste vier transcripties van de interviews te delen met de begeleider

vanuit de opleiding. Zo kon tussentijds getoetst worden of de interviews genoeg informatie bevatte om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Boeije et al. (2009) geven aan dat bij kwalitatief onderzoek veelal sprake is van beperkte externe validiteit. Om de externe validiteit vooralsnog te waarborgen, is er een steekproef getroffen waarbij rekening is gehouden met zowel kleine, middelgrote en grote gemeenten.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is er een topiclijst opgesteld en zijn de interviews opgenomen met een voice-recorder. Deze interviews zijn vervolgens uitgeschreven tot transcripten. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek en hierdoor worden toevalligheden eerder uitgesloten. Daarnaast zijn er voor dit onderzoek 16 respondenten geïnterviewd uit verschillende gemeenten. Door veelheid van de interviews, werden op het einde dezelfde factoren herhaald. Hier was sprake van verzadiging. Verzadiging binnen een onderzoek vergoot de betrouwbaarheid. Ook is er gebruik gemaakt van de bestaande, gangbare procedures voor analyse van de gegevens, hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek ook vergroot.

Verder zijn er nog andere aspecten welke een positieve invloed hebben op de kwaliteit van het onderzoek. De anonimiteit van de respondenten gedurende de interviews is bijvoorbeeld gegarandeerd, waardoor zij vrij konden spreken. Omdat de onderzoeker verder geen banden heeft met de verschillende gemeenten die benaderd zijn, kan gesteld worden dat de onderzoeker een objectieve rol had. Hierdoor kan verwacht worden dat de respondenten openlijker en vrijer konden spreken dan wanneer de onderzoeker wel deel uit zou maken van een gemeente. Gedurende de interviews heeft de onderzoeker getracht te laten zien dat hetgeen dat de respondenten uitdrukten, onvoorwaardelijk werd aanvaard. Tot slot is het onvermijdelijk dat vanuit de achtergrond, opleiding en ervaringen van de onderzoeker, er met een bepaalde blik naar het onderzoeksonderwerp is gekeken, en daardoor de waarneming op een bepaalde manier is gestuurd (Boeije et al., 2009). Er is echter wel geprobeerd om ten gunste van de validiteit van het onderzoek geen oordelen te geven en de persoonlijke voorkeuren van de onderzoeker zo min mogelijk te laten meespelen.



## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld vanuit de analyse van de data. De resultaten van het onderzoek worden besproken in drie verschillende thema's. Thema 1 gaat in op de definitie die wordt gegeven voor duurzame inzetbaarheid door de respondenten. Thema 2 gaat over duurzame inzetbaarheid beleid bij gemeenten. Vervolgens wordt in thema 3 ingegaan op de factoren die volgens de respondenten een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Ook de rol van de Cao-afspraken komt daarbij aan bod. Thema 3 is opgebouwd aan de hand van de in de literatuur benoemde theorie van Paauwe (2004).

### **4.2 Definitie van duurzame inzetbaarheid**

Tijdens de interviews met de respondenten<sup>2</sup> is gevraagd hoe zij duurzame inzetbaarheid beschrijven. De respondenten hebben verschillende termen meerdere malen benoemd. Deze zijn als volgt:

#### **Inzetbaarheid**

Een veelvoorkomende term is inzetbaarheid van medewerkers. Deze term is negen keer aangehaald bij het beschrijven van duurzame inzetbaarheid door respondenten. Een respondent geeft aan:

*'Dat je als organisatie je medewerkers in alle levensfasen gewoon goed **inzetbaarheid** houdt.'*  
(Respondent 10, middelgrote gemeente)

Een andere respondent geeft aan:

*'Naar mijn beleving gaat het er om dat iedereen, ongeacht de leeftijd, zeg maar gedurende je loopbaan, flexibel **inzetbaar** is op bepaalde functies. Dus dat je ook meebeweegt in de behoefte uiteindelijk.'* (Respondent 16, kleine gemeente)

---

<sup>2</sup> De benoemde definities zijn van de respondenten. Aan de respondenten is gevraagd of de gemeenten ook dezelfde definitie hanteren waarop veelal is geantwoord met 'ja' of dat de gemeente geen definitie hanteert voor duurzame inzetbaarheid. Omdat er geen andere definities zijn gegeven die de gemeenten zelf hanteert, is gebruik gemaakt van de definitie die respondenten hebben gegeven.

Zoals hierboven beschreven geeft een respondent aan dat het gaat om inzetbaarheid in verschillende levensfasen terwijl de andere respondent aangeeft dat het gaat om inzetbaarheid in verschillende functies. De context van de term ‘inzetbaarheid’ wordt hier dus erg bepaald door de termen die erbij worden gehaald door de respondenten.

### **Gezond en vitaal**

Een ander voorkomende term in de definities van de respondenten is ‘gezond en vitaal’. Zeker zeven respondenten gebruiken deze term voor het beschrijven van duurzame inzetbaarheid. Zo geeft een respondent aan:

*‘Je medewerkers gedurende hun werkzame leven inzetbaar houden voor de arbeidsmarkt op een manier dat ze **gezond en vitaal** mogelijk passend werk doen waarin ze tot hun ja uiteindelijk pensioengerechtigde leeftijd natuurlijk kunnen blijven werken.’ (Respondent 12, kleine gemeente)*

Een ander respondent geeft ook aan:

*‘Dat het werk wat je doet bij je past maar het gaat ook over **gezondheid** en je voeding daarmee en of je voldoende beweging krijgt zowel fysiek als psychisch.’ (Respondent 5, grote gemeente)*

De term ‘gezond en vitaal’ wordt door de respondenten dus veelal gebruikt om aan te duiden dat medewerkers op een gezonde en vitale manier tot hun pensioengerechtigde leeftijd kunnen werken.

### **Veranderingen/ontwikkelingen<sup>3</sup>**

Een andere term is ‘veranderingen en/of ontwikkelingen’. Deze wordt vaak uitgelegd aan de hand van; omgaan met veranderingen of bewustzijn van veranderingen. Respondenten geven aan:

*‘Dat je kunt omgaan met **veranderingen** en ook de nieuwe arbeidsmarkt en alle veranderingen die eraan komen.’ (Respondent 2, grote gemeente)*

---

<sup>3</sup> De termen veranderingen en ontwikkelingen zijn samengevoegd omdat deze voor dit onderzoek dezelfde betekenis hebben.

*‘Dat je flexibel en wendbaar bent, en dat zit vooral in je houding en gedrag. Dus niet zozeer de inhoud maar duurzame inzetbaarheid is voor mij meer in houding en gedrag, bewegen, meebewegen in de **ontwikkelingen**.’ (Respondent 11, middelgrote gemeente)*

### **Pensioengerechtigde leeftijd**

Een andere voorkomende term is ‘pensioengerechtigde leeftijd’. Drie respondenten hebben deze term gebruikt in hun beschrijving. Zo geeft een respondent aan:

*‘Daar versta ik onder dat je zorgt dat mensen van het moment dat ze binnen komen tot het moment dat ze weggaan, soms is dat **tot het pensioen** maar dat kan natuurlijk ook veel eerder zijn.’ (Respondent 14, kleine gemeente).*

Ook deze term wordt veelal geassocieerd met andere termen. Waar de ene respondent beschrijft dat het gaat om inzetbaarheid tot het pensioen geeft de andere respondent aan dat het gaat om gezond en vitaal tot het pensioen.

### **Levensfasen**

Zeker drie respondenten beschrijven duurzame inzetbaarheid aan de hand van de levensfasen van medewerkers. Zo geeft een respondent aan:

*‘Duurzame inzetbaarheid is dat mensen in elke **levensfase** in staat worden gesteld om werk met privé met belastbaarheid te combineren.’ (Respondent 1, grote gemeente)*

### **Juiste persoon op juiste plek**

Enkele respondenten beschrijven duurzame inzetbaarheid aan de hand van de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment. Zo geeft een respondent aan:

*‘Ik vind dat duurzame inzetbaarheid gaat over of **jij op de juiste plaats, op de juiste plek** zit en of jij je optimaal in kunt zetten om je resultaten te kunnen bereiken.’ (Respondent 9, middelgrote gemeente).*

Een andere respondent verwoordt dit door te beschrijven dat het gaat om een match tussen persoon en functie. De respondent geeft aan:

*‘Waar het om gaat is dat je elke keer kijkt naar de **match** tussen het gene wat jij vindt dat de inhoud moet zijn van het werk of wat anderen vinden wat de inhoud moet zijn.’ (Respondent 7, middelgrote gemeente).*

### **Overig**

Tot slot beschrijven twee respondenten duurzame inzetbaarheid vanuit een ander perspectief op duurzame inzetbaarheid. Zo geeft één respondent aan:

*‘Het belangrijkste daarvan vind ik dat iemand met plezier naar zijn werk blijft gaan.’ (Respondent 13, kleine gemeente)*

En een andere respondent beschrijft duurzame inzetbaarheid aan de hand van de volgende term:

*‘Aantrekkelijke medewerkerschap. Dat is voor mij duurzame inzetbaarheid.’ (Respondent 4, grote gemeente).*

Deze twee definitieën verschillen van de andere definitieën, waardoor deze in een aparte paragraaf behandeld zijn.

### **Definitie in totaaloverzicht**

Wanneer de definitieën die de respondenten in het geheel hebben gegeven, worden vergeleken met de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid, vallen er een aantal punten op. In onderstaand tabel is te zien in hoeverre respondenten in hun definitie de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid gebruiken.

Deze vergelijking is gemaakt op basis van de hierboven benoemde termen. De termen die verwijzen naar de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid, zijn meegenomen in deze vergelijking. Zo is de term ‘gezond en vitaal’ geplaatst onder het aspect vitaliteit. De term inzetbaarheid verwijst naar het aspect inzetbaarheid.

Definitie				
		Vitaliteit	Werkvermogen	Inzetbaarheid
<b>Grote gemeenten</b>	Respondent 1			
	Respondent 2	x		x
	Respondent 3			x
	Respondent 4			
	Respondent 5	x		
<b>Middelgrote gemeenten</b>	Respondent 6			
	Respondent 7	x		x
	Respondent 8	x		
	Respondent 9	x		
	Respondent 10			x
	Respondent 11			x
<b>Kleine gemeenten</b>	Respondent 12	x		x
	Respondent 13			
	Respondent 14			x
	Respondent 15	x		x
	Respondent 16			x

Tabel 2: Definitie van duurzame inzetbaarheid

Dit tabel weergeeft een aantal interessante punten. Allereerst valt op dat niet één respondent de component ‘werkvermogen’ benoemt in de definitie. Opvallend is dat zowel de componenten ‘vitaliteit’ en ‘inzetbaarheid’ door de respondenten vaker worden gebruikt in hun definitie voor duurzame inzetbaarheid. In totaal zijn er vier respondenten die in hun definitie de termen ‘vitaliteit’ en ‘inzetbaarheid’ in combinatie gebruiken. Dit gaat om één grote, één middelgrote en twee kleine respondenten.

Naast de drie componenten van duurzame inzetbaarheid zijn door de respondenten ook andere termen benoemd in hun definitie. Wanneer deze termen in een totaaloverzicht met elkaar worden vergeleken, komen de volgende uitkomsten naar voren:

Definitie								
		Vitaliteit	Werkvermogen	Inzetbaarheid	Veranderingen in de omgeving	Levensfase	Juiste persoon op juiste plek	Pensioenger echtigde leeftijd
<b>Grote gemeenten</b>	Respondent 1					x		
	Respondent 2	x		x	x			
	Respondent 3			x		x		
	Respondent 4							
	Respondent 5	x						
<b>Middelgrote gemeenten</b>	Respondent 6			x				
	Respondent 7	x		x	x		x	
	Respondent 8	x						x
	Respondent 9	x					x	
	Respondent 10			x		x		
	Respondent 11			x	x			
<b>Kleine gemeenten</b>	Respondent 12	x		x	x			x
	Respondent 13							
	Respondent 14			x	x			x
	Respondent 15	x		x				x
	Respondent 16			x				

Tabel 4: Totaaloverzicht definitie van duurzame inzetbaarheid

Allereerst valt op dat de bijkomende termen veelal in combinatie worden gebruikt met de term ‘inzetbaarheid’ en vitaliteit’. Zo wordt de term ‘levensfase’ bijna alleen gebruikt in combinatie met de term ‘inzetbaarheid’. Ook wordt de term ‘pensioengerechtigde leeftijd’ twee keer gebruikt in combinatie met ‘vitaliteit’ en ‘inzetbaarheid’. De term ‘veranderingen in de omgeving’ wordt alleen gebruikt in combinatie met de term ‘inzetbaarheid’. Door drie respondenten wordt daarbij ook de term ‘vitaliteit’ toegevoegd. Daarnaast is opvallend dat twee respondenten, minstens vier verschillende termen gebruiken in hun definitie van duurzame inzetbaarheid. Drie respondenten gebruiken drie termen in hun beschrijving van duurzame inzetbaarheid en zeker vijf respondenten gebruiken twee verschillende termen voor duurzame inzetbaarheid. Tot slot werd al aangegeven dat twee respondenten, namelijk respondent 4 en 13, andere termen gebruiken dan de hierboven beschreven termen. Deze werden al besproken bij de overige punten.

### **Deelconclusie definitie duurzame inzetbaarheid**

Zoals hierboven beschreven, wordt duurzame inzetbaarheid door de respondenten beschreven aan de hand van verschillende termen. De meest voorkomende term is ‘inzetbaarheid’. Deze wordt door maar liefst negen respondenten gebruikt in hun beschrijving over duurzame inzetbaarheid. Nog een veel voorkomende term in de beschrijving van duurzame inzetbaarheid die respondenten geven is de term ‘gezond en vitaal’.

Andere veel voorkomende termen zijn ‘omgaan met veranderingen/ontwikkelingen’, ‘pensioengerechtigde leeftijd’, ‘levensfasen’ en ‘juiste persoon op de juiste plek’. Alleen twee respondenten hebben een beschrijving gegeven die niet aansluit bij de beschrijving van andere respondenten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er geen eenduidig definitie is gegeven voor duurzame inzetbaarheid, echter zijn er essentiële termen gebruikt die een beschrijving geven van duurzame inzetbaarheid. De termen ‘gezond en vitaal’, ‘inzetbaarheid’ en ‘veranderingen/ontwikkelingen’ lijken voor de meeste respondenten belangrijke elementen te zijn voor hun beschrijving van de term duurzame inzetbaarheid.

Wanneer een totaaloverzicht wordt gegeven van de beschreven termen van de respondenten, kunnen er een aantal punten geconcludeerd worden. Allereest wordt door niet één respondent de term ‘werkvermogen’ gebruikt in hun beschrijving van duurzame inzetbaarheid. Wel wordt door vier respondenten de term ‘vitaliteit’ en ‘inzetbaarheid’ samen gebruikt bij de beschrijving van duurzame inzetbaarheid. Ook kan geconcludeerd worden dat de termen ‘vitaliteit’ en

‘inzetbaarheid’ gebruikt worden in combinatie met andere termen. Alleen zes respondenten beschrijven duurzame inzetbaarheid aan de hand van één term.

Wanneer er wordt gekeken of er overeenkomsten of verschillen te zien zijn in de beschrijvingen die respondenten van grote, middelgrote en kleine gemeenten geven aan duurzame inzetbaarheid, kan geconcludeerd worden dat er vooral veel verschillen zitten. Allereerst valt op dat respondenten uit grote gemeenten (drie respondenten) één term gebruiken in hun beschrijving van duurzame inzetbaarheid. De term ‘inzetbaarheid’ en ‘vitaliteit’ wordt door één respondent samen gebruikt in de beschrijving van duurzame inzetbaarheid. Respondenten van middelgrote gemeenten gebruiken de termen vitaliteit en inzetbaarheid, op één respondent na, niet in combinatie met elkaar. De termen ‘vitaliteit’ of ‘inzetbaarheid’ worden veelal door de respondenten in middelgrote gemeenten gecombineerd met andere termen. Deze komen in veelvoud voor binnen de respondenten van middelgrote gemeenten. Tot slot gebruiken twee respondenten van kleine gemeenten maar één term in hun beschrijving van duurzame inzetbaarheid, en maken bijna alle respondenten van kleine gemeenten gebruik van de term ‘inzetbaarheid’ in hun definitie van duurzame inzetbaarheid. Deze wordt veelal gecombineerd met ‘pensioengerechtigde leeftijd’.

## **4.2 Duurzame inzetbaarheid beleid bij gemeenten**

In dit gedeelte wordt beschreven in hoeverre gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Dit wordt gedaan aan de hand van een vergelijking met de drie componenten van duurzame inzetbaarheid namelijk, vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. Er wordt gekeken in hoeverre gemeenten in hun beleid maatregelen treffen voor deze drie componenten. Voordat dit wordt weergegeven, wordt eerst ingegaan op de doelstelling die gemeenten hebben met hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid, sinds wanneer ze dit hebben, wie daarvoor het initiatief heeft genomen en welke maatregelen zij daarvoor concreet treffen. Vanuit de maatregelen die zij treffen, wordt vervolgens een overzicht gegeven in hoeverre gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid.

### **4.2.1 Doelstelling**

Aan de respondenten is gevraagd wat hun doelstelling is geweest met hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De respondenten hebben de volgende doelstellingen met beleid inzake duurzame inzetbaarheid benoemd:

### **Evenwichtig personeelsbestand**

Drie respondenten hebben aangegeven dat het hebben van een evenwichtig personeelsbestand de doelstelling is geweest voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De respondenten geven aan dat er sprake is van vergrijzing binnen de organisatie en geven aan dat zij een evenwichtiger personeelsbestand willen hebben met meer jongeren. Daarbij geven de respondenten aan dat ze merken dat ze te maken krijgen met meer oudere medewerkers die langer moeten doorwerken. Zo geven de respondenten aan:

*'Het focust zich op de instroom van jongeren omdat we weinig jongeren hebben, maar aan de kant van ouderen focust het zich op de ouderen die moeten langer doorwerken.'* (Respondent 1, grote gemeente)

Een ander respondent benadrukt de vergrijzing van het personeelsbestand:

*'Het personeelsbestand is gigantisch aan het vergrijzen.'* (Respondent 2, grote gemeente)

*'Het gaat over duurzame inzetbaarheid, en Nederland is aan het vergrijzen dus in die zin worden we ouder.'* (Respondent 5, grote gemeente)

Opmerkelijk is dat hierbij onderscheid is gemaakt tussen vergrijzing in het personeelsbestand en vergrijzing in het algemeen.

### **Duurzaam inzetbaar houden**

Een tweede doelstelling die genoemd wordt door drie respondenten is het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. De respondenten geven aan:

*'We moeten de mensen duurzaam inzetbaar houden.'* (Respondent 14, kleine gemeente)

*'Mijn doelstelling is uiteindelijk om mensen duurzaam inzetbaar te houden.'* (Respondent 12, kleine gemeente).



### **Kunnen omgaan met de veranderende omgeving**

Zeker drie respondenten geven aan dat de doelstelling van het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, het kunnen omgaan met de veranderende omgeving is. Zo geeft een respondent het volgende aan:

*'De reden om mobiliteit en flexibiliteit hoger neer te zetten is dat we steeds sneller en beter moeten kunnen reageren op de vragen die op ons afkomen vanuit de samenleving.'* (Respondent 3, grote gemeente)

Een andere respondent reageert op de vraag: 'Is de doelstelling om dit te doen door de eisen die aan het veranderen zijn?', op de volgende manier:

*'Ja, door de veranderende omgeving.'* (Respondent 7, middelgrote gemeente)

### **Cao**

Daarnaast hebben drie andere respondenten aangegeven dat de doelstelling voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid komt vanuit de Cao Gemeenten. Eén respondent geeft daarbij aan dat het een verplichting was van de Cao Gemeenten. Een respondent geeft aan:

*'De doelstelling was dat het een verplichting was vanuit de Cao-afspraken bij de gemeenten en vandaaruit hebben wij dat opgepakt.'* (Respondent 13, kleine gemeente)

Een andere respondent geeft aan dat de Cao Gemeenten juist een middel was voor het oppakken van duurzame inzetbaarheid binnen gemeente:

*'We hadden een heel budget voor seniorenbeleid omdat dat door een Cao-wijziging kwam en toen hebben we afgesproken dat we dat inzetten voor de hele organisatie en niet alleen voor de senioren.'* (Respondent 11, middelgrote gemeente)

De Cao Gemeenten is als het ware geen doelstelling op zich, maar is voor deze respondenten een reden geweest om duurzame inzetbaarheid beleid te ontwikkelen.

## **Overig**

Er zijn nog drie respondenten die een andere doelstelling hebben voor het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid beleid dan de hierboven beschreven doelstellingen.

Een respondent geeft aan dat het een doelstelling is om een natuurlijke verhouding in de arbeidsprestatie te verkrijgen:

*‘De problematiek is dat (..) medewerkers zich niet meer resultaat plichtig voelen. Maar ook dat werkgevers hun op die resultaten niet afrekenen. En wat wij proberen te doen is dat weer normaal te maken.’ (Respondent 4, grote gemeente)*

Een andere respondent geeft aan dat een onderliggend doel is dat medewerkers een directe bijdrage kunnen leveren aan de doelen van de organisatie. Tot slot heeft een andere respondent als doelstelling dat de juiste persoon op de juiste plek zit, zodat ze langer blijven werken binnen de gemeente en de regio.

Eén respondent heeft geen doelstelling benoemd omdat volgens deze respondent de gemeente geen beleid heeft gericht op duurzame inzetbaarheid.

### **4.2.2 Sinds**

Een tweede onderdeel bij thema 2 is, is hoelang gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Hieruit zijn verschillende antwoorden gekomen.

Hoelang gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid, varieert tussen de één en tien jaar. Het gemiddelde is vier jaar. Enkel drie respondenten hebben aangegeven dat zij al ongeveer twee jaar beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid of al zeker twee jaar bezig zijn met duurzame inzetbaarheid. De rest van de respondenten hebben verschillende antwoorden gegeven waarbij variatie zit tussen de één, drie, vijf, zes, acht en tien jaar.

Daarnaast hebben twee respondenten geen concreet antwoord gegeven op de vraag sinds wanneer zij beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid. Zo is er geantwoord met:

*‘Dit is al wel een aantal jaar zo.’ (Respondent 10, middelgrote gemeente)*

Vier respondenten hebben deze vraag niet beantwoordt. Dit komt doordat zij volgens hun beschrijving geen beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid of omdat dit onderwerp niet aan bod is gekomen tijdens het interview.

#### **4.2.3 Initiatief om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen**

Het derde onderdeel gaat over het initiatief om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen. Volgens de respondenten ligt het initiatief verdeeld in de organisatie:

- **HR**

Zeker vijf respondenten hebben aangegeven dat het initiatief om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid komt vanuit de afdeling HR. Zo geeft een respondent op de vraag ‘Hoe is dit toen ontstaan?’, het volgende antwoord:

*‘Wel van de HR-afdeling (..) in eerste instantie komt het initiatief wel van de P&O’.*  
*(Respondent 14, kleine gemeente)*

- **HR en directie/MT**

Daarnaast geven vier respondenten aan dat het initiatief om beleid inzake duurzame inzetbaarheid op te pakken is ontstaan in samenwerking met de afdeling HR en directie of managementteam van de gemeente. Zo geeft een respondent aan op de vraag: ‘Hebben jullie dit zelf met de afdeling HR besloten?’, het volgende antwoord:

*‘Ja, en met de directie (..) samen met hun stemmen we al onze beleid af’.* (Respondent 5, grote gemeente)

- **Gemeentesecretaris/ organisatie**

Ook zijn er drie respondenten die aangeven dat het initiatief om beleid inzake duurzame inzetbaarheid op te pakken, is ontstaan op initiatief van de gemeentesecretaris, de organisatie of leidinggevenden in de organisatie. Zo geven de respondenten aan:

*‘Ja, het is eigenlijk een soort van opdracht van de gemeentesecretaris’.* (Respondent 3, grote gemeente)

- **Overig**

Tot slot zijn er voornamelijk drie respondenten waarbij deze vraag niet van toepassing was, omdat volgens hun beschrijving zij geen beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid of omdat deze vraag niet aan bod is gekomen tijdens het interview.

#### **4.2.4 Maatregelen die gemeenten treffen voor duurzame inzetbaarheid**

Het laatste gedeelte van thema 2 gaat over de maatregelen die gemeenten treffen voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De maatregelen zijn verdeeld in categorieën en subcategorieën. Hierna worden deze achtereenvolgens beschreven. De meest genoemde maatregelen worden als eerst beschreven.

##### **1. Leren en ontwikkelen**

De meest genoemde maatregel die getroffen wordt, is volgens de respondenten gericht op leren en ontwikkelen. Deze maatregel wordt verdeeld in drie subcategorieën. De term ‘leren en ontwikkelen’ wordt niet door iedere respondent specifiek benoemd, echter is dit een interpretatie voor hetgeen zij benoemen en behoort onder leren en ontwikkelen. De subcategorieën zijn:

- **Training en opleidingen**

Veel respondenten geven aan dat zij trainingen en opleidingen aanbieden voor het leren en ontwikkelen van hun medewerkers. Wat zij precies aanbieden, verschilt per gemeente. Zeker vier gemeenten geven aan dat zij een eigen Academy hebben, waar zij trainingen en opleidingen aanbieden. Zo geeft een respondent aan:

*‘We hebben een eigen Academy waar we trainingen et cetera aanbieden.’ (Respondent 11, middelgrote gemeente)*

Een andere veel voorkomende maatregel is dat medewerkers een eigen opleidingsbudget hebben voor leren en ontwikkelen. Aldus een respondent:

*‘We hebben twee procent van onze loonsom beschikbaar (..) als medewerkers een opleiding willen doen, ook een lange opleiding, kan dat.’ (Respondent 15, kleine gemeente)*

Daarnaast benoemen andere respondenten het aanbod van trainingen, interne kennissessies en workshops. Het aanbod in training en opleiding verschilt dus per gemeente. Opvallend is dat er ook verschil zit in collectief aanbod of juist individueel gericht. Zo geven zeker twee respondenten aan dat zij doen aan collectief aanbod:

*‘Wij organiseren van de zomer een Summerschool (..) en dan hebben we elke week twee workshops (..) en dan gaan we bij iedereen in de agenda die tijdsdelen blokken, dan heeft niemand het excuus dat ze al wat anders hadden in hun agenda.’ (Respondent 14, kleine gemeente)*

*‘Daarnaast hebben we een collectief aanbod van opleidingen en dat kan variëren van Excel tot procesmanagement.’ (Respondent 3, grote gemeente)*

Een andere respondent geeft juist aan dat zij veel meer gericht zijn op maatwerk en per medewerker of team kijken wat nodig is.

De hierboven beschreven maatregelen voor training en opleiding zijn vooral gericht op formeel leren. Twee respondenten geven aan dat zij echter ook doen aan informeel leren zoals learning on the job en het zogenaamde ‘mentoraat’:

*‘Mentoraat, dat hebben we ook. Dat zijn oudere medewerkers die jongere medewerkers meenemen in hun kennis en vaardigheden.’ (Respondent 9, middelgrote gemeente)*

*‘Learning on the job, dat is hoe we het gaan doen.’ (Respondent 4, grote gemeente)*

- **Loopbaanontwikkeling**

Een tweede veelvoorkomende maatregel die wordt genoemd onder leren en ontwikkelen is loopbaanontwikkeling. Zeker vier verschillende respondenten geven aan dat zij maatregelen treffen gericht op loopbaanontwikkeling. Het aanbod varieert van persoonlijke ontwikkeling tot loopbaanadvies. Zo geeft een respondent aan dat zij werken aan persoonlijke ontwikkeling:

*‘We hebben ten aanzien van loopbaan, persoonlijke ontwikkeling noemen we dat en dat komt terug in ons opleidingsplan.’ (Respondent 10, middelgrote gemeente)*

Twee andere respondenten geven aan dat zij juist werken met loopbaanadvies.

*'Het is vrij uniek dat zo een kleine gemeente een loopbaanadviseur in dienst heeft, (..) en dat doen er veel hoor. Het is wel iets wat erg in trek is.'* (Respondent 12, kleine gemeente)

*'Loopbaanadvies hebben we ook. Iemand die in de dertig is heeft soms al 15 misschien 20 jaar werkervaring en die wil misschien wel wat anders doen en die kan dan loopbaanadvies krijgen.'* (Respondent 13, kleine gemeente)

De respondenten geven dus aan dat het mogelijk is dat medewerkers loopbaanadvies kunnen krijgen of kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling middels een opleidingsplan.

- **Talentontwikkeling**

De laatste veel voorkomende maatregel is gericht op talentontwikkeling. Vier respondenten geven aan dat zij aandacht hebben voor talentontwikkeling van hun medewerkers. Hiervoor worden volgens deze respondenten verschillende 'talentscans' ingezet om het talent van medewerkers in kaart te brengen. Deze talentscans hebben verschillende namen zoals TMA, TPA of talentscan. Een respondent geeft zelfs aan dat zij daarvoor een beleid hebben ontwikkeld, genaamd: 'talentontwikkeling'.

*'Talentontwikkeling, en daarin kijken we van wat voor een persoon is iemand, wat brengt hij met zich mee en hoe kunnen we optimaal gebruik maken van die talenten.'* (Respondent 1, grote gemeente)

## **2. Gezondheid en vitaliteit**

De tweede meest voorkomende maatregel die wordt genoemd om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, is gericht op de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Acht respondenten hebben aangegeven dat zij maatregelen treffen die gericht zijn op de vitaliteit en gezondheid van medewerkers. Hiervan hebben zeker vijf respondenten aangegeven dat zij beleid hebben dat gericht is op gezondheid en vitaliteit van medewerkers, een zogenaamd 'arbobeleid' of 'bedrijfszorgpakket':

*'We zijn bezig met het bedrijfsartspakket (..) en dat levert voor duurzame inzetbaarheid op dat we onderscheid gaan maken in wat er aan de hand is en daardoor kunnen we leidinggevend*

*beter helpen waardoor het probleem niet langer duurt dan het nodig is.’ (Respondent 5, grote gemeente)*

*‘We hebben een heel goed arbobeleid (..) en het prettige is dat mensen, het is heel erg laagdrempelig, dus mensen kunnen er zelf naar gaan kijken.’ (Respondent 7, middelgrote gemeente)*

Meerdere respondenten geven daarnaast aan dat ze trainingen/ workshops aanbieden gericht op vitaliteit:

*‘Er zit ook een stukje vitaliteitstrainingen in (..) we hebben ook een vitaliteitsworkshop gehad, een combinatie van yoga en stoelmassage en een beetje mindfulness om mensen wat bewuster te maken van hun eigen stressgedrag.’ (Respondent 3, grote gemeente)*

Tot slot geven respondenten aan dat zij werken met sportprogramma's, korting op sportscholen en/of gezonde voeding in de kantines.

### **3. Mobiliteit**

Een derde maatregel die wordt benoemd om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, is het inzetten van mobiliteitsprogramma's. Deze mobiliteitsprogramma's zijn gericht op zowel interne mobiliteit, als externe mobiliteit. Per gemeente verschilt het welk programma wordt ingezet. Minstens vier respondenten geven aan dat zij samenwerken met andere gemeenten om de mobiliteit van hun medewerkers te vergroten.

*‘We werken in de regio samen met andere gemeenten en daar kennen we een aantal mobiliteitsconstructies. Switch en Slim. Switch is dat we de vacature eerst delen binnen de regiogemeenten. En binnen Slim delen we klussen met elkaar. Dan heb ik het niet over vacatures, maar gewoon werkzaamheden die we in een klus wegzetten. Dus dan ben je continu bezig met het ontwikkelen van je medewerkers zodat zij ook buiten hun vakgebied of gewoon bij een andere gemeenten gaan.’ (Respondent 16, kleine gemeente)*

Het delen van klussen is bij meerdere gemeenten bekend. Zo geeft een andere respondent aan:

*'We hebben een klussenbank waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Dan kan je naast je functie ook andere klussen oppakken.'* (Respondent 13, kleine gemeente)

Naast het delen van vacatures of klussen tussen gemeenten, wordt er door gemeenten ook intern gedaan aan mobiliteit. Zo geeft een respondent aan dat zij binnen de organisatie een mobiliteitscoach hebben.

#### **4. Generatiepact**

Een andere maatregel om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten is het gebruik maken van het generatiepact. Het generatiepact is een initiatief van de Cao Gemeenten om jongere medewerkers aan te trekken en oudere medewerkers uren in te laten leveren. Minimaal zes respondenten geven aan dat zij gebruik willen maken of gebruik maken van het generatiepact.

*'We hebben een generatiepact, een regeling voor ouderen waarbij ze hun uren kunnen inleveren tegen gunstige voorwaarden.'* (Respondent 5, grote gemeente)

Twee respondenten geven echter spontaan aan dat zij niet werken met het generatiepact. Eén respondent geeft aan dat de leidinggevenden en de afdeling HR geen belangstelling hebben in het generatiepact, omdat voor hun oudere medewerkers niet minder van toegevoegde waarde zijn dan jongere medewerkers. De respondent geeft aan:

*'Je merkt juist dat die gewaardeerd worden en vaak vanwege hun kennis.'* (Respondent 16, kleine gemeente)

Een andere respondent geeft aan dat het bestuur geen belangstelling heeft voor het generatiepact terwijl de HR-afdeling en medewerkers daar wel de toegevoegde waarde van inzien:

*'Er was vraag vanuit de medewerkers toen het generatiepact bekend werd, alleen bestuurlijk is daar voor ons een no go gegeven. En dat heeft te maken met het feit dat, welke variant je ook kiest, je altijd medewerkers een cadeautje geeft. Sommige bestuurders vinden dat gewoon niet kunnen. Terwijl je aan de andere kant helpt het om mensen duurzaam inzetbaar te houden.'* (Respondent 3, grote gemeente)



## **5. Flexibiliteit**

Flexibiliteit en plaats onafhankelijk werken worden door vier respondenten ook benoemd als maatregelen voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Hieronder wordt verstaan dat medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf te bepalen waar en wanneer zij hun werk willen verrichten. Dit draagt volgens de respondenten bij aan de inzetbaarheid van de medewerkers. Een respondent geeft aan:

*‘Onze grootste arbeidsvoorwaarden is onze flexibiliteit. We kunnen tegenwoordig werken van zeven uur morgens tot tien uur avonds. Het is helemaal aan jou hoe je dat doet.’ (Respondent 15, kleine gemeente)*

## **6. Overige maatregelen**

Tot slot zijn er maatregelen welke minder zijn benoemd door de respondenten. Zo geven drie respondenten aan dat zij strategische personeelsplanning (SPP) inzetten als middel om het duurzame inzetbaarheid van medewerkers in kaart te brengen.

*‘We doen het op basis van een strategische personeelsplanning. Eigenlijk gaat die vooruit op de duurzame inzetbaarheid waarbij je in kaart brengt welke kwantiteiten en kwaliteiten er in de organisatie zitten in relatie tot de doelstellingen.’ (Respondent 2, grote gemeente)*

Een ander maatregel die gedeeld wordt door drie respondenten is het inzetten van een medewerkers tevredenheidonderzoek. Het inzetten van mantelzorg om duurzame inzetbaarheid te vergroten, wordt gedeeld door twee gemeenten. Tot slot wordt nog door één gemeente pensioenopbouw benoemd om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

### **4.2.5 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid**

Nu inzichtelijk is gemaakt welke maatregelen gemeenten volgens de respondenten treffen voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, kan worden nagegaan in hoeverre gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Dit wordt gedaan aan de hand van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. De bovenstaande maatregelen zijn verdeeld onder de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Maatregelen gericht op leren en ontwikkelen zijn verdeeld onder het aspect inzetbaarheid. Maatregelen gericht op de gezondheid en vitaliteit zijn verdeeld onder het aspect vitaliteit. Maatregelen gericht op mobiliteit zijn verdeeld onder het aspect werkvermogen. Dit onderscheid is gemaakt op basis van de in de literatuur beschreven

maatregelen per aspect van duurzame inzetbaarheid. De overige maatregelen zijn niet verdeeld onder een van de drie aspecten maar los toegevoegd. Onderstaande tabel laat zien in hoeverre gemeenten de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid hebben toegepast in hun beleid:

Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid								
		Vitaliteit	Werkvermogen	Inzetbaarheid	Generatiepact	Flexibiliteit	MTO	SPP
Grote gemeenten	Respondent 1	x	x	x	x			
	Respondent 2	x		x				x
	Respondent 3			x				
	Respondent 4			x				
	Respondent 5	x			x	x		x
Middelgrote gemeenten	Respondent 6			x				
	Respondent 7	x		x	x		x	
	Respondent 8	x	x	x			x	
	Respondent 9			x				
	Respondent 10	x		x		x		
	Respondent 11			x				
Kleine gemeenten	Respondent 12			x	x			
	Respondent 13		x	x		x		
	Respondent 14	x	x	x	x		x	
	Respondent 15	x		x		x		
	Respondent 16		x	x	x			

*Tabel 5: Beleid inzake duurzame inzetbaarheid*

Allereerst valt op dat, op één na, alle respondenten in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid, maatregelen treffen gericht op inzetbaarheid. Daarnaast zijn er acht respondenten die maatregelen treffen voor vitaliteit en vijf respondenten die maatregelen treffen voor werkvermogen. Er zijn in totaal drie respondenten die maatregelen treffen voor alle drie de aspecten van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn er vier respondenten die maatregelen treffen voor zowel vitaliteit en inzetbaarheid. Ook zijn er twee respondenten die maatregelen treffen voor het werkvermogen en de inzetbaarheid van medewerkers. Opvallend is dat vijf respondenten alleen maatregelen treffen voor de inzetbaarheid van hun medewerkers en niet voor de andere componenten van duurzame inzetbaarheid. Tot slot valt op dat respondenten in hun beleid voor duurzame inzetbaarheid niet alleen de drie componenten vertegenwoordigen, maar ook andere maatregelen treffen. Zo wordt de generatiepact en flexibiliteit ook vaak gebruikt om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen.

### **Deelconclusie beleid inzake duurzame inzetbaarheid**

Thema 2 gaat over in hoeverre gemeenten een beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt dat er in totaal totaal drie gemeenten zijn die in hun beleid gericht op duurzame inzetbaarheid maatregelen treffen voor de drie aspecten van duurzame

inzetbaarheid. Daarnaast zijn er in totaal vier gemeenten welke in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid alleen maatregelen treffen voor de vitaliteit en inzetbaarheid van hun medewerkers en twee gemeenten welke alleen maatregelen treffen voor het werkvermogen en inzetbaarheid van hun medewerkers. De overige zeven gemeenten treffen alleen maatregelen voor één aspect van duurzame inzetbaarheid. Daarbij komt het aspect inzetbaarheid het meeste voor in het beleid van gemeenten gericht op duurzame inzetbaarheid. De componenten 'vitaliteit' en 'werkvermogen' komen minder voor in het beleid van gemeenten gericht op duurzame inzetbaarheid.

Gemeenten treffen verschillende maatregelen voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De meest genoemde maatregel is de leer en ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie. Respondenten geven aan dat zij daarvoor trainingen en opleidingen, loopbaanontwikkeling en/of talentontwikkeling inzetten. Ook maatregelen gericht op de vitaliteit en gezondheid van medewerkers komt veel voor binnen gemeenten. Andere maatregelen zoals mobiliteit binnen en buiten de gemeente en flexibiliteit worden ook ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Een andere voorkomende maatregel is het generatiepact dat ontwikkeld is door de Cao Gemeenten.

De doelstellingen om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid, verschilt per gemeente. Zo worden doelstellingen benoemd als evenwichtig personeelsbestand, het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers, omgaan met veranderingen in de omgeving of verplichting vanuit de Cao Gemeente. Daarnaast zijn gemeenten gemiddeld vier jaar bezig met beleid gericht op duurzame inzetbaarheid en komt het initiatief om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid, veelal vanuit de afdeling HR en soms in samenwerking met de directie of MT. Slechts in drie gevallen is het initiatief om duurzame inzetbaarheid op te pakken, niet gekomen vanuit de afdeling HR.

Wanneer er wordt gekeken naar verschillen of overeenkomsten tussen grote, middelgrote en kleine gemeenten, zijn daar overeenkomsten te zien in hun beleid. Alle gemeenten (op één gemeente na) treffen in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid, maatregelen voor de inzetbaarheid van hun medewerkers. De kleine gemeenten treffen ten opzichte van grote en middelgrote gemeenten wel meer maatregelen voor het werkvermogen van de medewerkers. Opvallend is dat in totaal één grote, één middelgrote en één kleine gemeente in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid maatregelen treft voor alle drie aspecten van duurzame

inzetbaarheid. Daarnaast zijn er drie grote en drie middelgrote gemeenten welke in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid alleen één aspect van duurzame inzetbaarheid vertegenwoordigen. In kleine gemeenten worden vooral veel maatregelen getroffen voor twee aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals inzetbaarheid en vitaliteit of inzetbaarheid en werkvermogen.

### **Definitie en beleid van gemeenten**

Tot slot is het interessant om de definitie die de respondenten geven voor duurzame inzetbaarheid te vergelijken met het beleid dat zij hebben voor duurzame inzetbaarheid. Wanneer deze twee tabellen met elkaar worden vergeleken, komen de volgende uitkomsten naar voren:

		Definitie			Beleid		
		Vitaliteit	Werkvermogen	Inzetbaarheid	Vitaliteit	Werkvermogen	Inzetbaarheid
<b>Grote gemeenten</b>	Respondent 1				x	x	x
	Respondent 2	x		x	x		x
	Respondent 3			x			x
	Respondent 4						x
	Respondent 5	x			x		
<b>Middelgrote gemeenten</b>	Respondent 6						x
	Respondent 7	x		x	x		x
	Respondent 8	x			x	x	x
	Respondent 9	x					x
	Respondent 10			x	x		x
	Respondent 11			x			x
<b>Kleine gemeenten</b>	Respondent 12	x		x			x
	Respondent 13					x	x
	Respondent 14			x	x	x	x
	Respondent 15	x		x	x		x
	Respondent 16			x		x	x

*Tabel 6: Definitie en beleid van gemeenten*

Allereerst is opvallend dat zes respondenten daadwerkelijk de maatregelen treffen die zij benoemen in hun definitie voor duurzame inzetbaarheid. Zo beschrijven deze respondenten duurzame inzetbaarheid aan de hand van vitaliteit en/of inzetbaarheid en treffen daarvoor daadwerkelijk ook maatregelen.

Ook valt op dat bij zeker drie respondenten de beschrijving die zij geven voor duurzame inzetbaarheid, niet overeenkomt met de maatregelen die zij treffen voor duurzame inzetbaarheid. Zo geeft een respondent de nadruk op vitaliteit in de beschrijving van duurzame inzetbaarheid, terwijl de nadruk op inzetbaarheid ligt bij de maatregelen die zij treffen.

Daarnaast zijn er twee respondenten die de componenten van duurzame inzetbaarheid niet gebruiken in hun beschrijving van duurzame inzetbaarheid, echter daar wel maatregelen voor

treffen. Tot slot zijn er ook een aantal respondenten die maar één component van duurzame inzetbaarheid gebruiken in hun definitie, maar wel voor meerdere componenten maatregelen treffen voor duurzame inzetbaarheid.

### **4.3 Factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid**

Het laatste onderdeel gaat over de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid bij gemeenten. De factoren zullen behandeld worden aan de hand van de in de literatuur genoemde verdeling van Paauwe (2004). Er wordt dus onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren. Bij de externe factoren wordt ook onderscheid gemaakt tussen de PMT-dimensie en SCL-dimensie, voor zo ver dat mogelijk is. Daarnaast worden ook andere factoren benoemd die niet vallen onder de dimensies. De spontane reacties worden eerst weergegeven en vervolgens aangevuld met uitgelokte reacties. Ook wordt getracht zo veel mogelijk aan te geven wat voor rol deze factor speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid zover dat mogelijk is.

#### **4.3.1 Interne factoren**

In het theoretisch kader werd aangegeven dat Paauwe (2004) onder interne factoren verwijst naar de historische configuratie ook wel de Organizational/Administrative/Cultural van de organisatie en de speelruimte die de verschillende actoren in de organisatie ervaren. De volgende interne factoren zijn benoemd door de respondenten:

- **Strategische visie op HRM**

Volgens een aantal respondenten speelt de strategische visie op HRM een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Volgens deze respondenten bepaalt de strategische visie op HRM, of er beleid wordt ontwikkeld gericht op duurzame inzetbaarheid. Zo geeft een respondent aan dat zij duurzame inzetbaarheid zien als een onderdeel van hun personeelsbeleid en geen losstaand beleid:

*'Ik vind dat beleid, personeelsbeleid, gekoppeld moet zijn aan de organisatie strategie (..) En we zetten duurzame inzetbaarheid in als integraal onderdeel van het beleid, dus volgens mij is die volgorde beter dan dat je voor de directie voorstelt dat er een duurzame*

*inzetbaarheidsbeleid moet komen want dan wordt het aanbodgericht en dan wordt het iets van P&O.’ (Respondent 1, grote gemeente, uitgelokt).*

Een ander respondent geeft aan dat de strategische visie op HRM, bepaalt hoe beleid gericht op duurzame inzetbaarheid eruitziet. Zo geeft een respondent aan:

*‘We doen niet zomaar wat, we doen dit vanuit een visie. Wij zijn er wel van doordrongen door onze personeel want dat is onze belangrijkste kapitaal. We moeten het met de mensen doen.’ (Respondent 9, middelgrote gemeente, spontaan)*

Een ander respondent geeft aan:

*‘Wat hier aanhaakt op duurzame inzetbaarheid is onze visie. Want onze visie die zegt ja je werkt vanuit vertrouwen nabijheid en kracht. Dat zijn onze kernwaarden.’ (Respondent 11, middelgrote gemeente, spontaan)*

Volgens deze respondenten speelt dus de strategische visie die zij hebben op HRM een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Volgens de respondenten bepaalt de strategische visie op HRM hoe beleid gericht op duurzame inzetbaarheid eruitziet.

- **Grootte van de organisatie**

Volgens een respondent speelt de grootte van de organisatie ook een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De respondent geeft aan:

*‘Het zit in de cultuur. Komt denk ik ook omdat wij een kleine organisatie zijn. We gaan niet overal grote beleidsnotities van schrijven die vervolgens in de kast belanden waar niets mee gebeurt.’ (Respondent 15, kleine gemeente, spontaan).*

Volgens deze respondent bepaalt de grootte van de organisatie in hoeverre zij beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Deze zelfde respondent geeft namelijk aan dat doordat het een kleine organisatie is, er geen behoefte is voor het inzetten van maatregelen voor duurzame inzetbaarheid.

- **Leeftijdsopbouw**

Volgens vier respondenten speelt de leeftijdsopbouw van de organisatie een belangrijke rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Volgens hun is dit een van de aanleidingen geweest om duurzame inzetbaarheid in te zetten. De respondenten geven aan dat zij te maken hebben met een ‘vergrijzend’ personeelsbestand. Zo geeft een respondent aan:

*‘Wij zijn in de gemeente gemiddeld 47 jaar (...) en we vinden het belangrijk om een afspiegeling te zijn van de stad en als je de organisatie afzet tegen de gemeente, dan scheelt dat tien jaar. We zijn tien jaar ouder.’ (Respondent 5, grote gemeente, spontaan)*

Ook een andere respondent geeft spontaan, bij thema 1, aan dat zij te maken hebben met een hoog leeftijdsbestand waardoor ze het belangrijk vinden om duurzame inzetbaarheid beleid te ontwikkelen binnen de organisatie.

Twee andere respondenten geven uitgelokt aan dat vergrijzing van de organisatie een factor is die een rol speelt. Deze respondent geeft aan:

*‘Een factor dat effect heeft, is de vergrijzing van de organisatie. We hebben hier een organisatie waarbij 34% boven de 55 jaar is. Dat is nog niet erg zorgwekkend, maar ons gemiddelde is iets van 40 jaar en dat duurt niet lang meer.’ (Respondent 9, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

- **Fysieke functies**

Een ander factor die wordt benoemd door respondenten is de rol van fysieke functies waar de organisatie mee te maken heeft. Zo geeft een respondent, spontaan aan dat fysieke functies binnen hun organisatie, een aanleiding is geweest om duurzame inzetbaarheidsbeleid te ontwikkelen. Deze respondent geeft aan:

*‘Je ziet mensen die fysiek zware arbeid doen, toch meer klachten krijgen en uitvallen, Wia trajecten en kijk dat zijn wel dingen, dat kost de gemeente gewoon gigantisch veel geld.’ (Respondent 2, grote gemeente, spontaan)*

Deze respondent geeft aan dat de fysiek zware functies die een aantal medewerkers moeten uitvoeren binnen de organisatie, een rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Opvallend is dat een andere respondent aangeeft dat zij geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid, omdat zij geen fysiek zware functies hebben in de organisatie. De respondent geeft aan:

*‘Wij hebben relatief weinig functies waar fysieke arbeid een rol speelt. Want juist bij die fysieke functies is dat belangrijk maar die functies hebben we niet in huis. Dus ik denk dat als je die wel zou hebben, je veel actiever daarop moet gaan sturen en ja dat hebben wij niet.’*  
(Respondent 1, grote gemeente, uitgelokt)

Opvallend is dus dat bij een respondent de fysiek zware functies de aanleiding is geweest om beleid inzake duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen, terwijl het bij de andere respondent de reden is geweest om het niet op te pakken.

- **Rol van de leidinggevenden**

Een vierde interne factor is volgens de respondenten de rol van de leidinggevenden. Volgens de respondenten speelt de leidinggevende een belangrijke rol bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Zo geeft een respondent spontaan aan dat zij geen voeding of vitaliteitsmaatregelen inzetten, omdat de leidinggevenden daar geen prioriteit voor geven:

*‘Ja, dan moet je het weer tussen de oren van het management krijgen, dat dat belangrijk is en tijd is bij de ene afdeling heel belangrijk en bij de andere afdeling is het van; ja, dat regel je dan toch lekker zelf.’* (Respondent 12, kleine gemeente, spontaan)

Dezelfde respondent reageert vervolgens op de vraag: ‘Zien de leidinggevenden hier geen prioriteit voor in dan?’ als volgt:

*‘Uit onderzoek komt naar voren dat de leidinggevenden in ieder geval geen, dat het geen onderwerp van gesprek is om het over gezondheid en leefstijl te hebben. Nee, dus.’* (Respondent 12, kleine gemeente, uitgelokt)

Ook een ander respondent geeft aan dat de leidinggevenden geen prioriteit hebben voor duurzame inzetbaarheid en dat het daarom niet hoog op de agenda staat. Deze respondent geeft aan:

*‘Als je er over praat dan is het: ‘we doen wel dit en het is wel belangrijk’ maar het staat niet heel erg hoog op de agenda.’* (Respondent 3, grote gemeente, spontaan).



De rol van de leidinggevende speelt dus volgens de respondenten een belangrijke rol bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. De hierboven genoemde respondenten geven vooral aan dat het management geen prioriteit ziet in duurzame inzetbaarheid, en daardoor geen beleid hebben ontwikkeld op duurzame inzetbaarheid.

Een ander variant komt vanuit een respondent die juist aangeeft door de vraag vanuit het management een beleid is ontwikkeld gericht op duurzame inzetbaarheid.

- **Rol van medewerkers**

Volgens een respondent spelen medewerkers ook een rol tijdens het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Een respondent geeft aan dat voor het ontwikkelen van een maatregel gericht op duurzame inzetbaarheid, een oproep heeft geplaatst om samen met medewerkers te ontwikkelen, echter is daar geen positieve reactie uit voortgekomen. De respondent geeft aan:

*'Ik heb een oproep geplaatst op internet om mee te doen aan een werkgroep 'X in beweging'. Maar daar is niet zo veel animo, dan weet je ook hoe de gedachte bij hangt.'* (Respondent 12, kleine gemeente, spontaan).

Deze respondent geeft dus aan dat het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, niet lukt doordat medewerkers bijvoorbeeld niet willen meewerken bij het opzetten van beleid en bedenken van maatregelen.

- **Werkdruk**

Een andere factor die volgens de respondenten een rol speelt bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid beleid, is de werkdruk van de organisatie en de HR-afdeling. Een respondent geeft aan dat de werkdruk toeneemt. Deze factor wordt eerst spontaan al benoemd tijdens thema 2:

*'De ontwikkeling op het sociaal domein heeft wel druk gegeven (..) daardoor is de werkdruk gewoon enorm toegenomen.'* (Respondent 10, middelgrote gemeente, spontaan)

Wanneer vervolgens aan dezelfde respondent gevraagd wordt of werkdruk ook een rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, wordt geantwoord met 'ja'.

Een andere respondent geeft aan dat de werkdruk een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid in het algemeen en niet specifiek voor het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze respondent geeft aan:

*'Wat ook wel een rol speelt, er komen steeds meer taken op de overheid bij en daar gaat nooit wat van af. De werkdruk stijgt enorm en het gaat over prioriteiten stellen. Het stapelt, de taken stapelen op en de druk op de organisatie wordt steeds groter.'* (Respondent 1, grote gemeente, uitgelokt)

Opvallend is dat beide respondenten aangeven dat de werkdruk stijgt door de toenemende taken die zij krijgen van de rijksoverheid. Het sociaal domein wat erbij is gekomen is daar, voor deze respondenten, een voorbeeld van.

- **Prioriteit**

Volgens twee respondenten speelt de prioriteit die de HR-afdeling stelt aan duurzame inzetbaarheid, ook een rol bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Deze twee respondenten geven bijvoorbeeld aan dat zij een hogere prioriteit stellen aan 'andere dingen' dan aan duurzame inzetbaarheid. Zo reageert een respondent op de vraag waarom zij hebben gekozen om geen beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid, als volgt:

*'Er werden andere prioriteiten gesteld, laat ik het zo zeggen.'* (Respondent 16, kleine gemeente, uitgelokt)

De respondenten geven aan dat de HR-afdeling geen prioriteit stelt aan duurzame inzetbaarheid, en daarom geen beleid hebben gericht op duurzame inzetbaarheid.

#### **4.3.2 Externe factoren**

De externe factoren die door de respondenten zijn benoemd, kunnen verdeeld worden in twee dimensies, namelijk de PTM-dimensie en SCL-dimensie van Paauwe (2004). Beide dimensies zijn door de respondenten benoemd als factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van

beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Net zoals bij de interne factoren, zullen de factoren die zijn benoemd, besproken en toegelicht worden in wat voor context de factoren zijn aangeduid.

### **PMT-dimensie**

Eerder werd al aangehaald dat onder de PMT-dimensie het product, markt en technologie wordt verstaan. Omdat dit niet geheel toepasselijk is binnen de gemeentelijke sector, is daarbij de rol van de overheid toegekend. De benoemde factoren onder het PMT-dimensie worden achtereenvolgens behandeld.

- **Veranderingen in de omgeving**

De meest voorkomende factor die wordt benoemd door de respondenten, zijn de veranderingen in de omgeving die maken dat gemeenten een beleid ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid. De respondenten geven aan dat de veranderingen in de omgeving voor hun een aanleiding is geweest voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Zeker zes respondenten benoemen deze veranderingen in de omgeving. Deze factor wordt zowel spontaan, maar ook wanneer er specifiek wordt gevraagd welke externe factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, benoemd. Enkel wordt ingegaan op welke veranderingen in de omgeving dat zijn. De volgende spontane reacties zijn door de respondenten gegeven:

*‘Gemeenteland is volop in ontwikkeling, de samenleving vraagt ook een ander soort overheid op dit moment dus moeten wij gewoon door ontwikkelen.’ (Respondent 16, kleine gemeente, Spontaan)*

Deze respondent geeft aan dat de vraag van de samenleving verandert, waardoor de gemeente mee moet gaan met de ontwikkelingen. Een andere respondent geeft spontaan aan dat zij steeds sneller moeten reageren op de vraag in de samenleving. Deze respondent geeft aan:

*‘We moeten steeds sneller en beter reageren op de vragen die op ons af komt vanuit de samenleving.’ (Respondent 3, grote gemeente, spontaan)*

Naast spontane reacties, zijn er ook uitgelokte reacties gegeven door de respondenten. Onderstaande respondent geeft het volgende antwoord op de vraag welke externe factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid:

*‘Ja het zijn vooral ontwikkelingen van buitenaf waarop wij een antwoord moeten formuleren.’  
(Respondent 7, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

Wanneer dieper in wordt gegaan op de veranderingen van de omgeving waardoor gemeenten een beleid inzake duurzame inzetbaarheid (willen) ontwikkelen, worden de volgende veranderingen benoemd:

- **Langer doorwerken**

Meer dan zeven respondenten geven aan dat medewerkers langer moeten doorwerken tot hun pensioengerechtigde leeftijd, wat voor hun een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Veelal geven de respondenten aan dat dit een van de redenen is waardoor gemeenten een beleid inzake duurzame inzetbaarheid ontwikkelen. Ook hier worden een aantal spontane reacties gegeven:

*‘Het focust zich op de ouderen die langer moeten doorwerken. We inventariseren voor wie dat een probleem is en daar gaan we casusgericht mee om, om te kijken hoe we het ‘langer doorwerken’ kunnen faciliteren.’ (Respondent 1, grote gemeente, spontaan)*

*‘Het feit dat mensen langer moeten doorwerken.’ (Respondent 5, grote gemeente, spontaan)*

Ook geven respondenten de factor ‘langer doorwerken’ aan wanneer hier specifiek naar wordt gevraagd. Op de vraag welke externe factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, geven de respondenten bijvoorbeeld het volgende aan:

*‘De oprekking van de pensioenleeftijd, wat moet je dan met die mensen, want je moet ze langer aan het werk houden.’ (Respondent 11, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

- **Digitalisering**

Ook de digitalisering waar gemeenten mee te maken hebben en krijgen, spelen voor de respondenten een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Zo geeft een respondent aan:

*‘De digitalisering heeft ook effect.’ (Respondent 7, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

Volgens deze respondent heeft digitalisering een effect gehad waardoor zij beleid hebben ontwikkeld inzake duurzame inzetbaarheid. Ook een andere respondent geeft aan dat digitalisering een belangrijke factor voor hun is geweest:

*'Digitalisering was een belangrijke. Het zijn allerlei externe factoren die meedragen.'*  
(Respondent 11, middelgrote gemeente, uitgelokt)

- **Gezondheidsontwikkeling**

Twee respondenten benoemen de ontwikkelingen op het gebied van gezondheid ook als een factor welke een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Volgens deze respondenten zijn de ontwikkelingen op het gebied van gezondheid zorgwekkend waardoor zij duurzame inzetbaarheid (willen) inzetten om dit tegen te gaan. Zo geeft een respondent de volgende spontane reactie:

*'Er zijn veel ontwikkelingen waar je je best zorgen over kunt maken als je kijkt naar gezondheid. (..) Ik vind dat je als werkgever bewust moet zijn dat je hier geconfronteerd mee kan worden en dat je dus als werkgever de consequenties hiervan moet inzien.'* (Respondent 5, grote gemeente, spontaan)

Deze respondent geeft dus spontaan aan dat de ontwikkelingen, op het gebied van gezondheid, belangrijke factoren zijn voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Ook een andere respondent benoemd, dan wel uitgelokt, de gezondheidsontwikkeling als een factor die een rol speelt voor het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheidsbeleid. De respondent geeft aan:

*'Ik denk de hele bewustwording in de maatschappij dat we niet zo gezond leven. Dat is een factor.'* (Gemeente 12, kleine gemeente, uitgelokt)

- **Opleidingsniveau**

Volgens twee respondenten speelt nog één ontwikkeling in de omgeving van de gemeentelijke sector een rol, namelijk de verschuiving van het gevraagde opleidingsniveau van de medewerkers binnen de gemeentelijke sector. Zo geeft een respondent aan dat bij hun sprake is van verschuiving van laagopgeleide medewerkers naar hoogopgeleide medewerkers. Deze respondent geeft aan:

*‘Bij ons is een verschuiving aan de gang van laag opgeleid naar hoogopgeleid personeel. We hebben nog twee uitvoerende afdelingen, maar de trend is wel een beetje dat we meer hoogopgeleid personeel hebben dan laagopgeleid.’ (Respondent 5, grote gemeente, uitgelokt)*

Een andere respondent geeft aan dat het opleidingsniveau van de medewerkers een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Deze respondent weergeeft dat het gevraagde opleidingsniveau afhankelijk is van de ontwikkelingen in de omgeving en samenleving:

*‘Wij hebben bijvoorbeeld veel Hbo’ers en dat is prima als dat past bij de dienstverlening wat je doet en dat moet afgestemd zijn op de vraag van de omgeving. Dus als uit de omgeving gevraagd wordt om vooral veel paspoorten uit te geven, dan hebben wij niet veel WO opgeleide mensen nodig en dat is duidelijk wel een factor die een rol speelt.’ (Respondent 9, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

- **Rol van de overheid**

Naast de ontwikkelingen in de omgeving, speelt volgens de respondenten nog een externe factor in de PMT-dimensie een rol, namelijk de rol die de overheid inneemt. Meer dan acht respondenten geven aan dat de overheid een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Er worden door de respondenten twee essentiële punten benoemd waar de overheid een belangrijke rol in speelt. Dat is op financieel gebied maar ook op taakhoudelijk gebied.

- **Financieel**

Volgens drie respondenten speelt ‘financiën’ een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Opvallend is dat twee respondenten aangeven dat de bezuinigingen die zij moesten doorvoeren, een aanleiding is geweest om beleid inzake duurzame inzetbaarheid in te zetten. Zo geeft een respondent aan:

*‘We moeten meer uit de zittende bezetting halen.’ (Respondent 4, grote gemeente, spontaan)*

Wanneer vervolgens aan dezelfde respondent wordt gevraagd of de bezuinigingen belemmerend hebben gewerkt voor duurzame inzetbaarheidsbeleid, geeft de respondent aan:

*‘Ik vind het een kans om te investeren in aantrekkelijk werknemerschap<sup>4</sup>. Dat is een concrete aanleiding.’ (Respondent 4, grote gemeente, uitgelokt)*

Ook een andere respondent geeft aan dat de bezuinigingen die zij moesten doorvoeren van de overheid, een aanleiding is geweest om juist in te zetten op duurzame inzetbaarheid:

*‘Bezuinigingen, kosten efficiëntie en personeel bezuinigingen, reorganisaties en je merkt wel dat je daardoor als organisatie ook iets te bieden moet hebben en dan bied je als organisatie loopbaan kansen en allerlei andere dingen aan.’ (Respondent 8, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

- Taakinhoudelijk

Een ander factor die volgens veel respondenten een rol speelt, zijn de bijkomende taken vanuit de overheid. Zo geven twee respondenten aan dat het een rol speelt, maar er wordt niet aangegeven wat deze rol precies betekent voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Echter wordt het wel benoemd wanneer wordt gevraagd welke externe factoren een rol spelen. De respondenten geven aan:

*‘Wat je ziet is dat het sociaal domein bij ons is neergelegd en dat is natuurlijk een beweging die wij niet als gemeente hebben voorgesteld maar landelijk is opgelegd.’ (Respondent 9, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

*‘Vanuit de regelgeving, het sociaal domein, wat er op ons af komt. Dat soort ontwikkelingen, dat maakt gewoon dat je ook andersoortige mensen nodig hebt.’ (Respondent 11, middelgrote gemeente, uitgelokt)*

Deze respondenten geven aan dat zij door de bijkomende taak, namelijk ‘het sociaal domein’, rekening moeten houden met ‘nieuwe dingen’ wat voor hun een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

---

<sup>4</sup> Deze respondent verstaat onder duurzame inzetbaarheid, aantrekkelijk werknemerschap. Dit is al aan bod gekomen bij thema 1, definitie van duurzame inzetbaarheid door respondenten.

Twee andere respondenten geven aan dat door de toenemende taken vanuit de overheid, het belangrijk is dat zij daar rekening mee houden in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De respondenten geven aan dat zij hierdoor te maken krijgen met verschillende partners waar ze mee moeten samenwerken:

*'We worden steeds meer een netwerkorganisatie. Alleen al met dat sociaal domein heb je al enorm veel partijen maar ook andere overheden.'* (Respondent 1, grote gemeente, uitgelokt)

Volgens de respondenten spelen de bijkomende taken vanuit de overheid een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De respondenten geven aan dat ze rekening moeten houden met verschillende partners en dat dit een rol is voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

### **SCL-dimensie**

Ook de SCL-dimensie wordt door de respondenten aangehaald als een factor die een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de rol van het A&O fonds en de rol van de Cao Gemeenten.

- **A&O fonds**

Zes gemeenten geven spontaan of uitgelokt, de rol van het A&O fonds aan bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Volgens vier van deze zes respondenten hebben zij, mede door het aanbod van het A&O fonds, duurzame inzetbaarheidsbeleid ontwikkeld. Zo geeft een respondent spontaan, al bij de beschrijving van de maatregelen die zij treffen, het volgende aan:

*'We hebben een paar instrumenten en die bestaan hier bij het mobiliteitscentrum zoals baas in eigen loopbaan wat is ontwikkeld door het A&O fonds.'* (Respondent 2, grote gemeente, spontaan)

Ook andere respondenten geven aan dat zij gebruik maken van de hulpmiddelen die het A&O fonds biedt aan gemeenten:

*'Je hebt het A&O fonds, die zijn sterk gericht op duurzame inzetbaarheid en daar proberen we op aan te sluiten of gebruik van te maken van (..) je kan wel zeggen dat het A&O fonds een*



*stimulerende factor is vanuit de externe omgeving.’ (Respondent 10, middelgrote gemeente uitgelokt)*

Naast dat vier respondenten hebben aangegeven dat zij gebruik maken van de hulpmiddelen die worden aangeboden door het A&O fonds, zijn er twee respondenten die aangeven dat zij op de hoogte zijn dat het A&O fonds hulpmiddelen biedt omtrent duurzame inzetbaarheid, maar hier geen gebruik van maken. Zo geeft een respondent aan:

*‘We hebben het A&O fonds gemeenten en op die site staan veel instrumenten, maar als ik eerlijk ben staat dat best wel ver weg. Er wordt veel ontwikkeld en ze zijn best actief maar in de praktijk gebruiken we het niet zo veel. Er worden ook allerlei regelingen aangeboden maar het is best een grote afstand.’ (Respondent 5, grote gemeente, uitgelokt)*

- **Cao**

Tot slot is de Cao Gemeenten aan bod gekomen. Specifiek is aan de respondenten gevraagd wat voor rol de Cao Gemeenten heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Opvallend is dat drie respondenten al spontaan bij de eerste twee thema’s aangaven dat zij beleid gericht op duurzame inzetbaarheid hebben ontwikkeld wegens de verplichting in de Cao. Wanneer vervolgens specifiek wordt gevraagd aan de respondenten of de Cao Gemeenten een rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, komen hier verschillende reacties uit. Deze reacties kunnen grofweg verdeeld worden in, de Cao Gemeenten speelt wel een rol en de Cao speelt geen rol. Deze worden hieronder behandeld.

- **De Cao Gemeenten speelt wel een rol**

Vier respondenten hebben aangegeven dat de Cao Gemeenten een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hiervan heeft een respondent dit spontaan aangegeven tijdens het beschrijven van beleid inzake duurzame inzetbaarheid:

*‘Drie jaar geleden was in de Cao afgesproken dat wij individueel loopbaanbudget kregen en dat was eigenlijk niet gericht op je huidige loopbaan maar eigenlijk voor je andere loopbaan. Het was een verplichting.’ (Respondent 8, middelgrote gemeente, spontaan)*

Daarnaast geven nog drie respondenten aan, dan wel uitgelokt, dat de Cao Gemeenten een rol heeft gespeeld voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De Cao van gemeenten heeft dus voor vier gemeenten een rol gespeeld voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

○ **De Cao Gemeenten speelt geen rol**

Tien respondenten hebben aangegeven dat de Cao Gemeenten geen rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Aan deze respondenten is specifiek gevraagd wat voor rol de Cao Gemeenten heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid waarop deze respondenten hebben aangegeven dat het geen rol heeft gespeeld. Zo geven een aantal respondenten aan dat de afspraken die in de Cao Gemeenten staan, geen rol voor hun spelen en zich daar ook niet aan houden:

*'Ik moet eerlijk zeggen Cao en arbeidsvoorwaarden die landelijk worden afgesloten, staan ver weg van onze dagelijkse praktijk.'* (Respondent 5, grote gemeente, uitgelokt)

Een andere respondent geeft aan dat de Cao Gemeenten veelal in algemene termen praat, en zich daarom niet houdt aan de afspraken die in de Cao Gemeenten worden benoemd. Deze respondent geeft aan:

*'Er wordt vaak, zeker met dit soort dingen, in algemene termen gepraat en dan laat ik het vaak liggen.'* (Respondent 15, kleine gemeente, uitgelokt)

Deze respondenten geven dus aan dat zij op de hoogte zijn van de afspraken in de Cao Gemeenten, maar bewust ervoor kiezen om deze niet toe te passen binnen de gemeente.

Daarnaast geven zeker drie respondenten aan dat zij op de hoogte zijn van de afspraken in de Cao Gemeenten, maar dat zij niet worden gedreven door die afspraken. Zo geven deze respondenten aan dat de Cao Gemeenten voor hun niet leidend is voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid en geven zij aan dat zij dit veelal oppakken vanuit hun intrinsieke motivatie. Zo geeft een respondent aan:

*'Je bent meer vanuit je zelf gemotiveerd om het op te pakken dan dat het per se in zo'n Cao staat. We zijn meer gedreven op inhoud dan dat je je verplicht voelt om dingen te doen wat in de Cao staat.'* (Respondent 7, middelgrote gemeente, uitgelokt)

Daarnaast valt op dat twee respondenten aangeven dat zij niet weten wat voor afspraken er in de Cao Gemeenten staan. Deze respondenten geven aan dat zij zich geen afspraken kunnen herinneren over duurzame inzetbaarheid en dus voor hun geen rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid:

*'Ik kan mij niet herinneren dat het als pijler in de Cao staat.'* (Respondent 10, middelgrote gemeente, uitgelokt)

#### ○ **Uitzonderingen**

Tot slot zijn er twee respondenten die eerst spontaan aangeven dat zij duurzame inzetbaarheid beleid hebben opgepakt, omdat het een verplichting was in de Cao Gemeenten. Echter geven beide respondenten aan, wanneer hier specifiek naar wordt gevraagd, dat de afspraken die in de Cao Gemeenten staan voor hun niet zwaarder wegen dan andere factoren. Zo geeft een respondent eerst aan:

*'Het was een verplichting vanuit de Cao-afspraken bij de gemeenten.'* (Respondent 13, kleine gemeente, spontaan)

Vervolgens geeft dezelfde respondent het volgende aan wanneer wordt gevraagd of de Cao-afspraken zwaarder wegen dan andere factoren:

*'Die werkdruk weegt altijd zwaar. En die weegt zwaarder inderdaad dan Cao-afspraken.'* (Respondent 13, kleine gemeente, uitgelokt)

### **Deelconclusie thema 3**

Er zijn interne en externe factoren benoemd die volgens de respondenten een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

### **Interne factoren**

- Strategische visie van HRM: de strategische visie van HRM speelt een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid en verklaart mogelijk hoe er vorm wordt gegeven aan beleid inzake duurzame inzetbaarheid.
- Grootte van de organisatie: De grootte van de organisatie bepaalt volgens een respondent waarom zij geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid.
- Leeftijdsopbouw: de leeftijdsopbouw van de organisatie wordt gezien als een factor die een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Dit is voor de respondenten een aanleiding om in te zetten op duurzame inzetbaarheid.
- Fysieke functies: ook de inhoud van de functies bepaalt of gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Wanneer gemeenten te maken hebben met fysieke functies, treffen zij maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid.
- Rol van de leidinggevende: uit de resultaten blijkt dat wanneer de leidinggevenden geen prioriteit geven aan duurzame inzetbaarheid, de HR-afdeling geen beleid kan ontwikkelen en is daarom een factor die een rol speelt.
- Rol van de medewerker: De resultaten geven aan dat de medewerker ook een rol speelt bij het ontwikkelen van het beleid.
- Werkdruk: een andere belangrijke factor is de werkdruk die de gemeenten ervaren door de toenemende taken vanuit de overheid. Hieruit blijkt dat de respondenten te maken hebben met werkdruk waardoor er geen beleid ontwikkeld kan worden omtrent duurzame inzetbaarheid.
- Prioriteit: een laatste interne factor is de prioriteit die de HR-afdeling stelt aan het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

### **Externe factoren**

- Veranderingen in de omgeving: uit de resultaten blijkt dat de veranderende omgeving een aanleiding is om maatregelen te treffen voor duurzame inzetbaarheid.
- Langer doorwerken: de stijging van de pensioengerechtigde leeftijd waardoor medewerkers langer moeten doorwerken blijkt ook een factor te zijn die een aanleiding is voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.
- Digitalisering: ook de digitalisering blijkt een rol te spelen voor het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid.

*Duurzame inzetbaarheid beleid bij gemeenten*

- Gezondheidsontwikkeling: de gezondheidsontwikkeling in Nederland is voor enkele respondenten ook een aanleiding geweest om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.
- Rol van de overheid: De rol van de overheid op financieel gebied maar ook op inhoudelijk gebied blijkt een factor te spelen voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hier gaat het veelal om een aanleiding om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan.
- A&O fonds: een externe actor die voor gemeenten stimulerend werkt om duurzame inzetbaarheidsbeleid te ontwikkelen, is het A&O fonds die een tal van hulpmiddelen biedt aan de gemeenten.
- Cao Gemeenten: de Cao Gemeenten speelt voor een aantal respondenten ook een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Echter blijkt dat de Cao Gemeenten voor het merendeel van de respondenten geen rol speelt.

## **5. Conclusie**

Aan de hand van de resultaten van het vorige hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag luidde als volgt:

*In hoeverre en op welke manier hebben gemeenten een beleid inzake duurzame inzetbaarheid en welke factoren spelen een rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn zes deelvragen opgesteld welke in het theoretisch kader en het resultatenhoofdstuk zijn beantwoord. De hoofdvraag zal behandeld worden aan de hand van drie thema's, namelijk de definitie van duurzame inzetbaarheid, beleid inzake duurzame inzetbaarheid en de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

### **5.1 Definitie van duurzame inzetbaarheid**

Alvorens kan worden ingegaan in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid en welke factoren een rol spelen bij het ontwikkelen van dit beleid, wordt eerst ingegaan op de definitie die de respondenten hanteren voor duurzame inzetbaarheid.

In de literatuur is naar voren gekomen dat het bij duurzame inzetbaarheid enerzijds gaat over dat de medewerker het werk kan uitvoeren en dus hiertoe zelf in staat is, maar ook dat de medewerker het werk wil uitvoeren en dus de juiste houding en motivatie heeft gebruik te maken van de mogelijkheden. Daarnaast is door Van Vuuren (2011) de term duurzame inzetbaarheid opgedeeld in drie aspecten, namelijk vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. Vanuit de empirische data kunnen er een aantal punten geconcludeerd worden. Allereerst wordt in de empirische data geen eenduidige definitie gegeven voor duurzame inzetbaarheid. Echter zijn er een aantal essentiële termen naar voren gekomen welke duurzame inzetbaarheid beschrijven. Vanuit de empirische data wordt duurzame inzetbaarheid beschreven met de termen 'gezond en vitaal', 'inzetbaarheid' en 'veranderingen/ontwikkelingen'. Geconcludeerd kan worden dat in de empirische vooral de nadruk gelegd wordt op 'inzetbaarheid' bij de beschrijving van duurzame inzetbaarheid. Een ander conclusie wat getrokken kan worden is dat er in de empirische data geen onderscheid wordt gemaakt op basis van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals door Van Vuuren (2011) onderscheiden. Zo komt de 'werkvermogen' niet voor en de empirische data, welke in de literatuur wel een belangrijke rol

speelt bij de beschrijving van duurzame inzetbaarheid door Van Vuuren (2011). In de empirische data wordt wel onderscheid gemaakt in de termen ‘vitaliteit’ en ‘inzetbaarheid’ welke in mindere mate, samen worden gebruikt in de beschrijving. Echter blijkt uit empirische data dat duurzame inzetbaarheid veelal wordt beschreven met termen zoals ‘pensioengerechtigde leeftijd’ en/of ‘levensfasen’ samen met de termen ‘vitaliteit’ en/of ‘inzetbaarheid’. Het onderscheid dat door Van Vuuren (2011) wordt gemaakt in de beschrijving van duurzame inzetbaarheid, wordt dus in de empirische data niet gemaakt.

## **5.2 Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid**

Dit tweede gedeelte beantwoordt het eerste gedeelte van de hoofdvraag, namelijk: in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid.

Vanuit de literatuur werden verschillende maatregelen benoemd die de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid, namelijk vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid, kunnen vergroten. In de literatuur werd aangegeven dat als voor deze drie aspecten maatregelen worden getroffen, er beleid ontstond gericht op duurzame inzetbaarheid. Echter werd hier de vraag gesteld of alle drie de aspecten in dezelfde mate door werkgeverbeleid beïnvloed kunnen worden. Ook werd in twijfel getrokken of de maatregelen die specifiek worden benoemd per aspect, niet toepasbaar zijn voor de andere aspecten. Daarom werd een verwachting uitgesproken dat gemeenten geen maatregelen treffen die specifiek voor één aspect van duurzame inzetbaarheid gelden, maar ook de andere aspecten van duurzame inzetbaarheid beïnvloeden.

Vanuit de empirische data kan geconcludeerd worden dat niet alle gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. Deze conclusie wordt getrokken op basis van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Wanneer er namelijk vanuit wordt gegaan dat beleid inzake duurzame inzetbaarheid bestaat uit maatregelen die getroffen worden voor de vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid, treffen maar drie gemeenten, maatregelen voor deze drie aspecten. De overige gemeenten treffen veelal alleen maatregelen voor de inzetbaarheid en soms ook in combinatie met maatregelen gericht op de werkvermogen of vitaliteit van medewerkers. De aspecten vitaliteit en werkvermogen komen in minder voor in het beleid van gemeenten gericht op duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat gemeenten vooral maatregelen treffen gericht op leren en ontwikkelen, zoals trainingen en opleidingen, loopbaanontwikkeling of talentontwikkeling. Ook treffen gemeenten maatregelen gericht op de vitaliteit en gezondheid van medewerkers, mobiliteit en flexibiliteit. Een ander voorkomende maatregel is het generatiepact dat ontwikkeld is door de Cao Gemeenten.

Ook wordt geconcludeerd dat vooral kleine gemeenten maatregelen treffen voor de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Grote en middelgrote gemeenten treffen in mindere mate maatregelen voor het werkvermogen van hun medewerkers dan voor de inzetbaarheid of vitaliteit van hun medewerkers.

Tot slot wordt geconcludeerd dat gemeenten zelf geen onderscheid maken in de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Dit blijkt uit de maatregelen die zij treffen voor duurzame inzetbaarheid. Daarin wordt geen onderscheid gemaakt voor welke aspect de maatregelen worden getroffen.

### **5.3 Factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid**

Dit laatste onderdeel betreft het laatste deel van de hoofdvraag, namelijk de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hier wordt ook ingegaan op de afspraken van de Cao Gemeenten.

Vanuit de literatuur werd geconcludeerd dat externe factoren uit de PTM-dimensie en SCL-dimensie en interne factoren zoals de configuratie van de organisatie en de dominante coalitie, invloed hebben op het ontwikkelen van HR-beleid in organisaties (Paauwe, 2004).

Vanuit de empirische data blijkt dat er acht interne factoren zijn welke een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Deze factoren zijn bepalend in hoeverre er beleid wordt ontwikkeld inzake duurzame inzetbaarheid. De dominante coalitie, zoals beschreven door Paauwe (2004) wordt ook aangehaald in de empirische data. Zo wordt geconcludeerd dat de leidinggevenden, medewerkers maar ook de prioriteit die de HR-afdeling stelt, een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt geconcludeerd dat er factoren benoemd worden welke niet worden aangehaald in het model van Paauwe (2004). Zo wordt de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en de fysieke functies binnen de gemeenten benoemd als factor welke bepalen of er beleid wordt ontwikkeld inzake duurzame inzetbaarheid.

Vanuit de empirische data wordt ook geconcludeerd dat er zeven externe factoren benoemd worden welke onderverdeeld kunnen worden in vijf factoren vanuit de PMT-dimensie en twee factoren vanuit de SCL-dimensie.

De factoren vanuit de PMT-dimensie die zijn benoemd gaan vooral over de veranderingen in de omgeving zoals langer doorwerken, digitalisering en de gezondheidsontwikkeling die volgens de respondenten, de gemeenten aanzetten tot het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Door de respondenten wordt de rol van de overheid financieel en op



inhoudelijk gebied benoemd als een factor die een rol speelt bij ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De rol die de overheid hier inneemt, zet volgens de respondenten, gemeenten aan om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.

Vanuit de SCL-dimensie wordt de rol van het A+O fonds benadrukt als externe actor die gemeenten stimuleert om maatregelen in te zetten gericht op duurzame inzetbaarheid. Tot slot wordt ook de rol van de Cao Gemeenten benadrukt. Voor vier respondenten speelt de Cao Gemeenten een rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Zo geven deze aan dat beleid gericht op duurzame inzetbaarheid is opgepakt, omdat het een verplichting is vanuit de Cao Gemeenten. Echter hebben tien respondenten aangegeven dat de Cao Gemeenten geen rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

Een conclusie die getrokken kan worden is dat de hierboven benoemde factoren verdeeld kunnen worden in factoren welke gemeenten juist stimuleren en aanzetten tot het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid en factoren welke verklaren of gemeenten wel of geen beleid ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid. De factoren zoals de leeftijdsopbouw van de organisatie, de grootte van de organisatie, de strategische visie van HRM en de fysieke functies binnen de organisatie zijn bepalend of gemeenten wel of geen een beleid ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid. Andere factoren zoals de veranderingen in de omgeving, de rol van de overheid, A+O fonds Gemeenten zetten juist gemeenten aan tot het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De Cao Gemeenten lijkt hierin een beperkende rol in te nemen waarbij het merendeel aangeeft dat de Cao Gemeenten geen rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

#### **5.4 Slotsom**

Op basis van de resultaten wordt geconcludeerd dat er in de empirische data geen onderscheid wordt gemaakt op basis van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals door Van Vuuren (2011) onderscheiden. Zo gebruiken de gemeenten in hun beschrijving voor duurzame inzetbaarheid niet het aspect ‘werkvermogen’. Geconcludeerd wordt dat gemeenten in hun beschrijving gericht op duurzame inzetbaarheid de nadruk leggen op ‘gezond en vitaal’, ‘inzetbaarheid’ en ‘veranderingen in de omgeving’.

Een ander conclusie dat getrokken wordt is dat uit de deelnemende gemeenten, drie gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid waarin er maatregelen worden getroffen voor de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. De overige gemeenten treffen voornamelijk maatregelen gericht op de inzetbaarheid en soms in combinatie met maatregelen gericht op

vitaliteit of werkvermogen. Zo treffen gemeenten vooral maatregelen gericht op leren en ontwikkelen. Maatregelen gericht op vitaliteit, mobiliteit en flexibiliteit komen ook, in mindere mate, voor.

Er worden daarnaast acht interne factoren benoemd die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Dit zijn veelal factoren die verklaren of gemeenten of wel geen beleid ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn er zeven externe factoren benoemd. Een conclusie die hieruit getrokken wordt, is dat de externe factoren veelal een aanleiding zijn voor de gemeenten om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.

Wanneer er wordt gekeken naar de rol van de Cao Gemeenten, wordt geconcludeerd dat door het merendeel wordt aangegeven dat de Cao Gemeenten geen rol heeft gespeeld bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt aangegeven dat gemeenten een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid ontwikkelen vanuit hun eigen intrinsieke motivatie. Opvallend is dat het merendeel van de gemeenten wel maatregelen treffen, die voortkomen uit afspraken in de Cao. Zo wordt meerdere malen door de gemeenten het generatiepact of individuele loopbaanbudget benoemd. De conclusie wordt getrokken dat gemeenten aangeven dat de Cao van gemeenten geen rol speelt om beleid te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid, maar dat zij wel maatregelen treffen die benoemd zijn in de Cao Gemeenten.

## **6. Discussie**

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek in perspectief geplaatst. Allereerst worden in paragraaf 6.1 de verwachtingen besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 ingegaan op de theoretische implicaties. Hier wordt de betekenis van de resultaten in het licht gehouden van voorgaande literatuur en wordt beantwoord wat de toegevoegde waarde is van dit onderzoek. In paragraaf 6.3 wordt ingegaan op de beperkingen en paragraaf 6.4 geeft een reflectie op het onderzoek. Tot slot worden in paragraaf 6.5 aanbevelingen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

### **6.1 Verwachtingen**

In het theoretisch kader zijn vijf verwachtingen uitgesproken over de empirische uitkomsten. De uitkomsten van de verwachtingen worden achtereenvolgens behandeld.

*Verwachting 1: Uit de deelnemende gemeenten hebben de grotere gemeenten eerder beleid gericht op duurzame inzetbaarheid dan de kleinere gemeenten.*

De resultaten laten zien dat deze verwachting niet klopt. Uit de resultaten blijkt namelijk niet dat grotere gemeenten eerder een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid dan kleinere gemeenten. De resultaten laten juist zien dat er overeenkomsten te zien zijn in het beleid van grote, middelgrote en kleine gemeenten. Zo treffen bijna alle gemeenten maatregelen voor de inzetbaarheid van hun medewerkers, welk een groot onderdeel is van het beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Door gemeenten worden namelijk verschillende maatregelen getroffen voor de inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast is te zien dat kleinere gemeenten meer maatregelen treffen voor het werkvermogen van hun medewerkers dan grote en middelgrote gemeenten. Zo is er één kleine gemeenten die in hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid, voor alle drie de aspecten maatregelen treft en drie kleine gemeenten die voor de twee aspecten van duurzame inzetbaarheid, maatregelen treffen. Dit terwijl er maar één grote gemeente is die voor de drie aspecten maatregelen treft en drie grote gemeenten die maar voor één aspect van duurzame inzetbaarheid een maatregel treft. Dat uit de deelnemende gemeenten, de grotere gemeenten eerder beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid, klopt dus niet.

*Verwachting 2: Gemeenten treffen maatregelen die niet specifiek gelden voor één aspect van duurzame inzetbaarheid.*

De tweede verwachting wordt bevestigd in de empirische data. Uit de resultaten blijkt namelijk dat gemeenten verschillende maatregelen treffen voor duurzame inzetbaarheid. Echter wordt door de gemeenten zelf geen onderscheid gemaakt in aspecten welke specifiek gelden voor één aspect van duurzame inzetbaarheid. Alleen wanneer specifiek wordt gevraagd of de gemeente ook maatregelen treft voor bijvoorbeeld de vitaliteit van hun medewerkers, worden daarvoor specifieke maatregelen voor benoemd. Daarentegen wordt door de gemeenten zelf geen onderscheid gemaakt in de maatregelen die zij treffen. De maatregelen die gemeenten inzetten zijn volgens de gemeenten toepasbaar voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid en niet specifiek voor een aspect van duurzame inzetbaarheid.

*Verwachting 3: De rol van de overheid in de PMT-dimensie speelt een belemmerende rol bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij gemeenten.*

Deze verwachting komt niet overeen met de uitkomsten van de empirische data. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat gemeenten, door bezuinigingen juist meer willen inzetten in duurzame inzetbaarheid. De rol van de overheid, op financieel gebied, beperkt gemeenten niet in het ontwikkelen van hun beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

De rol van de overheid wordt wel verder aangeduid met de toenemende taken die gemeenten krijgen vanuit de overheid. Zo hebben de respondenten aangegeven dat de toenemende taken vanuit de overheid zorgen voor meer werkdruk. Echter wordt aangegeven dat dit niet belemmerend werkt voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Enkel twee respondenten geven aan dat de werkdruk door toenemende taken vanuit de overheid belemmerend werkt voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij door de toenemende taken rekening moeten houden met meerdere stakeholders. De rol van de overheid werkt echter niet belemmerend bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Hierdoor wordt deze verwachting niet bevestigd.

*Verwachting 4: De afspraken in de Cao Gemeenten over duurzame inzetbaarheid zijn voor gemeenten niet doorslaggevend voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.*

Deze verwachting wordt bevestigd door de respondenten. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat voor het merendeel van de respondenten de afspraken in de Cao Gemeenten geen rol spelen bij

het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Uit het onderzoek blijkt dat de afspraken in de Cao Gemeenten geen rol speelt, maar dat zij echter uit intrinsieke motivatie of vanuit andere factoren beleid ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid. Dat de afspraken van de Cao Gemeenten voor de respondenten geen rol spelen, wil niet zeggen dat de gemeenten geen maatregelen treffen voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de respondenten door andere factoren, maatregelen inzetten voor duurzame inzetbaarheid. Slechts een enkele respondent geeft aan dat de Cao Gemeenten geen rol speelt en dat zij ook geen beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid.

Opvallend is wel, zoals eerder aangegeven in de conclusie, dat gemeenten dergelijke maatregelen treffen die worden benoemd in de Cao Gemeenten. Een voorbeeld is het ‘generatiepact’. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij het generatiepact inzetten als maatregel voor duurzame inzetbaarheid. Opvallend is, dat wanneer er specifiek gevraagd wordt of de Cao Gemeenten een rol speelt, zij veelal antwoorden met ‘nee’ terwijl zij wel maatregelen treffen die in de Cao Gemeenten worden benoemd.

*Verwachting 5: Hoe meer ruimte de HR-managers ten opzichte van leidinggevenden in de organisatie ervaren, hoe eerder zij beleid zullen ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.*

Deze laatste verwachting wordt bevestigd. Uit de resultaten blijkt namelijk dat de leidinggevenden een belangrijke rol innemen voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. De respondenten, vanuit de HR-afdelingen veelal, geven namelijk aan dat wanneer de leidinggevenden geen prioriteiten stellen voor duurzame inzetbaarheid, of het niet op de agenda’s zetten, de HR-managers geen beleid (kunnen) ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid. Veelal is de afdeling HR afhankelijk van de behoefte van de leidinggevenden. Deze beperking in de ruimte wordt ook ervaren wanneer beleid wordt uitgedragen in de organisatie. Wanneer leidinggevende geen prioriteit geven aan duurzame inzetbaarheid en/of zij geen tijd hebben om dit op te pakken, wordt het niet op de juiste wijze overgedragen aan de medewerker.

## **6.2 Theoretische implicaties**

Wanneer de resultaten in het licht van voorgaande literatuur worden gehouden, komen daar opmerkelijke uitkomsten uit. Per deelthema wordt besproken wat de verschillen en overeenkomsten zijn en wat de toegevoegde waarde is van het onderzoek aan de literatuur.

### **Thema 1: Definitie van duurzame inzetbaarheid**

Wanneer de definitie in de literatuur wordt vergeleken met de definitie in de empirie, zijn daar aanzienlijke overeenkomsten te zien. Zo wordt de term ‘inzetbaarheid gedurende loopbaan’, ‘tot pensioengerechtigde leeftijd’ aangehaald in de empirische data wat ook benoemd wordt in de literatuur. Van der Klink et al. (2011) en Van Vuuren et al. (2011) duiden dit aan in hun definitie dan wel met verwoording van andere termen. Zo verwijzen Van Vuuren et al. (2011) naar het ‘toekomstige werk’ en Van der Klink et al. (2011) naar ‘doorlopend in hun arbeidsleven’. Ook verwijzen Van der Klink et al. (2011) naar ‘het behoud van gezondheid en welzijn’. Dit wordt in de empirie ook als een belangrijk term benoemd in de omschrijving van duurzame inzetbaarheid. Opvallend is dat vanuit de empirische data de nadruk ligt op de gezondheid en vitaliteit van medewerkers, anders dan in de literatuur. De term ‘gezond en vitaal’ wordt door de respondenten veelal gebruikt om aan te duiden dat medewerkers op een gezonde en vitale manier tot hun pensioengerechtigde leeftijd kunnen werken. In de beschreven definities in de literatuur valt op dat niet de nadruk wordt gelegd op vitaliteit en gezondheid. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat vitaliteit en de gezondheidsontwikkeling in Nederland maar ook in de rest van de wereld een ‘hype’ is geworden. Mensen zijn zich steeds meer bewuster van de ontwikkelingen op gezondheid gebied, en proberen steeds gezonder te leven. De media speelt hier een belangrijke rol in. Een mogelijke verklaring is dat de respondenten vitaliteit gebruiken in hun beschrijving voor duurzame inzetbaarheid omdat daar op dit moment veel aandacht naar uit gaat. Uit de interviews blijkt namelijk ook dat de gezondheidsontwikkelingen in Nederland een aanleiding is voor het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid omdat werkgevers steeds meer bewust zijn dat zij geconfronteerd kunnen worden met de gezondheid van hun medewerkers. Door deze bewustzijn kan mogelijk verklaard worden waarom respondenten in hun beschrijving voor duurzame inzetbaarheid, de nadruk leggen op de gezondheid en vitaliteit van hun medewerkers.

### **Thema 2: Beleid inzake duurzame inzetbaarheid**

Thema 2 ging over in hoeverre en op welke manier gemeenten een beleid hebben inzake duurzame inzetbaarheid. In de literatuur werd aangegeven dat wanneer gemeenten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers willen bevorderen, zij maatregelen moeten treffen voor de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid, namelijk vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid. In de literatuur zijn per aspect specifieke maatregelen beschreven. Uit de resultaten blijkt dat gemeenten niet afzonderlijk per aspect maatregelen treffen. Uit de resultaten kan opgemaakt worden dat er een onderscheid is gemaakt tussen de maatregelen leren en ontwikkelen,

gezondheidsmaatregelen, mobiliteit, flexibiliteit en het generatiepact. Echter zijn deze maatregelen niet specifiek voor een deelaspect benoemd, maar voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid in zijn algemeenheid. Alleen bij het aspect ‘vitaliteit’ worden specifieke maatregelen benoemd zoals ‘sportprogramma’s’ en ‘gezonde voeding’. Deze worden veelal alleen benoemd wanneer hier specifiek naar gevraagd wordt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat gemeenten ook niet in hun beschrijving van duurzame inzetbaarheid een onderscheid maken in de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Zo wordt het aspect ‘werkvermogen’ door geen één respondent benoemt in de definitie van duurzame inzetbaarheid. In de beschrijving wordt wel onderscheid gemaakt in vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers, echter komen maatregelen gericht op vitaliteit minder voor in beleid gericht op duurzame inzetbaarheid dan maatregelen gericht op inzetbaarheid. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het moeilijk is om via werkgeverbeleid de vitaliteit van medewerkers te beïnvloeden. Dit werd al aangehaald in het theoretisch kader. Een andere verklaring kan zijn dat de gezondheidsontwikkeling en vitaliteit voor gemeenten nog een nieuwe term is, waardoor zij daar nog geen maatregelen voor hebben ontwikkeld.

### **Thema 3: Factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid**

Het laatste deel van dit onderzoek richt zich op de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek heeft de theorie van Paauwe (2004), met enige aanpassingen, toegepast in een publieke sector. Vanuit de literatuur werd aangedragen dat de externe omgeving (PMT-en SCL-dimensie) een rol speelt evenals interne factoren, zoals de historische configuratie en de actoren van de organisatie. De rol van de overheid voor de gemeentelijke sector werd toegevoegd in de PMT-dimensie. Uit de resultaten blijkt inderdaad dat de overheid een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast draagt dit onderzoek nog een aantal factoren bij aan de literatuur. Er wordt namelijk een acht interne en een zeven externe factoren benoemd, welke niet allemaal benoemd zijn in de theorie van Paauwe (2004). Dit komt doordat dit exploratief onderzoek specifiek gericht is op HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid terwijl de theorie van Paauwe (2004) gericht is op HR-beleid in het algemeen. Doordat dit onderzoek specifiek gericht is op HR-beleid gericht op duurzame inzetbaarheid, zijn daar nieuwe factoren naar voren gekomen welke een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Zo wordt de factor ‘leeftijdsopbouw’ beschouwd als een factor die een rol speelt bij het ontwikkelen van beleid

inzake duurzame inzetbaarheid. De factor ‘leeftijdsopbouw’ van het personeel is voor gemeenten een factor die bepaalt dat beleid inzake duurzame inzetbaarheid ontwikkeld wordt. Deze behoort niet onder de historische configuratie omdat daar wordt gesproken over de geschiedenis van de organisatie of eerdere reorganisaties dat invloed kan hebben op het ontwikkelen van beleid. Deze factor heeft het daarentegen over de leeftijdsopbouw van de totale populatie en kan wellicht geciteerd worden onder functie en persoonskenmerken. Hetzelfde geldt voor de inhoud van functies. Zo gaven de respondenten aan dat wanneer zij te maken hebben met fysiek zware functies, zij eerder beleid ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid. Hier gaat het dus om functiekenmerken. Doordat dit onderzoek verkennend van aard was, zijn er nieuwe factoren inzichtelijk gemaakt die specifiek een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Deze waren specifiek niet onderzocht in de literatuur.

#### **6.4 Beperkingen van het onderzoek**

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Deze worden hieronder besproken.

##### **Representatie van beoogde populatie**

In dit onderzoek zijn 16 gemeenten geïnterviewd. Nederland kent echter 390 gemeenten. Een strategische representatie kan echter niet bij deze kleine aantallen in een kwalitatief onderzoek. Het was onmogelijk, gezien de tijd van het afstudeerprogramma, een kwalitatief onderzoek uit te voeren bij 390 gemeenten. Daarnaast is dit onderzoek afhankelijk geweest van de deelname van gemeenten. Voor dit onderzoek zijn meer dan 30 gemeenten benaderd waaruit uiteindelijk 16 gemeenten hebben deelgenomen. Om de representatie van het onderzoek te verhogen is een steekproef gehouden tussen zowel kleine, middelgrote en grote gemeenten om rekening te houden met diversiteit in het algemeen en verschillen in grootte in het bijzonder die relevant kunnen zijn voor de resultaten van dit onderzoek.

##### **Respondenten**

Dit onderzoek beperkt zich ook in het aantal respondenten dat per gemeente is geïnterviewd. Telkens is per gemeente één respondent en in twee afzonderlijke gevallen, twee respondenten geïnterviewd, wat een vertekend beeld kan geven van de werkelijkheid. Deze respondenten kunnen namelijk uit eigen enthousiasme aangeven dat duurzame inzetbaarheid belangrijk is en dat zij daar maatregelen voor (proberen) te treffen, terwijl zijn of haar collega’s of de rest van de organisatie zich daar niet in zullen herkennen. De respondenten kunnen dus een persoonlijk



gekleurd antwoord gegeven hebben. Dit roept de vraag op in hoeverre zijn interpretaties overeenkomen met de werkelijkheid in de organisatie.

### **Context van interview**

Een laatste beperking is de context van een interview. De context van de interviews bepaalt namelijk de inhoudelijke antwoorden. In sommige gevallen zijn er vragen niet gesteld. Ondanks dat dit niet de belangrijkste vragen waren (sinds wanneer hebben jullie beleid inzake duurzame inzetbaarheid en wie heeft het initiatief genomen) is voorsnog informatie niet compleet. Ook is niet dieper ingegaan op bepaalde onderwerpen. Vooral de invloed van de Cao Gemeenten is in een aantal interviews niet goed toegelicht wat wellicht belangrijke informatie had kunnen verschaffen. Daarnaast is de rol van de Cao Gemeenten, tijdens het benoemen van maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid (thema 2) niet altijd benoemd, terwijl dat misschien wel van toepassing was. De rol van de Cao Gemeenten is namelijk niet gevraagd tijdens thema 2, terwijl gemeenten wellicht hier wel antwoord op hadden kunnen geven als gevraagd was of zij ook gebruik hebben gemaakt van de afspraken van de Cao Gemeenten. Ondanks dat in thema 3 gevraagd is naar de rol van de Cao Gemeenten, kan het voorsnog zo zijn dat zij wel maatregelen treffen en de Cao Gemeenten wel een rol heeft gespeeld. Een voorbeeld daarvan is de maatregel ‘generatiepact’ in de Cao Gemeenten. Ondanks dat gemeenten aangeven dat de Cao Gemeenten geen rol speelt, geven zij wel aan dat zij de ‘generatiepact’ inzetten om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Omdat de rol van de Cao Gemeenten alleen tijdens thema 3 is gevraagd, kon dit moeilijk worden vergeleken met antwoorden die al tijdens thema 2 aan bod waren geweest.

### **6.5 Reflectie op het onderzoek**

In de vorige paragraaf werd al gereflecteerd op de beperkingen van het onderzoek. Wanneer ik reflecteer naar het onderzoek, zie ik ook positieve ontwikkelingen waar ik veel van heb geleerd. Zo zie ik zelf een enorm verschil tussen mijn eerste en laatste interviews. Waar ik tijdens mijn eerste interviews moeite had met doorvragen op verschillende onderwerpen, is dat bij de laatste interviews vlekkeloos verlopen. Ik heb geleerd om door te vragen bij punten die essentiële informatie kan leveren voor het onderzoek. Ook heb ik geleerd kritische vragen durven te stellen. Ik ervaar het als positief om de vraag over de rol van de Cao Gemeenten pas tijdens thema 3 te vragen. Ondanks dat het moeilijk is geweest om deze informatie met elkaar te vergelijken (informatie die is verschaft tijdens thema 2 en thema 3) is de mogelijkheid voor sociaal wenselijke antwoorden, geminimaliseerd. Wanneer ik deze vraag tijdens thema 2 al had

gesteld, hadden respondenten het gevoel kunnen krijgen dat ik ‘controleer’ of zij zich wel aan de verplichtingen van de Cao Gemeenten houden. Wanneer zij dit gevoel zouden krijgen, zouden zij wellicht sociaal wenselijke antwoorden geven.

## **6.6 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Op basis van de resultaten worden er drietal aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

### **Verder onderzoek naar de rol van de Cao Gemeenten**

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de Cao Gemeenten geen rol speelt voor de meeste gemeenten bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de rol van de Cao Gemeenten bij andere afspraken. Voor dit onderzoek is gekeken in hoeverre de afspraken van de Cao Gemeenten een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, echter is het ook interessant om te kijken naar andere afspraken in de Cao Gemeenten en in hoeverre die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid. Zo kunnen de verschillen en overeenkomsten in kaart worden gebracht. Bij verder onderzoek naar de rol van de Cao Gemeenten, kunnen wellicht ook interessante uitkomsten verkend worden voor het schrijven van beleidsnotities.

### **Verder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in een ander perspectief**

De resultaten van dit onderzoek zijn opgesteld op basis van één HR-verantwoordelijke binnen de gemeente. Het is interessant om meerdere HR-medewerkers van de afdeling HR te spreken over de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek beperkt zich namelijk in het aantal respondenten dat per gemeente is geïnterviewd. Wanneer er vanuit meerdere perspectieven wordt gekeken naar de factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid bij een desbetreffende gemeente, kan onderzocht worden of daar overeenkomsten of verschillen zijn.

### **Verder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in een andere sector**

Tot slot is dit onderzoek uitgevoerd in de gemeentelijke sector. Het is interessant om te kijken naar de bewegingen in een andere publieke sector zoals de gezondheidssector. Het is interessant om te kijken welke rol de Cao speelt binnen een andere publieke sector bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is het ook interessant om te onderzoeken welke factoren er worden benoemd binnen een andere publieke sector. De resultaten van de

verschillende sectoren kunnen dan met elkaar vergeleken worden voor overeenkomsten en verschillen waaruit interessante uitkomsten kunnen komen.

## **7. Aanbevelingen voor praktijk**

Dit laatste hoofdstuk geeft aanbevelingen voor de praktijk. Vanuit de resultaten worden een aantal aanbevelingen gedaan die voor zowel gemeenten als voor NCOD relevant zijn. De volgende aanbevelingen worden gedaan:

### **De definitie van duurzame inzetbaarheid en de maatregelen daarop**

Geadviseerd wordt om eerst in kaart te brengen welke maatregelen er al worden ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen en vervolgens vast te stellen wat de HR-afdeling en het MT van de organisatie verstaat onder duurzame inzetbaarheid. Zo kan gekeken worden welke maatregelen er nog getroffen moeten of kunnen worden, om aan de beschrijving die wordt gegeven door de HR-afdeling en het MT van de organisatie te voldoen. Omdat duurzame inzetbaarheid een breed begrip is, kan er ook verschil ontstaan in de definitie van de HR-afdeling en de definitie van het MT of zelfs de medewerkers. Wanneer is geconcretiseerd wat de HR-afdeling en het MT verstaat onder duurzame inzetbaarheid, kunnen daar verdere maatregelen op ingezet worden. Daarmee kunnen overconcentratie op één aspect en lacunes op andere mogelijk voorkomen worden. Een concreet voorbeeld is als er binnen de gemeente op dit moment alleen leer en ontwikkelmogelijkheden worden aangeboden, terwijl uit de beschrijving die de HR-afdeling en het MT van de organisatie blijkt dat de vitaliteit van medewerkers ook belangrijk is. Hier kunnen vervolgens maatregelen voor ingezet worden om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen.

### **Maatregelen gericht op vitaliteit**

Uit de resultaten kwam naar voren dat in de definitie van duurzame inzetbaarheid, een nadruk wordt gelegd op vitaliteit. Gemeenten geven aan dat de vitaliteit van medewerkers erg belangrijk is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Echter bleek uit het beleid van gemeenten, dat niet alle gemeenten ook maatregelen treffen voor de vitaliteit van medewerkers. Het inzetten van maatregelen om iemands vitaliteit te beïnvloeden, lijkt moeilijker te zijn dan het inzetten van leer en ontwikkelmogelijkheden om iemands inzetbaarheid te beïnvloeden. Echter betekent dit niet dat er vooralsnog geen maatregelen ingezet kunnen worden. Uit de resultaten bleek dat er maatregelen gezet kunnen worden zoals het aanbieden van sportmogelijkheden zoals korting bij een sportschool, gezonde voeding in de kantine maar ook het aanbieden van trainingen gericht op vitaliteit zoals omgaan met stress of mindfulness. Deze

maatregelen kunnen bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers welke ook bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### **Maatregelen gericht op langer doorwerken**

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat gemeenten te maken hebben met een hoge leeftijdsopbouw in hun personeelsbestand en medewerkers die langer moeten doorwerken. Een hoge leeftijdsopbouw was tevens een factor welke gemeente aanzet om beleid inzake duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen. Om de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers te bevorderen, is het relevant om interventies in te zetten op langer doorwerken. Er kunnen verschillende interventies ingezet worden. Zo kan er gedacht worden aan het generatiepact, ontwikkelt door de Cao Gemeenten welke de mogelijkheid geeft om een hoge leeftijdsopbouw binnen de organisatie tegen te gaan en probeert de belangen van zowel oudere medewerkers en jongere medewerkers te behartigen. Zo krijgen de jongere medewerkers de kans om zich te ontwikkelen terwijl de oudere medewerkers minder kunnen werken. Om het langer doorwerken van medewerkers te bevorderen kunnen ook verschillende interventies ingezet worden. Voornamelijk gaat het hier om leer en ontwikkelmogelijkheden maar ook om taakverlichting, taakroulatie etc. Al deze interventies kunnen ingezet worden om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen.

### **Maatregelen gericht op mobiliteit**

Uit het onderzoek bleek ook dat maatregelen gericht op mobiliteit essentieel van belang is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een aanbeveling is daarom om verschillende maatregelen in te zetten die de mobiliteit en dus ook de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Zo kunnen gemeenten, hun medewerkers te mogelijkheid bieden om tijdelijke klussen op een andere afdeling of misschien wel bij een andere gemeente, op te pakken. Ook kan gedacht worden aan een interne klussenbank. Bij een interne klussenbank worden tijdelijke klussen geplaatst waar medewerkers zelf de mogelijkheid krijgen om te reageren op een tijdelijke klus. De medewerker gaat dan voor tijdelijke duur een nieuwe klus oppakken en kan dan mogelijk een aantal taken van zichzelf niet oppakken. Deze worden vervolgens weer geplaatst bij de interne klussenbank, zodat een andere medewerker dit kan oppakken. Hierdoor ontstaat er een ‘treintje’ van verschillende klussen waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om andere inhoudelijke taken op te pakken welke de medewerker voor zijn of haar functie niet uitvoert. Belangrijk is hierbij de steun van de leidinggevende en de organisatie.

### **Rol van leidinggevende**

Tot slot bleek uit het onderzoek dat de leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Er werd namelijk aangegeven dat wanneer leidinggevenden geen prioriteit geven aan duurzame inzetbaarheid, er ook geen beleid ontwikkeld wordt voor duurzame inzetbaarheid door de HR-afdeling. Het is daarom belangrijk om inzichtelijk te maken of de urgentie aanwezig is bij de leidinggevenden. De lijn moet namelijk de urgentie voelen en het nut van duurzame inzetbaarheid inzien. Urgentie en commitment kan gecreëerd worden door het ter sprake leggen van het nut en noodzaak van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld tijdens het aankondigen van duurzame inzetbaarheid in een meeting. Aan de hand van een presentatie kan verteld worden wat de aankomende jaren te wachten staat (externe factoren zoals digitalisering, gezondheidsontwikkeling, vergrijzing etc.). Door het inzetten van beleid inzake duurzame inzetbaarheid, kan hierop ingespeeld worden.

De leidinggevenden speelt ook een belangrijke rol bij het implementeren van beleid inzake duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden moeten namelijk een goed gesprek kunnen voeren met de medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid maar moeten daarnaast ook de medewerkers motiveren en stimuleren voor het uitvoeren van verschillende interventies gericht op duurzame inzetbaarheid. Het is daarom erg belangrijk dat de leidinggevenden daar genoeg tijd voor nemen en hier ook het belang van in zien. Geadviseerd wordt om de leidinggevenden hierin te trainen, zodat zij alle tools krijgen om medewerkers te kunnen stimuleren en het goede gesprek kunnen voeren met de medewerkers.

## Literatuurlijst

- Baarda, B, Goede de, M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters- Noordhoff.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 2(3), 279-292.
- Boon, C., J. Paauwe, P. Boselie & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management, A Balanced Approach*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Bossink, J., & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 85-109.
- Boeije, H. Harm 't Hart & Joop Hox. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boomonderwijs. Eight edition.
- College voor Arbeidszaken van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). (2011). *Duurzaam inzetbare gemeenten halen het beste uit zichzelf ....omdat ze daar beter van worden*. Den Haag: VNG.
- Ecorys. (2009). *Langer doorwerken met beleid; Parels: Goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*. Rotterdam: Ecorys
- Eforis. (2015, 20 oktober). *Duurzame inzetbaarheid in gemeenteland*. Geraadplaatigd op <http://eforis.nl/duurzame-inzetbaarheid-in-gemeenteland/>
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.
- Forrier, A., Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor Human Resource Management*, 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.
- Gründemann, R. (2009). Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*,

2, 77-99.

- Ilmarinen, J. Tuomi, T, K. Seitsamo J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series 1280*, 3-7.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014a). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014b). Leadership behavior in public organizations: a study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 108-127.
- Kossen, J., Albayrak, B., & Kalshoven, L. (2015). *Duurzaam aan de slag; helder denken over de duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland*. Amsterdam: De argumentenbank.
- Lange, W. D., & Wijk, E. V. (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 1(15), 36-55.
- Leisink, P.L.M. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Oratie.
- McQuaid, R.W., Lindsay, C. (2005). The Concept Of Employability. *Urban Studies*, 42, 197-219.
- 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.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University: Press on Demand.
- 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.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65(3), 529-565.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sociaal Economische Raad (SER). (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: SER.
- Sociaal Economische Raad (SER). (2011). *Werk maken van baan-baan mobiliteit*. Den Haag: SER.



- Steijn, A. (2003). HRM, Arbeidssatisfactie en de Publieke Sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten. (2006). *Beleidsplan 2007-2010*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.
- Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten. (2012). *Benchmark O+O beleid gemeenten*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.
- Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten. (2014). *Samenwerken aan mobiliteit in de regio*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.
- Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten. (2014). *Vergroten van duurzame inzetbaarheid*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.
- Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Journal of Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Tharenou, P., Saks, A.M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251–273.
- Trampusch, C. (2007). Industrial relations as a source of social policy: a typology of the institutional conditions for industrial agreements on social benefits. *Social policy and administration*, 41(3), 251-270.
- Van Dam (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van Berkel, R. & Leisink, P.L.M. (2013). Both sides now: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation, in P. Leisink et al. (eds). *Managing social issues from a public value perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Van Gestel, N. & Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38(5), 544-559.
- Van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F. & Van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van Vuuren, T., Caniels, M. & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374.
- Van Vuuren, T., & Kluijtmans, F. (2013). Duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 1-4.
- Van Vuuren, T., & Vander Meeren, W., & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemand duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 1-21.

- Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. *Inaugural Speech*, 16.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2009, 12 januari). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Geraadpleegd via [https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/vngdocumenten/2009\\_lbr/Ledenbrief\\_ECCV\\_A\\_U200801049v.pdf](https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/vngdocumenten/2009_lbr/Ledenbrief_ECCV_A_U200801049v.pdf)
- Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2014, 18 juli). *Principeakkoord Cao Gemeenten 2013-2015*. Geraadpleegd via [https://vng.nl/files/vng/brieven/2014/cva\\_lbr\\_14\\_056\\_0.pdf](https://vng.nl/files/vng/brieven/2014/cva_lbr_14_056_0.pdf)
- Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2015, 16 december). *Inzetbrief*. Geraadpleegd via [https://vng.nl/files/vng/brieven/2015/20151216\\_inzetbrief\\_cao\\_gemeenten\\_vng\\_md.pdf](https://vng.nl/files/vng/brieven/2015/20151216_inzetbrief_cao_gemeenten_vng_md.pdf)
- Vries, S. D., Gründemann, R., & Vuuren, T. V. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202.
- Winnubst, M. & Kok, De, J. (2008). HRM in het MKB: schaaffecten in HRM-praktijk en opbrengst. *Tijdschrift voor HRM*, 1-21.
- Yerkes, M. & Tijdens, K. (2010). Social risk protection in collective agreements: evidence from the Netherlands. *European journal of industrial relations*, 16(4), 369-83.

## Bijlage 1: Topiclijst

### Introductie

- Voorstellen
- Vragen over toestemming opname

### Algemene vragen

- Wat is uw functie precies?
- Hoe lang bent u werkzaam bij gemeente X?

### Definitie duurzame inzetbaarheid

- Wat verstaat u onder duurzame inzetbaarheid? Hoe ziet u dit voor zich?
- Hanteert de gemeente zelf een definitie voor duurzame inzetbaarheid?

### Beleid inzake duurzame inzetbaarheid

- In hoeverre hebben jullie beleid inzake duurzame inzetbaarheid?
- Wat is jullie doelstelling geweest voor het ontwikkelen van dit beleid?
- Sinds wanneer hebben jullie dit beleid?
- Hoe is dit beleid ontstaan?
- Welke maatregelen hebben jullie concreet? Wat en voor wie?
- *Hebben jullie bijvoorbeeld ook maatregelen voor de vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid van medewerkers. Zo ja, hoe zien die er concreet uit?*<sup>5</sup>

### Factoren voor ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid

- Welke factoren spelen volgens u een rol bij het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid?
- Welke rol heeft de Cao Gemeenten gespeeld bij het beleid dat jullie ontwikkeld hebben? Waarom wel/niet?
- Zo ja, op welke manier hebben jullie de afspraken van de Cao Gemeenten vertaald naar jullie eigen beleid inzake duurzame inzetbaarheid?
- In hoeverre en in welke mate spelen volgens u interne factoren een rol bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid?
  - *Spelen volgens u bijvoorbeeld de structuur/ cultuur/ regels van de organisatie een rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*
  - *Spelen volgens u de verschillende actoren binnen de organisatie een rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*
  - *Spelen deze interne factoren volgens u een positief of een negatief rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*
- In hoeverre en in welke mate spelen volgens u externe factoren een rol bij het ontwikkelen van beleid gericht op duurzame inzetbaarheid?
  - *Spelen volgens u bijvoorbeeld bezuinigingen of de financiële situatie van de organisatie een rol bij het ontwikkelen van dit beleid?*
- Welke factoren zijn het belangrijkste? Wegen deze zwaarder dan bijvoorbeeld de afspraken van de Cao Gemeenten?
- *In hoeverre en op welke manier kunt u eventueel een balans vinden tussen deze verschillende factoren?*

---

<sup>5</sup> *Schuingedrukte vragen stel ik alleen indien respondent zelf geen antwoord kan geven. Dit zijn dus suggestieve vragen die dus bijvoorbeeld pas stel nadat respondent zelf factoren heeft genoemd.*

- Andere factoren?

**Afsluiting**

- Vragen?
- Resultaten van onderzoek zullen gedeeld worden
- Anonimiteit van gemeente of van functie/naam?
- Bedanken en afsluiten

## **Bijlage 2: Codeboom**

### **Definitie van duurzame inzetbaarheid**

- Gezond en vitaal
- Inzetbaarheid
- Veranderingen/ontwikkelingen
- Pensioengerechtigde leeftijd
- Levensfasen
- Juiste persoon op juiste plek

### **Beleid gericht op duurzame inzetbaarheid**

- Drie aspecten van duurzame inzetbaarheid
- Definitie vs. beleid gericht op duurzame inzetbaarheid

### **Doelstelling**

- Evenwichtig personeelsbestand
- Duurzaam inzetbaar
- Omgaan met veranderende omgeving
- Cao
- Overig

### **Sinds wanneer**

- Twee jaar
- Variatie
- Geen concreet antwoord

### **Initiatief**

- HR
- HR en directie/MT
- Gemeentesecretaris/ organisatie
- Overig

### **Maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid**

- Leren en ontwikkelen
  - Training en opleiding
    - Gemeente Academy
    - Trainingen
    - Budget
    - Collectief aanbod
    - Maatwerk
    - Informele trainingen
  - Loopbaanontwikkeling
  - Talentontwikkeling
- Gezondheid en vitaliteit
  - Arbobeleid
  - Trainingen en workshops
  - Sportprogramma's
  - Gezonde voeding
- Mobiliteit

- Samenwerking met gemeenten
- Klussenbank
- Generatiepact
- Flexibiliteit
- Overig
  - SPP
  - Pensioenopbouw

**Factoren die een rol spelen bij het ontwikkelen van beleid inzake duurzame inzetbaarheid**

- Interne factoren
  - Strategische visie op HRM
  - Grootte van de organisatie
  - Leeftijdsopbouw
  - Fysieke functies
  - Rol van leidinggevende
  - Rol van medewerker
  - Werkdruk
  - Prioriteit
- Externe factoren
  - PMT-dimensie
    - Veranderingen in de omgeving
    - Langer doorwerken
    - Digitalisering
    - Gezondheidsontwikkeling
    - Opleidingsniveau
    - Rol van de overheid
      - Financieel
      - Taakinhoudelijk
  - SCL-dimensie
    - A+O fonds
    - Cao Gemeenten
      - Speelt wel een rol
      - Speelt geen rol
      - Uitzonderingen