|  |
| --- |
|  |
| DUURZAME INZETBAARHEID BINNEN BEDRIJF X |
| Een afstudeeronderzoek naar de betekenis van duurzame inzetbaarheid en de mogelijkheden om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden |

|  |
| --- |
| Student: Jessica van Maanen Organisatie: Bedrijf X Datum: 6 juni 2016 Voor publicatie geschikt gemaakte versie 1.0 |



**Afstudeeronderzoek**Duurzame inzetbaarheid binnen bedrijf X

*Een afstudeeronderzoek naar de betekenis van duurzame inzetbaarheid en de mogelijkheden om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden*

**Document** Afstudeeronderzoek   
**Versie** 1.0\*

**Student** Jessica van Maanen  
 s1072306   
**Onderwijsinstelling** Hogeschool Leiden  
**Opleiding** Human Resource Management  
**Module** HRHt14  
**Begeleider** Hendrik Jan Bot

**Organisatie** Bedrijf X  
**Begeleider** -

**Datum** 6 juni 2016  
**Plaats** -

\*In deze versie worden geen namen genoemd van medewerkers en wordt de naam van het bedrijf niet bekend gemaakt. Dit vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie.

# Woord van dank

In het eerste jaar van de opleiding Human Resource Management ben ik in contact gekomen met bedrijf X. Ik mocht mijn eerstejaarsstage lopen bij het bedrijf. Na deze stage heb ik in mijn derde jaar van de opleiding een opdracht uit mogen voeren voor bedrijf X. Door de stage en de uitgevoerde opdracht heb ik bedrijf X goed leren kennen, wat een positieve bijdrage heeft gehad bij het uitvoeren van mijn onderzoek.

Tijdens mijn eerstejaarsstage was het opleiden en ontwikkelen van medewerkers het onderwerp van gesprek. Constant ontwikkelen en kennis up-to-date houden is voor medewerkers, werkzaam in de IT-branche, van groot belang. Drie jaar later liep bedrijf X nog steeds tegen dit probleem aan en de urgentie voor kennis up-to-date houden is alleen maar belangrijker geworden.

Medewerker X heeft mij in mijn eerstejaarsstage aangenomen en is binnen bedrijf X werkzaam als manager. Na mijn eerstejaarsstage paste ik zo nu en dan op, op haar dochter. In december kwam na een avond oppassen ter sprake dat bedrijf X nog steeds tegen het ontwikkelen van medewerkers aan liep. Na deze uitspraak gaf ik aan dat ik op zoek was naar een afstudeerbedrijf en dat ik het vraagstuk van bedrijf X interessant vond. Van het één kwam het ander en vanaf februari heb ik mijn afstudeeronderzoek mogen uitvoeren naar de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van bedrijf X. Na vier maanden hard werken ligt mijn scriptie hier nu voor u.

Tijdens de vier maanden waarin ik mijn scriptie heb geschreven heb ik veel steun gehad. Zonder anderen tekort te doen wil ik deze mensen graag bedanken. Als eerste wil ik medewerker X bedanken voor het aanbieden van deze mooie afstudeerplaats. Zonder haar had het mij niet gelukt om mijn scriptie te schrijven binnen bedrijf X. Daarnaast wil ik mijn begeleidster bedanken voor het bieden van ondersteuning tijdens mijn afstudeerperiode. Zowel medewerker X, als mijn begeleidster, wil ik bedanken voor de vele autoritten van en naar kantoor en de gesprekken die hierbij gepaard gingen. Hier heb ik veel steun aan gehad. Alle collega’s van bedrijf X wil ik bedanken voor de open en toegankelijke werksfeer en de bijdrage die eenieder heeft geleverd aan mijn scriptie.

Vanuit de opleiding wil ik Hendrik Jan Bot, als scriptiebegeleider, bedanken voor de fijne samenwerking. Alle hulp, fijne werksfeer, de feedbackmomenten en het snelle contact hebben mij geholpen om mijn scriptie te schrijven. Daarnaast wil ik mijn studiegenoot Tessa Langejan bedanken. Zowel tijdens het schrijven van mijn scriptie, als tijdens de gehele opleiding, kon ik altijd bij haar terecht voor goede feedback.

Ik heb deze scriptie met veel plezier geschreven en vond het onderwerp zeer interessant. Graag wens ik u veel leesplezier bij het lezen van mijn scriptie.

Jessica van Maanen,  
6 juni 2016.

# Managementsamenvatting

Bedrijf X is een dienstverlenende en kennisintensieve organisatie, waarbij kennis en hooggekwalificeerde mensen van groot belang zijn. De wereld van IT verandert continue en het is van belang dat de medewerkers mee veranderen. Echter is er onder de medewerkers van bedrijf X weinig besef over wat er daadwerkelijk gaat veranderen en wat dit inhoudt voor hun functie. Daarnaast wordt leren gezien als een verplichting en niet als een aanvulling voor de eigen persoonlijke ontwikkeling. De functies binnen bedrijf X zijn zwaar en er vindt een verschuiving plaats in het werk. Om in de toekomst inzetbaar te blijven is het van belang dat de kennis en vaardigheden van de medewerkers up-to-date blijven. Deze aanleiding is naar voren gekomen tijdens het uitvoeren van het vooronderzoek (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek* voor een weergave van de mindmap).

De externe profilering van bedrijf X is het belang dat zij hechten aan duurzame relaties (Bedrijf X, z.j.-b). Dit gegeven en de signalen vanuit het vooronderzoek dat niet alle medewerkers beschikken over de kennis om de veranderingen in de toekomst aan te kunnen hebben ertoe geleid dat dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

De aanbevelingen die in dit onderzoek zijn gedaan om de medewerkers inzetbaar te houden zijn:  
1. Het initiëren van teamleren. Een hulpmiddel bij teamleren kan zijn het opzetten van leerprojecten en het maken van mentor-talentkoppels.   
2. Bespreekbaar maken van werkdruk. Mogelijkheden om de werkdruk te verminderen is het nemen van pauze en denken en bewegen afwisselen. Daarnaast kan er in het dagelijkse teamoverleg een voortgangsronde worden gedaan.  
3. Het implementeren van ontwikkelgesprekken. Het creëren, evalueren, bijstellen en implementeren is hierbij van belang.   
4. Het inzetten van focusgroepen. Dit kan helpen bij het bespreken van de ervaren werkdruk en de manier van inrichten van de ontwikkelgesprekken.

Het conceptueel voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers dat gebruikt is voor dit onderzoek is het basismodel Nationaal Inzetbaarheidsplan. De verschillende determinanten voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers volgens dit model zijn gezondheid, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en een goede werk-privébalans. (in De Lange & Van der Heijden, 2013)

Uit het onderzoek is gebleken dat bedrijf X de gezondheid van de medewerkers belangrijk vindt. Dit komt tot uiting in het eten dat wordt aangeboden tijdens de lunch en de sportactiviteiten die worden georganiseerd.

Op het gebied van goede werk-privébalans van medewerkers is gebleken dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren en dat niet alle medewerkers zich vitaal voelen tijdens het werken. Vitaliteit staat volgens Schaufeli en Bakker (in De Lange & Van der Heijden, 2013) voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Daarnaast ervaren de medewerkers dat bedrijf X weinig aandacht heeft voor de werk-privébalans.

Rondom het onderwerp vakkennis en vaardigheden mist er duidelijkheid over wat bedrijf X moet doen om haar bestaansrecht te houden en hoe medewerkers op lange termijn ingezet kunnen worden. Er is daarnaast geen sprake van een gesprekscyclus binnen bedrijf X. Er ontbreekt een duidelijke visie op duurzame inzetbaarheid. Er is geen formele organisatiestructuur en er zijn geen formele functieomschrijvingen en taakomschrijvingen.

Inhoudsopgave

[Woord van dank 2](#_Toc456121140)

[Managementsamenvatting 3](#_Toc456121141)

[1. Inleiding 6](#_Toc456121142)

[1.1 Inleiding 6](#_Toc456121143)

[1.2 Situatieschets 6](#_Toc456121144)

[1.3 Aanleiding 8](#_Toc456121145)

[1.4 Leeswijzer 8](#_Toc456121146)

[2. Probleemformulering 9](#_Toc456121147)

[2.1 Onderzoeksdoelstelling 9](#_Toc456121148)

[2.2 Onderzoeksvragen 9](#_Toc456121149)

[2.3 Doelgroep 10](#_Toc456121150)

[2.4 Afbakening 10](#_Toc456121151)

[3. Theoretisch kader 11](#_Toc456121152)

[3.1. | Deelvraag 1 | Wat zijn de ontwikkelingen in de IT branche waarbinnen bedrijf X opereert? 11](#_Toc456121153)

[3.2 Duurzame inzetbaarheid 12](#_Toc456121154)

[3.2.1 | Deelvraag 2 | Wat is duurzame inzetbaarheid van medewerkers? 12](#_Toc456121155)

[3.2.3 | Deelvraag 3 | Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden beoordeeld? 15](#_Toc456121156)

[3.2.4 | Deelvraag 4 | Wat kunnen organisaties doen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen? 16](#_Toc456121157)

[4. Methodologie 20](#_Toc456121158)

[4.1 Onderzoeksontwerp 20](#_Toc456121159)

[4.2 Literatuuronderzoek 20](#_Toc456121160)

[4.3 Kwantitatief onderzoek 20](#_Toc456121161)

[4.4 Diepte-interviews 21](#_Toc456121162)

[4.5 Focusgroep 22](#_Toc456121163)

[4.6 Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid 23](#_Toc456121164)

[5. Onderzoeksresultaten fieldresearch 24](#_Toc456121165)

[5.1 | Deelvraag 5 | Welke mogelijkheden heeft bedrijf X (onder meer vanuit HR) om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te stimuleren? 24](#_Toc456121166)

[5.1.1 Resultaten kwantitatief onderzoek (enquête) 24](#_Toc456121167)

[5.2 | Deelvraag 6 | In hoeverre is bedrijf X gericht op de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers? 29](#_Toc456121168)

[5.2.1 Resultaten kwalitatief onderzoek (diepte-interviews) 29](#_Toc456121169)

[5.3 | Deelvraag 7 | Wat is de ontwikkelbereidheid van de medewerkers van bedrijf X? 32](#_Toc456121170)

[5.3.1 Resultaten kwantitatief onderzoek (enquête) 32](#_Toc456121171)

[5.3.2 Resultaten kwalitatief onderzoek (focusgroep) 32](#_Toc456121172)

[6. Conclusie 33](#_Toc456121173)

[7. Discussie 35](#_Toc456121174)

[8. Aanbevelingen 36](#_Toc456121175)

[9. Implementatieadvies 38](#_Toc456121176)

[Literatuurlijst | bronnenlijst 41](#_Toc456121177)

[Bijlagen 1](#_Toc456121178)

[Bijlage I: Mindmap vooronderzoek 1](#_Toc456121179)

[Bijlage II: Organogram bedrijf X 2](#_Toc456121180)

[Bijlage III: DESTEP-analyse 3](#_Toc456121181)

[Bijlage IV: Het inzetbaarheidsgesprek 4](#_Toc456121182)

[Bijlage V: Interviewchecklist ICT-experts 6](#_Toc456121183)

[Bijlage VI: Uitkomsten interviews IT-experts 7](#_Toc456121184)

[Bijlage VII: Enquête Ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X 8](#_Toc456121185)

[Bijlage VIII: Respons verhogende mails 12](#_Toc456121186)

[Bijlage IX: Indeling vragen 13](#_Toc456121187)

[Bijlage X: Format individuele interviews 15](#_Toc456121188)

[Bijlage XI: Analyseschema individuele interviews 16](#_Toc456121189)

[Bijlage XII: Interview respondent 6 17](#_Toc456121190)

[Bijlage XIII: Analyseschema focusgroep 18](#_Toc456121191)

# Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd door de ontwikkelingen in de IT-markt te beschrijven. Daaropvolgend wordt situatieschets en de aanleiding beschreven.

## Inleiding

Het CBS en TNO maken in de uitslag van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014 bekend dat een groot deel van de ICT’ers heeft aangegeven dat het werk verandert. Zodanig dat zij nieuwe kennis en vaardigheden nodig hebben voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. (CBS, 2015)

Naast een verandering in kennis en vaardigheden beschrijft het UWV (2016) dat er voor informaticaberoepen een ‘krappe’ arbeidsmarkt geldt. Over de arbeidsmarkt wordt het volgende beschreven: “Voor de meeste arbeidsmarktregio’s zijn er meer openstaande ICT vacatures dan dat er werkzoekenden beschikbaar zijn” (UWV, 2016).

De IT-brancheverenigingen Ngi-NGN en Berenschot hebben een onderzoek onder 1300 IT-ers gehouden. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ondanks de toenemende vraag, een op de vijf IT-professionals zich zorgen maakt over de mogelijkheid dat ze moeten vertrekken. (Van Baar, 2015)

De veranderende werkzaamheden en functieomschrijvingen zijn volgens Maarten Emons (in Van Baar, 2015), bestuurslid van Ngi-NGN, een reden voor IT’ers om te twijfelen aan hun eigen inzetbaarheid. Zoals Maarten Emons (in Van Baar, 2015) beschrijft:

Je ziet dat de IT-markt heel erg dynamisch is en er continu een verandering gaande is in de capaciteiten en skills die van IT-professionals gevraagd worden. De vraag naar IT’ers neemt dus niet af, maar verandert wel. Daardoor valt te verklaren dat de vraag naar IT’ers stijgt én er tegelijkertijd veel IT’ers zich zorgen maken om hun positie.

Hans van der Spek (in Van Baar, 2015), manager van het kenniscentrum HRM van Berenschot, is het eens met de uitspraak van Emons en vult aan: “We zien dat beeld ook terug in de forse toename van het aantal respondenten dat zich zorgen maakt over de eigen [duurzame inzetbaarheid](http://pwdegids.nl/artikel/hr-heeft-geen-tijd-voor-duurzame-inzetbaarheid/)”.

Twee op de drie IT’ers heeft in het onderzoek aangegeven dat de oorzaak om op zoek te gaan naar een nieuwe baan te maken heeft met beperkte ontwikkelingsmogelijkheden. Zorgen voor voldoende ontwikkelingsmogelijkheden kan de uitstroom van goede IT-professionals voorkomen. (Van Baar, 2015)

## Situatieschets

Bedrijf X herkent dat het werk binnen de IT-branche verandert en dat er een verandering te zien is in de werkzaamheden en functieomschrijvingen (Bron A, Persoonlijke communicatie, 01-03-2016). Daarnaast herkennen zij zich in de constatering van het UWV dat er in arbeidsmarktregio’s meer openstaande ICT vacatures zijn, dan dat er werkzoekenden beschikbaar zijn (Bron B, Persoonlijke communicatie, 16-03-2016).

Bedrijf X levert diensten op verschillende gebieden. De corebusiness van bedrijf X is het ondersteunen van organisaties in hun kernactiviteiten, door het leveren van ICT-oplossingen. (Bedrijf X, z.j.-a)

Bedrijf X is in een korte periode snel gegroeid ( Bron C, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016). De groei van bedrijf X heeft effect op de organisatiestructuur. Het huidige organogram geeft de organisatiestructuur weer (zie bijlage 2 *Organogram bedrijf X* voor het huidige organogram).

Anno 2016 heeft bedrijf X meer dan 200 medewerkers in dienst, met een flexibele schil van 30% (bedrijf X, 2016).

Sinds oktober 2015 zijn alle diensten van bedrijf X ondergebracht in één vestiging. Door de keuze voor één vestiging zijn de losse diensten samengekomen en vanaf dat moment is er een nieuwe, overkoepelende huisstijl geïntroduceerd. (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)

Met behulp van de DESTEP-analyse zijn de huidige trends en ontwikkelingen in kaart gebracht, die effect hebben op bedrijf X (zie bijlage 3 *DESTEP-analyse* voor het overzicht van de analyse). De demografische, economische en technologische ontwikkelingen zijn hieronder opgesomd:

* Op demografisch niveau is een mismatch op de arbeidsmarkt te zien. Deze mismatch kan als volgt worden beschreven: “Ook in de ICT doet zich dus een mismatch voor: er is relatief veel aanbod van middelbaar opgeleiden en mensen met een generieke ICT-opleiding. Er is echter vraag naar hoger opgeleiden met specifieke ICT-kennis ” (UWV, 2015). Naast de mismatch is de AOW-leeftijd verhoogd. Aedes (2015) beschrijft dat de verhoging van de AOW-leeftijd in combinatie met de snel veranderende arbeidsmarkt de noodzaak verhoogt voor werkgevers en medewerkers om werk te maken van duurzame inzetbaarheid, zodat medewerkers niet voor hun pensioen uitvallen. Het doel hiervan is: “Tijdig investeren is voor werknemers nodig om wendbaar te blijven op de arbeidsmarkt, uitval te voorkomen en productiviteit te bevorderen’’ (Aedes, 2015).
* Op economisch niveau heeft de groeiende economie effect op bedrijf X. Door de mismatch blijft krapte op de arbeidsmarkt bestaan (UWV, 2015). De groeiende economie heeft het volgende effect: “Met een groeiende economie zal ook de vraag naar technici en ICT'ers immers verder aantrekken” (UWV, 2015). Zoals Aedes (2015) beschrijft is het belangrijk om werk te maken van duurzame inzetbaarheid om de snel veranderende arbeidsmarkt aan te kunnen. Volgens De Lange en Van der Heijden (2013) maakt een snel veranderende arbeidsmarkt het voor medewerkers en werkgevers van groot belang om kennis en vaardigheden de hele carrière up-to-date te houden.
* Op technologisch niveau zijn ontwikkelingen in ondersteunende technologie en robotica te zien. Als gevolg hiervan veranderen of verdwijnen de huidige functies en werkzaamheden. De opkomst van Cloud heeft als gevolg dat mensen op elk moment, elke plaats en vanaf elk apparaat kunnen werken. Bedrijf X (z.j.-c) beschrijft Cloud als een model waardoor hard- en software kan worden aangeboden als dienst via het internet. Consumerization van IT is de verandering die het mogelijk maakt om een mobiel apparaat te gebruiken als belangrijkste middel om contact te maken met het internet, collega’s en corporate data (CIO, z.j.). De laatste verandering gaat hand in hand met hiervoor genoemde ontwikkelingen, namelijk het Bring Your Own Device / Choose Your Own Device. Mensen nemen een eigen apparaat mee waarop zij al hun werkzaamheden uitvoeren. (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)

Bedrijf X is van mening dat organisaties alleen succesvol kunnen zijn en blijven wanneer zij wendbaar zijn. Door wendbaar te zijn kan er worden geanticipeerd en worden ingespeeld op de constant veranderende marktomstandigheden. De externe profilering van bedrijf X is het belang dat zij hechten aan duurzame relaties. Bedrijf X gelooft in duurzame en lange relaties, waarbij intensieve en flexibele samenwerking, wederzijds vertrouwen en persoonlijke communicatie doorslaggevend is. (Bedrijf X, z.j.-b)

Er ligt binnen bedrijf X geen expliciete strategie vast die als rode draad door hun dienstverlening loopt. Wel kiezen zij voor drie kernwaarden, die terugkomen in hun dagelijkse dienstverlening.

De HR-afdeling van bedrijf X houdt zich voornamelijk bezig met de salarisadministratie, verzuim- en Arboregelingen en operationele taken. Beleid over duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling is op dit moment niet aanwezig.

## Aanleiding

Om de context van het vraagstuk van bedrijf X concreet te krijgen heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden. Tijdens dit vooronderzoek zijn er diepte-interviews gehouden met medewerkers van vier verschillende afdelingen. Om de anonimiteit van betrokken medewerkers te kunnen waarborgen wordt er geen directe link gelegd met de betrokken medewerkers. De uitkomsten van de diepte-interviews zijn weergegeven in een mindmap (zie bijlage 1 *Mindmap vooronderzoek* voor een weergave van de mindmap).

Bedrijf X is een dienstverlenende en kennisintensieve organisatie, waarbij kennis en hooggekwalificeerde mensen van belang zijn. Er is onder de medewerkers van bedrijf X weinig besef over wat er daadwerkelijk gaat veranderen binnen de IT branche. Leren wordt gezien als iets dat moet en niet als een aanvulling voor de eigen persoonlijke ontwikkeling. In de interviews is aangegeven dat niet alle medewerkers actief bezig zijn met hun ontwikkeling, maar wel achterlopen met hun certificeringen. Niet alle medewerkers beschikken over kennis waarmee ze de veranderingen in de toekomst aan kunnen. De medewerkers van bedrijf X krijgen te maken met zware functies, waarbij ze hard moeten werken en vaak veel reistijd hebben. Dit maakt het leren in de vrije tijd moeilijker. Daarbij geeft bedrijf X aan dat ze niet goed weten hoe ze de medewerkers het beste kunnen motiveren en begeleiden.

Afdeling X geeft aan dat er een verschuiving plaats vindt in het werk, wat vraagt om andere kennis van medewerkers. Bedrijf X baart zich zorgen over de aanwezige algemene kennis en het houden en onderhouden van het kennisniveau van de medewerkers. Dat medewerkers zich niet blijvend ontwikkelen maakt dat bedrijf X zich als goed werkgever zorgen maakt over de toekomstige inzetbaarheid van hun medewerkers.

## Leeswijzer

In bovenstaand hoofdstuk is de situatieschets van bedrijf X beschreven. De doelstelling en onderzoeksdoelstelling zullen worden beschreven in hoofdstuk 2. Het theoretisch kader wordt in hoofdstuk 3 beschreven en zal theoretische ondersteuning bieden bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 4 zullen de gekozen methoden worden verantwoord. De resultaten van de deskresearch worden uitgewerkt in hoofdstuk 5 en de resultaten van de fieldresearch worden uitgewerkt in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7, de conclusie, zal een verbinding worden gemaakt tussen de resultaten van het theoretisch kader, de deskresearch en de fieldresearch. De punten waarvan achteraf de vraag gesteld kan worden of het beter had gekund of waar methodische vragen over zijn, worden besproken in hoofdstuk 8. De aanbevelingen worden weergegeven in hoofdstuk 9. Er zal afgesloten worden met een implementatieadvies in hoofdstuk 10, dat zal helpen bij het verwezenlijken van de aanbevelingen die zijn gegeven in hoofdstuk 9.

# Probleemformulering

In het vooronderzoek zijn er interviews gehouden met de opdrachtgeefster en met managers van verschillende afdelingen. Op basis van de resultaten van de interviews is de onderzoeksdoelstelling vastgesteld. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksdoelstelling, onderzoeksvragen, doelgroep en afbakening beschreven.

## Onderzoeksdoelstelling

Bedrijf X wil de toekomst en de veranderingen in de IT markt aan kunnen met de medewerkers die op dit moment werkzaam zijn binnen de organisatie. Om dat te kunnen is het van belang dat medewerkers hun kennis up-to-date houden en dat er een omgeving wordt gecreëerd waarin medewerkers gemotiveerd en ondersteund worden om bij bedrijf X te kunnen blijven werken. De focus van dit onderzoek ligt op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Op weg naar duurzame inzetbaarheid (z.j.) legt uit dat wanneer bedrijven werk maken van betrokkenheid, ontwikkeling, werkplezier, fysieke belasting en de gezondheid van hun medewerkers er meer werkplezier, hogere arbeidsproductiviteit en een lager ziekteverzuim zal zijn. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre bedrijf X op dit moment bezig is met de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers en welke mogelijkheden er zijn om de duurzame inzetbaarheid te verhogen.

## 2.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

|  |
| --- |
| ‘Wat kan bedrijf X doen om haar medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?’ |

Met behulp van de hieronder beschreven deelvragen zullen verschillende onderwerpen van de onderzoeksvraag worden onderzocht.

**Deelvragen deskresearch**

Trends en ontwikkelingen binnen de IT Branche

1. Wat zijn de ontwikkelingen in de IT branche waarbinnen bedrijf X opereert?

Duurzame inzetbaarheid

1. Wat is duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
2. Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden bepaald?
3. Wat kunnen organisaties doen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen?

**Deelvragen fieldresearch**

1. In hoeverre is bedrijf X gericht op de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers?
2. Welke mogelijkheden heeft bedrijf X (onder meer vanuit HR) om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te stimuleren?
3. Wat is de ontwikkelbereidheid van de medewerkers van bedrijf X?

## 2.3 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor bedrijf X. De populatie van het onderzoek zijn de medewerkers van drie verschillende afdelingen. Naar deze populatie is een enquête gestuurd met vragen over de eigen ontwikkeling en de mening over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X. Er zijn diepte-interviews gehouden met één van de directeuren en met medewerkers van vier verschillende afdelingen.

## 2.4 Afbakening

Om erachter te komen waarom de medewerkers zich op dit moment niet blijvend ontwikkelen is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De theorie van De Lange en Van der Heijden (2013) over duurzame inzetbaarheid is de rode draad door het onderzoek. Er zijn veel theorieën vindbaar over duurzame inzetbaarheid, om het begrip zo concreet mogelijk te krijgen is ervoor gekozen om één boek als rode draad te gebruiken.

Er is een conceptueel model gebruikt over het onderwerp duurzame inzetbaarheid, namelijk het Nationaal Inzetbaarheidsplan van TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (in De Lange & Van der Heijden, 2013). Volgens dit plan zijn de verschillende determinanten voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gezondheid, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en een goede werk-privébalans. Deze vier determinanten en de onderwerpen die volgens TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum invloed hebben op deze determinanten zijn bevraagd in de enquêtes, diepte-interviews en focusgroepen.

De vragen die gesteld zijn in de enquêtes, diepte-interviews en focusgroepen zijn gebaseerd op deze determinanten en onderwerpen. De doelgroep waar de enquête naar is verstuurd zijn de medewerkers waarbij het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid vooral van belang is. Dit is de reden waarom de enquête naar 120 van de 200 medewerkers is verstuurd. In hoofdstuk 4 wordt de methodologische verantwoording gegeven voor de gekozen onderzoeksmethoden.

Het onderzoek heeft vier maanden geduurd en op 6 februari is er gestart met het uitvoeren van het vooronderzoek.

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt relevante literatuur beschreven die ondersteuning zal bieden bij het beantwoorden van de deskresearch deelvragen.

## 3.1. | Deelvraag 1 | Wat zijn de ontwikkelingen in de IT branche waarbinnen bedrijf X opereert?

Volgens Hulsman (2016) digitaliseert de samenleving snel en het anticiperen hierop is bijna onmogelijk. De ontwikkelingen in de IT en in de markt in kaart gebracht door interviews met een interne- en externe ICT-expert.

‘‘Onze samenleving digitaliseert zo snel dat we met z’n allen voor de bijna onmogelijke opdracht staan hierop te anticiperen.’’ (Hulsman, 2016)

**Ontwikkelingen in de IT**

* Big Data. Big data verzamelt informatie en haalt hier informatie uit die kan hepen bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Belangrijk hierbij is het snappen van de data die er binnen komt. (Externe ICT-expert, zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*)
* Verandering in beveiliging. Hackers worden slimmer en lopen vaak op de ontwikkelingen voorop. De technologische oorlog heeft als gevolg dat verandering in de beveiliging belangrijk is. (Externe ICT-expert, zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*)
* Outsourcing. Dit is het uitbesteden van het ICT-beheer, met als belangrijkste voordeel kosten besparen en je als organisatie kunnen focussen op je corebusiness. (Bedrijf X, z.j.-d)
* Cloud. Cloud is een gedachtegoed, waarbij er betaald wordt naar gebruik. Cloud maakt het mogelijk om op elke plek te kunnen werken. (Interne ICT-expert, zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*)

**Ontwikkelingen op de markt**

* Klantbehoeftes begrijpen en in kunnen leven in de klant wordt belangrijker (Externe ICT-expert, zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*). Competenties zoals contact-, en communicatievaardigheden, inlevingsvermogen, kennisuitwisseling, collegialiteit, analytisch vermogen, overzicht houden en verschillende schakels kunnen begrijpen worden steeds belangrijker. (Interne ICT-expert, zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*)
* Een continue proces van kostenbesparing bij organisaties, waardoor Outsourcing van ICT steeds meer toeneemt (Externe ICT-expert, zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*).
* Zaken en functies binnen ICT kunnen overbodig worden. Er zal werk verdwijnen. De Interne ICT expert (zie bijlage 6 *Uitkomsten interviews ICT-experts*) heeft dan ook een belangrijke uitspraak gedaan, deze staat rechtsonder beschreven.

‘Dus wat het in de markt zal doen is denk ik dat degene die in staat is om zich het beste aan te passen; dat als winnaar uit de strijd zal komen.’ (ICT-expert bedrijf X, 18 april 2016, bijlage 6)

* VCD IT (2016) noemen het samen bouwen aan efficiency als ontwikkeling, waarbij co-creatie tussen leverancier en klant centraal staat. Door Cloud en automatisering is er een toenemende vraag naar geïntegreerde oplossingen. Systemen gaan samenwerken en worden gebruiksvriendelijker, waardoor er efficiënt gewerkt kan worden en er kosten worden bespaard.

Geertsma (2014) beschrijft dat automatisering de menselijke handelingen vervangt door machines en computersystemen, met als doel om een constante kwaliteit en output te leveren.

In de westerse werelden zijn de markten al geruime tijd ingrijpend aan het veranderen: “De macht van de vrager en zijn invloed op wat en hoe er geproduceerd wordt, neemt voortdurend toe. Dit hangt direct samen met de enorme groei in de dienstverlenende sector” (Wierdsma & Swieringa, 2011, p. 28).

Wierdsma en Swieringa (2011) benoemen vier nieuwe werkelijkheden:

* De markt verandert van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd, waarbij de vrager macht en invloed heeft op wat en hoe er wordt geproduceerd.
* Het werk wordt professioneler. Mechaniseren, automatiseren en robotiseren hebben als gevolg dat de onderschikkende relatie tussen de doeners en denkers verdwijnt. Door het herstellen van de verbinding tussen denken, doen, bezinnen en beslissen kan een vakman zelf verantwoordelijk zijn voor de oplevering.
* Het tempo van veranderingen versnelt. Dit heeft invloed heeft op het leren van mensen.
* Verandering in de mens, waarbij zelfkennis en een goed beeld van de eigen wensen belangrijke bouwstenen zijn voor de eigen identiteit. De aantrekkelijke werkgever is de werkgever die tegemoetkomt aan de toenemende zelfsturing en kansen biedt tot ontplooiing en verantwoordelijkheid.

De uitdaging van deze nieuwe werkelijkheden is voor managers, adviseur en organisatiekundigen om organisaties te ontwikkelen die deze veranderingen in zich opnemen en het vermogen ontwikkelen om dit vanzelfsprekend te blijven doen (Wierdsma & Swieringa, 2011).

## 3.2 Duurzame inzetbaarheid

In dit hoofdstuk worden de verschillende definities van duurzame inzetbaarheid uitgelegd, er wordt beschreven hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan worden bepaald en wat organisaties kunnen doen om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

### 3.2.1 | Deelvraag 2 | Wat is duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ (356.000 resultaten op Google in april 2016) heeft veel en wisselende definities. Duurzaam werk heeft in april 2016 1.540.000 resultaten op Google. Van beide begrippen zal de definitie worden gegeven.

Ten aanzien van duurzaam werk ligt de focus volgens De Lange en Van der Heijden (2013) op drie doelstellingen, namelijk:

1. onderhouden en promoten van de gezondheid, motivatie en werkcapaciteit van de medewerker;
2. het verbeteren van de werkomgeving en van het werk opdat deze veilig, gezond en ontwikkelingsgericht zijn;
3. het ontwikkelen van een arbeidsorganisatie- en cultuur (zoals managementsystemen en personeelsbeleid) in een richting die ontwikkeling, gezondheid en veiligheid in het werk ondersteunen.

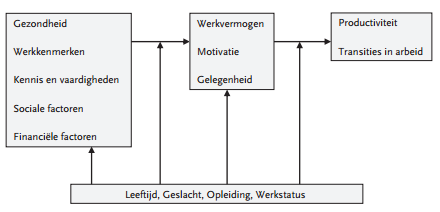
Duurzaam werk is te relateren aan duurzame inzetbaarheid, maar deze twee begrippen zijn niet gelijk aan elkaar. De definitie van, van der Klink et al. (in De Lange & Van der Heijden, 2013) beschrijft de verschillende kenmerken van duurzame inzetbaarheid.

Van der Klink et al. (geciteerd in De Lange & Van der Heijden, 2013) hebben de volgende werkdefinitie van het begrip duurzame inzetbaarheid: “Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren” (p. 27).

Deze definitie beschrijft dat medewerkers in staat worden gesteld om inzetbaar te blijven door een gezonde of degelijke werkcontext en een ondersteunende direct leidinggevende. Daarbij spelen de attitude en motivatie van individuele medewerkers mee als het gaat om het benutten van de mogelijkheden en voorwaarden die de werkcontext biedt. Ook is zowel goed werknemerschap als goed werkgeverschap vereist, waarbij de medewerkers genoeg motivatie moet hebben om een leven lang te leren en zich te ontwikkelen en de werkgever gezond en stimulerend werk creëert en tijd te reserveert voor training en opleiding. (De Lange & Van der Heijden, 2013)

De Sociaal-Economische Raad (in De Lange & Van der Heijden, 2013) stelt dat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen bestaat, namelijk: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit staat volgens Schaufeli en Bakker (in De Lange & Van der Heijden, 2013) voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Werkvermogen verwijst volgens Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo (in De Lange & Van der Heijden, 2013) naar de mate waarin men fysiek, psychisch (denk aan de motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken. Het laatste element, employability, verwijst volgens Van der Heijden (in De Lange & Van der Heijden, 2013) naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel binnen het huidige bedrijf, als in een ander bedrijf of sector.

* + - 1. *Welke factoren beïnvloeden de duurzame inzetbaarheid?*

De Lange en Van der Heijden (2013) benoemen dat er verschillende factoren zijn die bevorderen of belemmeren dat mensen langer, productief en gezond doorwerken. Volgens het onderzoeksmodel dat in figuur 3.1 is weergegeven beïnvloeden factoren uit de domeinen gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, sociale factoren en financiële factoren de productiviteit en transities in arbeid. Met transities in arbeid worden de transities van werk naar niet werk (pensioen, werkloosheid) bedoeld en de transities van werk naar werk (interne en externe mobiliteit). De factoren beïnvloeden de productiviteit en transities in arbeid via de centrale variabelen uit het onderzoeksmodel, namelijk:

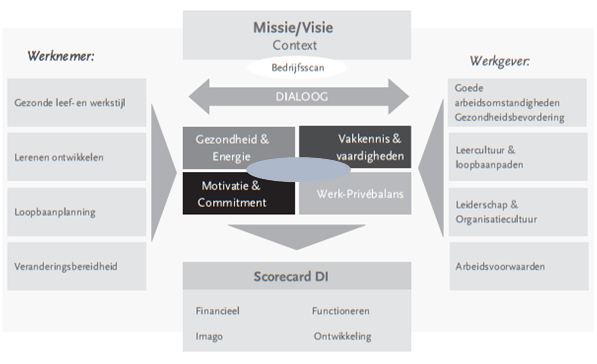
1. h*et vermogen om te werken (kunnen);*
2. *de motivatie om te werken (willen);*
3. *de gelegenheid om te werken (mogen).*

Figuur 3.1: Onderzoeksmodel van STREAM (De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 190)

Als iemand kan en wil doorwerken is het van belang dat er werk is om inzetbaar te zijn en dat er een werkgever is die duurzaam werk verschaft (gelegenheid). De factoren onderling beïnvloeden elkaar, want wanneer er binnen een bedrijf ongunstige arbeidsomstandigheden zijn kan dit de gezondheid van een medewerker negatief beïnvloeden, wat kan resulteren in verminderde deelname aan scholing. Daarnaast hangen demografische factoren (denk aan opleidingsniveau en leeftijd) samen met de verschillende variabelen. (De Lange & Van der Heijden, 2013)

*3.2.2 Conceptueel model*TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (in De Lange & Van der Heijden, 2013) hebben in het Basismodel Nationaal Inzetbaarheidsplan (vanaf hier NIPlan) de verschillende determinanten van duurzame inzetbaarheid verwerkt. Het NIPlan is te zien in figuur 3.2. De verschillende determinanten voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers zijn gezondheid, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en een goede werk-privébalans. Voor een bedrijf is het belangrijk om in de context van de eigen bedrijfsdoelstellingen te formuleren waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is en wat er met beleid of interventies opgelost of gerealiseerd dient te worden.   
Aan het model waarin de determinanten zijn ondergebracht liggen een aantal uitgangspunten ten grondslag :

1. duurzame inzetbaarheid vraagt om ambities van zowel de werkgever als de medewerker. Door het formuleren van ambities wordt een betere individuele inzetbaarheid en brede organisatieontwikkeling mogelijk;
2. duurzame inzetbaarheid draait om vitaliteit van de medewerkers, waarbij het van belang is dat de medewerker doet wat bij hem/haar past;
3. een open samenwerking tussen kennispartners en bedrijven is nodig om samen te kunnen investeren in het bundelen van krachten en talenten, met als doel sneller in staat zijn om een beweging te realiseren op alle aspecten van duurzame inzetbaarheid;
4. ervaringen systematisch verzamelen en delen heeft als gevolg dat de effecten zichtbaar worden en interventies op inzetbaarheid (kosten)efficiënter kunnen worden ingezet;
5. duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk, waarbij een effectieve aanpak rekening houdt met de context van het bedrijf en de verschillende doelgroepen;
6. het is belangrijk dat een aanpak inhoudelijk klopt (wetenschappelijke onderbouwing) en tegelijker tijd helder, leuk, inspirerend is en energie geeft om ermee door te gaan. (De Lange & Van der Heijden, 2013)



Figuur 3.2: Basismodel Nationaal Inzetbaarheidsplan (Aangepast overgenomen van De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 202)

Voor het NIPlan is een instrument ontwikkeld die ondersteuning biedt bij het maken van de juiste keuzes en om te monitoren of het bedrijf op de goede weg is. Met de bedrijfsscan wordt de uitgangssituatie van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid in kaart gebracht. Door de scan in te laten vullen door verschillende personen worden de verschillen in denken en beleving snel inzichtelijk. Op basis van de verschillen kan er, door de discussie aan te gaan, gekomen worden tot een breed gedragen visie en plan. (De Lange & Van der Heijden, 2013)

### 3.2.3 | Deelvraag 3 | Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden beoordeeld?

De Lange en Van der Heijden (2013) beschrijven dat duurzame inzetbaarheid op macro-, meso- en microniveau beoordeeld kunnen worden:

* *De organisatiecontext (macroniveau)*

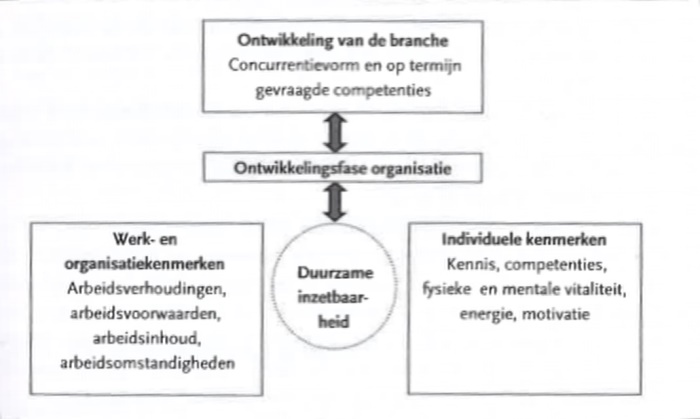
Politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn op macroniveau van invloed op duurzame inzetbaarheid. Het in kaart brengen van relevante ontwikkelingen in de branche helpt om belangrijke trends en verschuivingen te identificeren.

* *Het bedrijf zelf (mesoniveau)*

Dit niveau draait om het oplossen van concrete knelpunten, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en om het bijsturen van competenties of vitaliteit. Het is van belang is om in kaart te brengen wat het bedrijf zal moeten doen om haar bestaansrecht in te toekomst te behouden.

* *De mensen in de organisatie (microniveau)*

Op dit niveau wordt er gekeken welke invloed en impact de voorgaande twee niveaus hebben op de verschillende individuen binnen de organisatie. Motivatie, vakmanschap, zingeving, commerciële competenties, focus, persoonlijk leiderschap, sociale competenties hebben op dit niveau invloed op duurzame inzetbaarheid.

Bolwijn en Kumpe (in De Lange & Van der Heijden, 2013) hebben de ontwikkelingsgang geschetst van het Nederlandse bedrijfsleven en komen daarbij tot vier fasen van ontwikkeling. Bolwijn en Kumpe onderscheiden achtereenvolgend de fasen: concurreren op doelmatigheid, concurreren op kwaliteit, concurreren op flexibiliteit en concurreren op innovatie. Elke fase komt overeen met specifieke behoefte aan competenties van medewerkers. Wanneer een organisatie weet in welke fase zij zit, kun je bepalen aan welke competenties behoefte bestaat bij medewerkers. Hiermee ligt er een relatie tussen de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de ontwikkelingsfase van de organisatie, deze relatie geeft figuur 3.3 weer.   
Wanneer de organisatie concurreert op kwaliteit en flexibiliteit is het voor organisaties noodzakelijk om snel en op maat aan de klant te kunnen leveren, waarbij kwaliteit en doelmatigheid als vanzelfsprekend worden beschouwd. Eigenschappen die hierbij van belang zijn, zijn vakbekwaamheid, klantgerichtheid, servicegerichte- en flexibele instelling, overzicht over de producten en processen en bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast is het van belang dat er motivatie en betrokkenheid aanwezig is.

Figuur 3.3 Fasen tot ontwikkeling volgens Bolwijn & Kumpe (in De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 103)

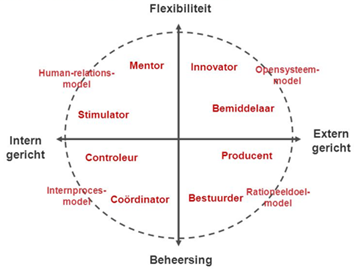
De Lange & Van der Heijden (2013) beschrijven dat wanneer voorgaande stappen zijn doorlopen een integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid gemaakt kan worden. Bij het maken van de integrale aanpak moet zowel het management van de organisatie, als de medewerkers zeggenschap hebben. Als de integrale aanpak van duurzame inzetbaarheid is vastgesteld kan deze worden uitgewerkt in een plan van aanpak. Een plan van aanpak beschrijft de ambitie rondom duurzame inzetbaarheid, stelt vast wat er moet gebeuren om de huidige situatie te kunnen veranderen, beschrijft de benodigde interventies en onderzoekt best practices uit de sector.

### 3.2.4 | Deelvraag 4 | Wat kunnen organisaties doen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen?

Aon (z.j.) noemt zes maatregelen om als organisatie de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen:

1. Formuleer een helder beleid. Leg heldere uitgangspunten vast en zorg ervoor dat het beleid past bij de organisatie. Twee voorbeelden zijn personeelsplanning en passende maatregelen. Bij de personeelsplanning kan de organisatie nadenken over of belangrijke functies op lange termijn vervuld worden door de juiste personen. Bij passende maatregelen kan een organisatie de behoefte van de medewerkers in kaart brengen en kijken of de organisatie tegemoet kan komen in deze behoefte.
2. De betrokkenheid van medewerkers onderzoeken. Aon (z.j.) beschrijft dat betrokken medewerkers productiever en gemotiveerder zijn, langer in dienst blijven en minder verzuimen. Aon beschrijft dat een onderzoek uit wijst dat als de betrokkenheid van de medewerkers met 5% stijgt, de omzetgroei met 3% toeneemt.
3. Het verzuim en het verzuimproces analyseren. Aon beschrijft dat verzuim in veel situaties een keuze is. Uit een onderzoek uitgevoerd door Aon kwam naar voren dat de hoeveelheid mensen die vanwege een medische reden verzuimen 30% is. Daarnaast beschrijft Aon dat verzuim vaak een directe impact heeft op de organisatie en op een directe of indirecte op de werkdruk van collega’s. Het analyseren van het verzuim kan een begin zijn om verbeteringen rondom verzuim aan te brengen.
4. Duurzame inzetbaarheid meetbaar maken. Draagvlak creëren op het hoogste niveau in van belang wanneer een organisatie op een gestructureerde manier invulling wil geven aan duurzame inzetbaarheid. Door doelstellingen op te stellen die een duurzaam inzetbaarheidsbeleid bereikt dienen te worden, wordt het onderwerp meetbaar. Onderdelen die betrokken kunnen worden bij deze doelstellingen zijn cijfers over ziekteverzuim, het aantal medewerkers die in- en uit dienst gaan en de medewerkersbetrokkenheid.
5. De drijfveren van de medewerkers in kaart brengen. Drijfveren kunnen commercieel resultaat, maar ook de sfeer op de werkvloer zijn. Wanneer de drijfveren in kaart zijn gebracht kan hier rekening mee worden gehouden bij het samenstellen van teams.
6. Afspraken maken over de wederzijdse verantwoordelijkheid. Door afspraken te maken wordt er duidelijkheid gecreëerd over wat de medewerkers van de werkgever mogen verwachten, maar ook over wat de werkgever van de medewerkers verwacht.

In het NIPlan staat leren en ontwikkelen als een onderwerp die invloed hebben op de determinanten van duurzame inzetbaarheid (De Lange & Van der Heijden, 2013). Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2016) benoemt dat daadkrachtig en duidelijk leiderschap nodig is om aan de slag te gaan met leren en ontwikkeling. Hierin is het uitdragen van een duidelijke visie, een stip op de horizon en een strategie hoe het bedrijf daar gaat komen van belang. Op weg naar duurzame inzetbaarheid beschrijft dat het voor medewerkers helder moet zijn welke richting de organisatie op gaat en wat deze richting betekent voor het dagelijkse werk en hun ontwikkeling.

Daarnaast beschrijven Kleijn en Rorink (2010) dat de relatie tussen de manager en de medewerker steeds belangrijker wordt, waarbij er toenemende eisen aan managers en medewerkers worden gesteld. Robert E. Quinn (in Kleijn en Rorink, 2010) beschrijft in zijn theorie over managementrollen hoe een manager leiding kan geven. Hij gebruikt het ‘concurrerendewaardemodel’, waarbij acht managementrollen te onderscheiden zijn. Figuur 3.4 geeft de verschillende managementrollen weer in samenhang met het concurrerende waardenmodel.

Wanneer de organisatie is gefocust op verandering, creativiteit, de toekomstvisie en innovatie, is het bijbehorende model een open systeemmodel. Wanneer de organisatie is gefocust op het leiden van mensen, is het bijbehorende model het Human-relations-model. Een combinatie van een opensysteemmodel en een Human-relations-model geeft de concurrerende waarde flexibiliteit weer. De gewenste managementrollen bij flexibiliteit zijn:

Figuur 3.4 Concurrerendewaardemodel volgens Quinn (in Kleijn & Rorink, 2010, p. 84)

* De mentor: inzicht hebben in zichzelf en anderen, effectief communiceren en gefocust zijn op de ontwikkeling van de ondergeschikten.
* De innovator: het kunnen leven met verandering, creatief denken en het managen van veranderingen. (Kleijn & Rorink, 2010)

De Lange en Van der Heijden (2013) beschrijven dat goede communicatie cruciaal is om erachter te komen waar ieders behoefte ligt. Goede informatie over waar het bedrijf naartoe wil en periodieke functioneringsgesprekken zijn hierbij van belang. Goede communicatie vereist aandacht voor de juiste sociale (gespreks-)vaardigheden en tools. De leidinggevende moet weten welke middelen ingezet kunnen worden. Daarnaast moet er sprake zijn van een veilige en open cultuur, waarbij men zich bewust is van het wederzijdse belang.

Medewerkers worden volgens Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2016) gestimuleerd tot leren en ontwikkelen door duidelijke communicatie over wat een ontwikkeltraject de medewerker brengt. Door te benadrukken hoe de ontwikkeling bijdraagt aan de vakmanschap, wordt het voor de medewerker duidelijk wat het traject voor hem of haar zal brengen. Daarnaast kun je benoemen wat het hen brengt op het gebied van groeiperspectief, salaris en diplomering.

Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2016) beschrijft dat het goede gesprek het startpunt kan zijn van een ontwikkeltraject van een medewerker, als er op de juiste manier en met regelmaat een gesprek wordt gevoerd. Het formuleren van concrete vervolgacties en regelmaat in de gesprekscyclus is van belang. Regelmaat in de gesprekscyclus kan aangebracht worden door deze cyclus in de jaarplanning en het onderwerp ontwikkeling in de team overleggen te verwerken.

Het inzetbaarheidsgesprek van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015b) is een voorbeeld van een gesprek waarin de kansen, uitdagingen, eisen in het werk en de behoeftes van de medewerkers worden besproken. Zie bijlage 4 *Het inzetbaarheidsgesprek* voor een format voor het inzetbaarheidsgesprek.

Daarnaast kunnen arbeidsomstandigheden worden aangepast aan de belastbaarheid van de medewerker. Deze interventies zijn onder te verdelen in gezondheidsbeleid en aanpassingen in het werk. Voorbeelden van interventies zijn: gezondheidsadvies, werkaanpassingen, bewustwording en beeldvorming, technische hulpmiddelen en het ontwerpen van brugfuncties (functies die de overgang vormen tussen een fysiek belastende en een minder belastende functie). (De Lange & Van der Heijden, 2013)

#### 3.2.4.1 Best practice duurzaam inzetbaarheidsbeleid

De Lange en Van der Heijden (2013) beschrijven dat Achmea het belang van duurzame inzetbaarheid enige jaren geleden heeft onderkend en specifiek beleid ontwikkeld op dit gebied. Achmea heeft in de bedrijfs-cao een apart hoofdstuk opgenomen waarin afspraken over duurzame inzetbaarheid zijn opgenomen. De kern van deze afspraken zijn dat Achmea het van belang vindt dat medewerkers zich ontwikkelen in het kader van hun brede inzetbaarheid en loopbaanperspectief. Hierbij verwacht Achmea van de leidinggevenden dat zij de medewerkers actief stimuleren om zich te ontwikkelen. Van de medewerkers verwacht Achmea eigen verantwoordelijkheid en initiatief in de loopbaanontwikkeling en het behoud van een goede arbeidsmarktpositie. Naast dit cao-hoofdstuk staat het thema duurzame inzetbaarheid op de agenda in een platform waar vakorganisaties, medezeggenschap en werkgever elkaar periodiek ontmoeten. Tijdens dit platform worden ideeën uitgewisseld en verwerkt.

Achmea is een bedrijf die opereert op een sterk concurrerende markt waar de omstandigheden constant wijzigen en kwaliteit en wendbaarheid van belang zijn. Kennis veroudert snel en tegelijkertijd wordt er van medewerkers verwacht dat zij langer doorwerken vanwege de vergrijzende en ontgroenende beroepsbevolking. Duurzaam productieve medewerkers zijn voor Achmea medewerkers met actuele kennis en vakmanschap, die beschikken over kwaliteit en flexibiliteit die nodig zijn om de strategische organisatiedoelstellingen te behalen in de constant veranderende omstandigheden. Daarnaast vindt Achmea de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers belangrijk vanwege de identiteit van de organisatie en de visie op het werkgeverschap. Achmea streeft naar een vertrouwensrelatie met haar klanten en deze externe profilering wil Achmea intern vertalen in het personeelsmanagement en de organisatiecultuur. (De Lange & Van der Heijden, 2013)

Achmea stelt met het duurzame inzetbaarheidsbeleid medewerkers in staat om een stevige arbeidsmarktpositie op de interne en externe arbeidsmarkt te verwerven. Daarbij zorgt Achmea dat medewerkers weerbaar zijn ten opzichte van organisatieveranderingen. Het zijn van de meest vertrouwde werkgever gaat dan niet om het geven van garantie op werk en inkomen, maar het gaat om het bieden van garantie op ontwikkeling en begeleiding om aan de slag te blijven. Of dit nu binnen of buiten Achmea is. (De Lange & Van der Heijden, 2013)

Het duurzame inzetbaarheidsbeleid van Achmea biedt:

* Personeelsontwikkeling als een integraal onderdeel van het performancemanagement en de dialoog tussen medewerker en leidinggevende. Wanneer er veranderingen plaatsvinden gaat de manager in dialoog met de medewerker om te bespreken wat de veranderingen inhouden. Samen kunnen zij beoordelen wat nodig is om verschillende rollen en taken goed te kunnen vervullen en wordt er gekeken of inhoudelijke trainingen of coaching op de werkplek gewenst is.
* Personeelsontwikkeling als persoonlijke ontwikkeling en het verwerven van een arbeidsmarktpositie op de interne en externe arbeidsmarkt. Personeelsontwikkeling kent de vier oriëntaties persoon, functie, interne- en externe arbeidsmarkt.
* Werving- en selectie die zich richt op zowel functie-eisen, als flexibiliteit, leervermogen, veranderbereidheid van de medewerker. Bij het aangaan van een nieuwe arbeidsrelatie wordt duidelijk gemaakt van beide partijen van elkaar mogen verwachten. (De Lange & Van der Heijden, 2013)

# Methodologie

Om de deelvragen goed te kunnen beantwoorden is er op vijf verschillende manieren onderzoek uitgevoerd. In dit hoofdstuk worden deze manier uitgelegd en onderbouwd.

## 4.1 Onderzoeksontwerp

Allereerst is er een vooronderzoek uitgevoerd, waarin documenten uit de organisatie zijn bestudeerd en diepte-interviews zijn gehouden met medewerkers van verschillende afdelingen. Met behulp van het vooronderzoek is het vraagstuk vanuit de organisatie geconcretiseerd, waarna het literatuuronderzoek is uitgevoerd. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn input voor zowel de enquête, de diepte-interviews en de focusgroep. Tabel 4.1 geeft een overzicht weer van de onderzoeksmethoden.

Tabel 4.1: Weergave onderzoeksmethoden

|  |  |
| --- | --- |
| Onderzoeksmethoden | Gebaseerd op |
| Vooronderzoek | Onderzoeksdoelstelling concretiseren |
| Literatuuronderzoek | Doelstellingen onderzoek |
| Enquête | Bedrijfsscan (Op weg naar duurzame inzetbaarheid, 2015a) |
| Diepte-interviews | Scan leercultuur (TNO, z.j.-a) |
| Focusgroep | Literatuuronderzoek en uitkomsten enquête + diepte-interviews |

## 4.2 Literatuuronderzoek

Om theoretisch onderbouwde aanbevelingen te kunnen geven is er theorie verzameld rondom duurzame inzetbaarheid. Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van secundaire literatuur, waarbij al behandelde onderwerpen door andere auteurs wordt bestudeerd (Verhoeven, 2011). Het bestuderen van secundaire literatuur heeft bijgedragen aan het begrijpen van het begrip duurzame inzetbaarheid en het beantwoorden van de deskresearch deelvragen.

Vanuit het literatuuronderzoek is ervoor gekozen om het NIPlan van TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (in De Lange & Van der Heijden, 2013) als uitgangspunt voor duurzame inzetbaarheid te nemen. TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum benoemen gezondheid, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en een goede werk-privébalans als belangrijke determinanten voor duurzame inzetbaarheid.

## 4.3 Kwantitatief onderzoek

Om het doel van het onderzoek, zoals deze is beschreven in hoofdstuk 2.1 *Onderzoeksdoelstelling,*  te kunnen bereiken is ervoor gekozen om een enquête uit te zetten. De bedrijfsscan van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015a) was input voor de vragen die zijn gesteld in de enquête. De uitkomst van de bedrijfsscan geeft de huidige situatie van de organisatie weer en beschrijft in hoeverre duurzame inzetbaarheid speelt binnen de organisatie.

De enquête is verstuurd naar de medewerkers van verschillende afdelingen. Deze medewerkers vervullen een ICT functie binnen het bedrijf en voor hen is het van belang om de kennis up-to-date te houden, vanwege de veranderingen in de IT-markt. Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid is vooral voor deze medewerkers van belang. In de enquête is niet gevraagd naar het geslacht, de leeftijd en de afdeling waar de respondent werkzaam is. Wanneer wel naar deze informatie gevraagd zou worden, zouden de respondenten de anonimiteit in twijfel kunnen trekken.

Enkele vragen uit de bedrijfsscan zijn weg gelaten, vanwege de onzekerheid of medewerkers inzicht hadden in deze onderwerpen. Om te waarborgen dat de vragen vanuit het medewerkersperspectief gelezen konden worden, is de vraagstelling van de vragen aangepast. Er is door de directeur toestemming verkregen voor het uitzetten van de enquête.

De bevraagde onderwerpen zijn gezonde leef- en werkstijl, leren en ontwikkelen, loopbaanplanning, veranderingsbereidheid en persoonlijk leiderschap, leiderschap en organisatiecultuur, goede arbeidsomstandigheden en gezondheidsbevordering (zie bijlage 9 *Indeling vragen* voor de vragen die per onderwerp zijn gesteld). Deze onderwerpen staan in het NIPlan en hebben volgens TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (in De Lange & Van der Heijden, 2013) invloed op de determinanten van duurzame inzetbaarheid.

In bijlage 7 *Enquête ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X* is de enquête terug te vinden. De respondenten dienden de vragen te beantwoorden met ++ (zeer mee eens), + (mee eens), - (mee oneens) en - - (zeer mee oneens). De enquête is via de mail verstuurd naar 120 medewerkers, waarvan 78 respondenten hebben gereageerd. Dit komt neer op een respons van 65%. De mail is verstuurd met een pakkende introductie. Na een week is een respons verhogende mail verstuurd en na de tweede week is opnieuw een respons verhogende mail verstuurd (zie bijlage 8 *Respons verhogende mails* voor de verstuurde mails). Daarnaast hebben de teamleiders van de afdelingen de enquête onder de aandacht gebracht.

Voor het analyseren van de uitkomsten is een Excel bestand gemaakt, waarin een frequentietabel met percentages is gemaakt en de rangorde, mediaan en modus is vastgesteld. Vanuit deze resultaten is er een top 10 gemaakt van de vragen waar positief op is geantwoord en een top 10 van de vragen waar minder positief op is geantwoord.

## 4.4 Diepte-interviews

Om achter de ontwikkelingen binnen de IT-branche te komen zijn er met twee ICT-experts interviews gehouden. Zie bijlage 5 *Interviewchecklist ICT-experts* voor de vragen die zijn gesteld. De interne ICT-expert is aangereikt door de organisatie en de externe ICT-expert is geïnterviewd vanwege de ervaring. Om de interviews achteraf kloppend uit te kunnen schrijven is er gebruik gemaakt van de opneemfunctie van de telefoon. Hiervoor is aan iedereen bij het begin van het interview toestemming gevraagd.

Met medewerkers van vier verschillende afdelingen zijn diepte-interviews gehouden. Met de interviews is verdiepende informatie verkregen over de leercultuur van bedrijf X. Voor het opstellen van de vragen voor deze interviews heeft de leercultuur scan van TNO (z.j.-a) als input gediend. TNO beschrijft op hun website dat opleiding en ontwikkeling belangrijk is voor medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven en deze duurzame inzetbaarheid is van belang voor de organisatie. De leercultuur scan van TNO helpt erachter komen wat de werkwijze van het bedrijf, de manier van aansturing binnen het bedrijf en de rol van de personeelsprofessional is. De uitkomsten geven inzicht in de huidige situatie en de verbetermogelijkheden. ([TNO,](http://leercultuur.tno.nl/) z.j.-a)

Om de vraagstelling begrijpelijk te maken is ervoor gekozen de vragen aan te passen en te verwerken in een vragenlijst (zie bijlage 10 *Format individuele interviews* voor een overzicht van de gestelde vragen). De uitkomsten van de diepte-interviews geven de werkwijze van het bedrijf, de manier van aansturing binnen het bedrijf en de rol van de personeelsprofessional weer. De vragen die weg zijn gelaten uit de leercultuur scan van TNO (z.j.-a) en de uitkomsten van de enquête waren input voor de vragen aan het directielid (zie bijlage 12 *Interview respondent 6* voor het uitgeschreven interview).

In totaal zijn er met vijf medewerkers en een directielid diepte-interviews gehouden. De medewerkers zijn face-to-face benaderd en via de mail is de afspraak gemaakt met de datum, plaats en het tijdstip. Om de interviews achteraf kloppend uit te kunnen schrijven is er gebruik gemaakt van de opneemfunctie van de telefoon. Hiervoor is aan iedereen bij het begin van het interview toestemming gevraagd.

Voor het analyseren van de interviews met de medewerkers zijn de antwoorden per onderwerp in een analyseschema gezet (zie bijlage 11 *Analyseschema individuele interviews* voor het analyseschema).

Uit het interview met respondent 6 is naar voren gekomen dat de respondent teamleider is, maar dat het team bestaat uit een virtuele groep van mensen. Deze mensen hebben een eigen manager en de respondent stuurt niemand aan. De uitkomsten van het interview betreft geen relevante informatie.

## 4.5 Focusgroep

Aan het begin van het onderzoek lag de focus op vakkennis en vaardigheden en motivatie en betrokkenheid. Volgens TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (De Lange & Van der Heijden, 2013) zijn dit slechts twee determinanten die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In de enquêtes en de interviews komen de determinanten gezondheid en energie en werk-privébalans deels terug. Om dieper in te gaan op deze determinanten is ervoor gekozen om een focusgroep op te zetten.

Voordat de focusgroepen zijn ingepland is er toestemming gevraagd aan de manager van de afdelingen. De medewerkers hebben een uurtarief, waardoor het belangrijk was om toestemming te vragen om medewerkers uit te nodig voor de focusgroep. Er zijn vier medewerkers aanwezig en vanwege het uurtarief duurt de focusgroep een half uur. De uitnodiging is na persoonlijk contact verstuurd via de mail.

Vanwege de tijdsduur van een half uur is ervoor gekozen drie stellingen te bespreken in de focusgroep. De drie stellingen zijn:

1. Gedurende mijn werkdag kan ik energiek, fit en onvermoeibaar doorwerken. Deze stelling is gebaseerd op de uitleg van vitaliteit volgens Schaufeli en Bakker (in De Lange & Van der Heijden, 2013).
2. Ik vind een gezonde leef- en werkstijl belangrijk. Deze stelling is gebaseerd op de verantwoordelijkheid die de medewerker volgens TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (in De Lange & Van der Heijden, 2013) heeft voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid.
3. Ik ben bereid twee examens per jaar te volgen. Deze stelling is gebaseerd op de uitspraak van de opleidingsmanager dat twee examens per jaar gewenst zijn (Bron E, Persoonlijke communicatie, 11-5-2016). Vanuit deze stelling wordt de ontwikkelingsbereidheid van de medewerkers getoetst.

De uitkomsten zijn in een analyseschema verwerkt (zie bijlage 13 *Analyseschema focusgroep* voor de analyseschema).

## 4.6 Betrouwbaarheid, validiteit- en bruikbaarheid

**Betrouwbaarheid**   
De enquête is verstuurd naar de medewerkers van drie afdelingen. Voor het beantwoorden van de vragen uit de enquête zijn er vier antwoordmogelijkheden, waardoor er duidelijke antwoorden verzameld worden. Daarnaast is elke vraag een verplichte vraag, waardoor er geen vraag kan worden overgeslagen. Voor het verwerken van de resultaten is er gebruik gemaakt van Excel berekeningen. De kans dat er verkeerde berekeningen worden gemaakt of verkeerde gegevens worden gebruikt wordt hiermee verkleind. Er zijn diepte-interviews gehouden met de managers van vier afdelingen.

**Validiteit**

De kwaliteit en toepassing van de bedrijfsscan die in ontwikkeld voor het NIPlan wordt door TNO bewaakt (De Lange & Van der Heijden, 2013). De leercultuur scan is opgezet door TNO (z.j.-a). TNO is een onafhankelijke onderzoeksorganisatie, waardoor de validiteit van de bedrijfsscan en de leercultuur scan gewaarborgd wordt (TNO, z.j.-b).

**Bruikbaarheid**De resultaten worden tussentijds met de opdrachtgeefster besproken en wanneer er zich problemen voordoen worden deze besproken en opgelost. Uiteindelijk worden er aanbevelingen gegeven aan de opdrachtgeefster, samen met een concreet implementatieplan. De aanbevelingen en het implementatieplan vergroten de bruikbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek.

# Onderzoeksresultaten fieldresearch

## 5.1 | Deelvraag 5 | Welke mogelijkheden heeft bedrijf X (onder meer vanuit HR) om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te stimuleren?

De enquête is gericht op de ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X. De uitkomsten zullen hieronder beschreven worden, met als doel om in het volgende hoofdstuk een antwoord te kunnen geven op deelvraag 5: ‘Welke mogelijkheden heeft bedrijf X (onder meer vanuit HR) om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te stimuleren?’.

### 5.1.1 Resultaten kwantitatief onderzoek (enquête)

In het theoretisch kader zijn de verschillende determinanten en onderwerpen die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschreven. De vragen uit de enquête zijn onderverdeeld in deze onderwerpen (zie bijlage 9 *Indeling vragen* voor de indeling van de vragen). Daarnaast is een overzicht verschaft in de uitkomsten van de vragen door middel van een weergave van de top 10 van de meest positieve uitkomsten en een top 10 van de minder positieve uitkomsten. In de top 10 is de vraag die op plaats een staat het meest positief of het minst positief beantwoord. De overzichten zijn weergegeven in tabel 5.1 en 5.2.

Tabel 5.1: Top 10 positieve antwoorden

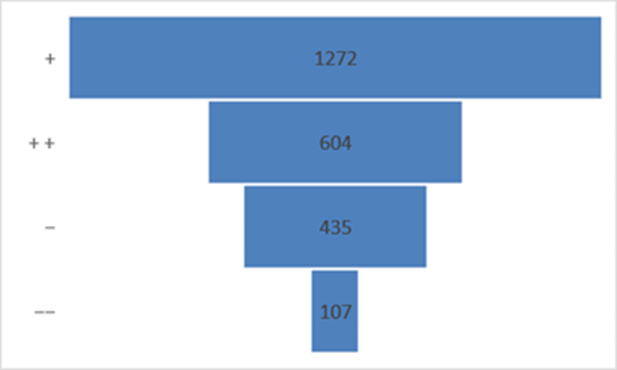
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Top 10 Positief | Vragen | + (%) | ++ (%) | Totaal  + en ++ (%) |
| 1 | Vraag 29: Ik ben bereid om mijn collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling | 42.31 | 57,69 | 100 |
| 2 | Vraag 30: Ik ben bereid om mij in te zetten voor mijn eigen ontwikkeling binnen bedrijf X | 39,74 | 58,97 | 98,72 |
| 3 | Vraag 28: Ik voel mij vrij om collega’s om hulp te vragen over hoe ik bepaalde situaties het beste aan kan pakken | 44,87 | 53,85 | 98,72 |
| 4 | Vraag 27: Als ik problemen heb of in een lastige situatie zit durf ik deze naar voren te brengen | 46,15 | 51,28 | 97,44 |
| 5 | Vraag 11: Ik vind het belangrijk dat ik in de toekomst kan blijven werken voor bedrijf X | 43,59 | 50,00 | 93,59 |
| 6 | Vraag 31: Ik ben bereid om aan mijn ontwikkeling te werken in mijn vrije tijd | 59,97 | 34,62 | 93,59 |
| 7 | Vraag 26: Ik mag fouten maken (fouten zijn er om van te leren) | 60,26 | 30,77 | 91,03 |
| 8 | Vraag 9: Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat ik een goede toekomst heb bij bedrijf X | 48,72 | 41,03 | 89,74 |
| 9 | Vraag 25: Ik voel mij als medewerker gerespecteerd en gewaardeerd binnen bedrijf X | 53,85 | 35,90 | 89,74 |
| 10 | Vraag 17: Ik ben actief bezig met mijn eigen loopbaan en toekomstige inzetbaarheid binnen bedrijf X | 55,13 | 33,33 | 88,46 |

Tabel 5.2: Top 10 minder positieve antwoorden

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Top 10 | Vragen | – (%) | – – (%) | Totaal  – en – – (%) |
| 1 | Vraag 19: Het is voor mij duidelijk hoe bedrijf X ziekteverzuim wil voorkomen en hoe bij ziekte snelle terugkeer op het werk wordt gerealiseerd | 37,18 | 17,95 | 55,13 |
| 2 | Vraag 18: Ik heb regelmatig een functioneringsgesprek met mijn leidinggevende waarin wij praten over mijn functioneren en mijn persoonlijke ontwikkeling | 37,18 | 14,10 | 51,28 |
| 3 | Vraag 23: Als medewerker word ik geïnformeerd over de ontwikkelingen m.b.t. mijn toekomstige inzet binnen bedrijf X | 30,77 | 11,54 | 42,31 |
| 4 | Vraag 22: Ik word als medewerker betrokken bij het maken van plannen binnen bedrijf X | 32,05 | 10,26 | 42,31 |
| 5 | Vraag 24: Ik weet waar ik belangrijke informatie over mijn ontwikkeling en toekomst binnen bedrijf X kan vinden | 34,62 | 5,13 | 39,74 |
| 6 | Vraag 21: Het management van bedrijf X weet wat er op de werkvloer/bij mijn opdrachtgever gebeurt | 23,08 | 11,54 | 34,62 |
| 7 | Vraag 5: Ik vind dat bedrijf X aandacht heeft voor een evenwichtige balans tussen mijn werk- en mijn privéleven | 25,64 | 8,97 | 34,62 |
| 8 | Vraag 3: Er is sprake van een duidelijke aanpak om medewerkers een toekomst te geven bij bedrijf X | 29,49 | 3,85 | 33,33 |
| 9 | Vraag 1: Het is bij bedrijf X duidelijk hoe medewerkers, ook op de langere termijn, ingezet kunnen worden | 32,05 | 1,28 | 33,33 |
| 10 | Vraag 20: Wanneer er nieuwe medewerkers worden aangenomen binnen bedrijf X wordt er gekeken naar wat ze nu en wat ze in de toekomst kunnen betekenen voor de organisatie | 23,08 | 7,69 | 30,77 |

In tabel 5.3 zijn alle gegeven antwoorden per vraag te zien, aangegeven in percentages. Het antwoord + + is blauw, + is rood, - is groen en - - is paars. In totaal hebben 78 van de 120 respondenten de enquête ingevuld, wat neerkomt op 60% van het totaal waar de enquête naar is verstuurd.

Tabel 5.3 Overzicht gegeven antwoorden

De rangorde van de gegeven antwoorden is weergegeven in figuur 5.4, waarin te zien is dat na +, het tweede meest gegeven antwoord ++, het derde meest gegeven antwoord – en – – het minst gegeven antwoord is.

**Leren en ontwikkelen**

Vraag 24 heeft betrekking op de duidelijkheid rondom belangrijke informatie over de eigen ontwikkeling en de toekomst binnen bedrijf X. Deze vraag staat op de vijfde plaats in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Vier respondenten hebben aangegeven het zeer oneens (−−) te zijn en zevenentwintig respondenten geven aan het oneens (−) te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 31 respondenten (39,74%) die aangeven niet te weten waar zij belangrijke informatie over de eigen ontwikkeling en toekomst binnen bedrijf X kunnen vinden.

Figuur 5.4 Rangorde gegeven antwoorden

Rondom het onderwerp leren en ontwikkelen zou bedrijf X meer duidelijkheid kunnen verschaffen aan de medewerkers over waar zij belangrijke informatie kunnen vinden over hun ontwikkeling en toekomst binnen de organisatie.

**Loopbaanplanning**

Rondom het onderwerp loopbaanplanning is er één vraag positief en zijn er drie vragen minder positief en beantwoord. In vraag 1 is bevraagd of de respondenten vinden dat het bij bedrijf X duidelijk is hoe medewerkers, ook op langere termijn, ingezet kunnen worden. Deze vraag staat op plaats negen in de top 10 van minst positief beantwoorde vragen. Twee respondenten hebben aangegeven het zeer oneens (−−) te zijn en vijfentwintig respondenten geven aan het oneens (−) te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 27 respondenten (33,33%) die aangeven dat zij vinden dat het bij bedrijf X niet duidelijk is hoe medewerkers ingezet kunnen worden.

De vraag of er sprake is van een duidelijke aanpak om medewerkers een toekomst te geven bij bedrijf X is gesteld in vraag 3. Deze vraag staat op plaats 8 in de top 10 van minst positief beantwoorde vragen. Drie respondenten hebben aangegeven het zeer oneens (−−) te zijn en drieëntwintig respondenten geven aan het oneens (−) te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 26 respondenten (33,33%) die aangeven dat er geen duidelijke aanpak is om medewerkers een toekomst te geven bij bedrijf X.

In vraag 20 is gevraagd of bedrijf X bij het aannemen van nieuwe medewerkers kijkt wat zij nu en in de toekomst kunnen betekenen voor de organisatie. Deze vraag staat op plaats 10 in de top 10 minst positief beantwoorde vragen. Zes respondenten hebben aangegeven het zeer oneens (−−) te zijn en achttien respondenten geven aan het oneens (−) te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 24 respondenten (30,77%) die aangeven dat bedrijf X hier niet naar kijkt.

De vraag of medewerkers het belangrijk vinden om in de toekomst te kunnen blijven werken voor bedrijf X is positief beantwoord en is bevraagd in vraag 11. Deze vraag staat op plaats 5 in de top 10 van de meest positief beantwoorde vragen. Negenendertig respondenten hebben aangegeven het zeer mee eens (++) en vierendertig respondenten geven aan het mee eens (+) te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 73 respondenten (93,59%) die aangeven het belangrijk te vinden om in de toekomst voor bedrijf X te kunnen werken.

Rondom het onderwerp loopbaanplanning zou bedrijf X meer kunnen communiceren over hoe medewerkers, ook op langere termijn, ingezet kunnen worden. Daarnaast zou er meer duidelijkheid moeten komen over de aanpak om medewerkers een toekomst te geven bij bedrijf X. Bij het aannemen van nieuwe medewerkers zou bedrijf X meer kunnen kijken naar wat zijn nu en in de toekomst kunnen betekenen voor de organisatie.

**Veranderingsbereidheid en persoonlijk leiderschap**

De vragen rondom veranderingsbereidheid en persoonlijk leiderschap zijn positief beantwoord. De medewerkers hebben aangegeven bereid te zijn om collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling, bereid te zijn om zich in te zetten voor de eigen ontwikkeling binnen bedrijf X, bereid te zijn om aan de ontwikkeling te werken in hun vrije tijd en zij hebben aangegeven actief bezig te zijn met de eigen loopbaan en toekomstige inzetbaarheid binnen bedrijf X.

**Gezonde leef- en werkstijl**

De vraag of bedrijf X aandacht heeft voor een evenwichtige balans tussen het werk- en privéleven is bevraagd in vraag 5. Deze vraag staat op plaats 7 in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Zeven van de respondenten hebben aangegeven het zeer oneens te zijn en 20 van de respondenten hebben aangegeven het niet eens te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 27 respondenten (34,62%) die aangeven dat bedrijf X geen aandacht heeft voor een evenwichtige balans tussen het werk- en privéleven.

Rondom het onderwerp gezonde leef- en werkstijl zou bedrijf X meer aandacht kunnen besteden aan de evenwichtige balans tussen het werk- en privéleven van de medewerkers.

**Goede arbeidsomstandigheden en gezondheidsbevordering**

In vraag 19 is gevraagd of het voor de medewerkers duidelijk is hoe bedrijf X ziekteverzuim wil voorkomen en hoe bij ziekte snelle terugkeer op het werk wordt gerealiseerd. Deze is niet positief beantwoord en staat op plaats 1 in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Veertien respondenten hebben aangegeven het zeer oneens te zijn en negenentwintig respondenten hebben aangegeven het niet eens te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 73 respondenten (55,13%) die aangeven dat het niet duidelijk is hoe bedrijf X ziekteverzuim wil voorkomen en snelle terugkeer wil realiseren.

Rondom het onderwerp goede arbeidsomstandigheden en gezondheidsbevordering zou bedrijf X duidelijkheid kunnen verschaffen over hoe de organisatie ziekteverzuim wil voorkomen en hoe snelle terugkeer op het werk wordt gerealiseerd.

**Leiderschap en organisatiecultuur**

De respondenten hebben aangegeven dat hun leidinggevenden het belangrijk vinden dat zij een goede toekomst hebben bij bedrijf X, dat zij zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen binnen bedrijf X, ze het gevoel hebben dat fouten maken mag, ze het naar voren durven te brengen als zij in een lastige situatie zitten en dat zij zich vrij voelen om collega’s om hulp te vragen over bepaalde situaties.

In vraag 18 is gevraagd of medewerkers regelmatig functioneringsgesprekken hebben met hun leidinggevende, waarin gesproken wordt over het functioneren en de persoonlijke ontwikkeling. Deze vraag is niet positief beantwoord en staat op plaats twee in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Elf respondenten hebben aangegeven het zeer oneens te zijn en negenentwintig respondenten hebben aangegeven het niet eens te zijn met de vraag.

Dit komt neer op een totaal van 40 respondenten (51,28%) die aangeven dat zij niet regelmatig functioneringsgesprekken hebben met hun leidinggevende.

De vraag of het management van bedrijf X weet wat er op de werkvloer of bij de opdrachtgever gebeurt komt terug in vraag 21. Deze vraag is minder positief beantwoord en staat op plaats zes in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Negen respondenten hebben aangegeven het zeer oneens te zijn en achttien respondenten hebben aangegeven het niet eens te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 27 respondenten (34,62%) die aangeven dat het management van bedrijf X niet weet wat er op de werkvloer of bij de opdrachtgever gebeurd.

In vraag 22 is bevraagd of de medewerkers betrokken worden bij het maken van plannen binnen bedrijf X. Deze vraag is minder positief beantwoord en staat op plaats vier in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Acht respondenten hebben aangegeven het zeer oneens te zijn en vijfentwintig respondenten hebben aangegeven het niet eens te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 33 respondenten (42,31%) die aangeven dat zij niet worden betrokken bij het maken van plannen.

De laatste vraag die minder positief is beantwoord is vraag 23. Hierin werd gevraagd of medewerkers geïnformeerd worden over de ontwikkelingen met betrekking tot de toekomstige inzet binnen bedrijf X. Deze vraag staat op plaats drie in de top 10 van de minst positief beantwoorde vragen. Negen respondenten hebben aangegeven het zeer oneens te zijn en vierentwintig respondenten hebben aangegeven het niet eens te zijn met de vraag. Dit komt neer op een totaal van 33 respondenten (42,31%) die aangeven dat zij niet worden geïnformeerd over de ontwikkelingen met betrekking tot de toekomstige inzet binnen bedrijf X.

Rondom het onderwerp leiderschap en organisatiecultuur kunnen er verschillende dingen verbeterd worden. De gesprekscyclus zou op regelmatige basis plaats moeten vinden. Bedrijf X zou meer aandacht kunnen besteden aan wat er op de werkvloer of bij de opdrachtgever gebeurd. De medewerkers zouden meer betrokken kunnen worden bij het maken van plannen en bedrijf X zou haar medewerkers kunnen informeren over de ontwikkelingen die betrekking hebben op de toekomstige inzet van de medewerkers.

## 5.2 | Deelvraag 6 | In hoeverre is bedrijf X gericht op de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers?

### 5.2.1 Resultaten kwalitatief onderzoek (diepte-interviews)

**Diepte-interviews respondent 1 tot en met 5**In bijlage 11 *Analyseschema individuele interviews* zijn de uitkomsten van de diepte-interviews in een analyseschema terug te vinden.

**Werkwijze van bedrijf**

Missie en visie

Respondent 1, 2, en 4 geven aan dat er geen concrete of formele visie is rondom opleiden en ontwikkelen. Wel hebben respondent 1, 3, 4 en 5 een eigen uitleg over de missie en visie. Het ontwikkelen is gericht op de toekomst van bedrijf X, waarbij de medewerker het voortouw heeft in de ontwikkeling en zowel de medewerker als het bedrijf verantwoordelijkheden heeft. Respondent 1 geeft aan niet zeker te weten of het leren en ontwikkelen aan de bedrijfsstrategie is gekoppeld en respondent 2 geeft aan niet te weten wat de bedrijfsstrategie is. Respondent 1, 2 en 5 geven aan dat het leren gericht is op de toekomst van bedrijf X, terwijl respondent 3 aangeeft dat dit niet het geval is. Respondent 2, 3 en 5 geven aan dat de klantvraag ook meespeelt met het leren en ontwikkelen, waarbij respondent 3 benoemt dat deze ad hoc manier van leren veel vraagt van de medewerkers.

Op het gebied van de werkwijze van het bedrijf zou bedrijf X een formele visie op kunnen stellen rondom leren en ontwikkelen. Daarnaast kan het leren en ontwikkelen gekoppeld worden aan de bedrijfsstrategie. Er is op dit moment niet één gedachte over de richting van leren, waarbij wordt aangegeven dat de ad hoc manier van leren veel vraagt van medewerkers.

**Rol van de personeelsprofessional**  
Dialoog tussen werkgever en medewerker  
De dialoog tussen werkgever en medewerker vind volgens de vijf respondenten een keer plaats tijdens het beoordelingsgesprek. Respondent 3 geeft aan niet te weten of iedereen dit gesprek structureel houdt. Respondent 2 weet niet hoe het beoordelingsgesprek is opgebouwd, respondent 3 geeft aan dat de beoordelingsformulieren niet aansluiten op de gesprekken en respondent 4 geeft aan dat er geen format wordt gebruikt. De leerbehoefte wordt volgens respondent 1 per mail geïnventariseerd en volgens respondent 3 meegenomen in de beoordelingsgesprekken of door de medewerker zelf geïnitieerd. Respondent 5 geeft ook aan dat de leerbehoefte wordt geïnitieerd door de medewerker zelf. Zowel respondent 1, als respondent 5 geven aan dat de kennis wordt onderhouden door kennissessies, waarbij respondent 1 aanvult dat het onderhouden eigen verantwoordelijkheid is van medewerkers.

Manier van ondersteunen en faciliteren  
Het stimuleren van opleidings-en ontwikkelingsinspanningen gebeurt volgens respondent 1, 3, 4 en 5 gebeurt door continue communicatie. Respondent 4 geeft aan dat dit nog te weinig gebeurt. Het aanmoedigen gebeurt volgens respondent 1 door de managers, volgens respondent 4 door de opleidingsmanager en door respondent 5 door de vele beschikbare middelen. Respondent 3 geeft aan dat de medewerkers niet aangemoedigd, maar gedemotiveerd worden.

Het goede gesprek  
Respondent 1 en 5 geven aan dat bij een opleidingswens wordt gekeken welke functie zij hebben en wat er relevant is voor deze functie. De opleidingsmanager voert het gesprek rondom opleidingen uit geeft respondent 4 aan. Respondent 1 geeft aan dat medewerkers niet op leren worden voorbereid, maar dat de medewerkers gewoon gaan.

Op het gebied van de rol van de personeelsprofessional zou bedrijf X de gesprekscyclus zoals deze nu is ingericht kunnen evalueren en kritisch kunnen bekijken. Daarnaast zou er meer gecommuniceerd worden over het belang en het doel van de gesprekken in een gesprekscyclus. Rondom het inventariseren zou meer duidelijkheid gecreëerd kunnen worden en de inventarisatie zou op één manier gedaan kunnen worden. Daarnaast zou bedrijf X na kunnen denken over de manier van ondersteunen van de medewerkers in het ontwikkelproces.

**Aansturing binnen het bedrijf**  
Loopbaanpaden  
Volgens respondent 3 is het niet voor elke medewerker duidelijk dat leerresultaten nodig zijn in de praktijk. Respondent 4 geeft aan dat het belang tijdens gesprekken wordt verteld en dat medewerkers het zelf bij moeten houden. Als aanvulling zegt respondent 5 dat de Chief Executive Officer van bedrijf X de ontwikkelingen in een kennissessie beschrijft.

Alle vijf de respondenten vinden dat er veel middelen beschikbaar worden gesteld, denk hierbij aan trainingen/cursussen, coaching mogelijkheden vanuit de opleidingsmanager, het Open Leer Centrum en boeken. De ontwikkelingsmogelijkheden zijn volgens respondent 1 wel duidelijk, maar de respondent weet niet of deze bij iedereen zijn geland. Respondent 3 geeft aan dat er geen groeipaden zijn en dat het niet duidelijk is wat er nodig is om door te groeien. Respondent 5 vind dat de ontwikkelingsmogelijkheden duidelijk worden gemaakt door de functieprofielen en de organisatiestructuur van bedrijf X.

Maatwerk  
De leervormen binnen bedrijf X zijn zelfstudie, zelfstudie met klassikale begeleiding, Open Learning Center, training on the job en training op een externe locatie. Respondent 1 geeft aan niet te weten in hoeverre er aan coaching wordt gedaan. Respondent 1 geeft aan dat er tot op zekere hoogte rekening wordt gehouden met een passende leervorm en respondent 4 geeft aan bedrijf X met het bespreken van leervormen ellende op haar hals haalt. Respondent 3 en 5 leveren zelf maatwerk.

Leren binnen bedrijf X  
Het stimuleren tussen de medewerkers gebeurt door training on the job, examens doen met het team en het organiseren van kennis updates. De opzet van de werkplek draagt bij aan het stimuleren van de medewerkers onderling. Respondent 5 benoemt dat niet alle collega elkaar ondersteunen.   
  
Werktijd  
Bedrijf X stelt volgens alle vijf de respondenten vier werkuren beschikbaar per training. Respondent 1 en 4 geven aan dat leren in werktijd wordt afgehouden en respondent 2 is van mening dat wanneer bedrijf X de financiële middelen aanreikt, de medewerker de tijdsinvestering kan maken. Respondent 3 geeft aan dat het een lastig vraagstuk is, want wanneer je 80-100 uur moet studeren voor een training is 4 uur weinig. Dit aantal uur staat volgens respondent 5 wel al ter discussie, waarbij gekeken wordt of het beschikbaar stellen van vier uur de juiste manier is.

Op het gebied van aansturing binnen het bedrijf zou bedrijf X duidelijkheid kunnen verschaffen over de groeipaden. Daarnaast zou er nagedacht kunnen worden over de manier van leveren van maatwerk. Daarnaast zou het leren binnen bedrijf X uitgebreider plaats kunnen vinden. Het onderwerp beschikbaar stellen van werktijd is een punt van discussie. Het management en de medewerkers zouden hierover met elkaar in discussie kunnen gaan om elkaar te horen over dit onderwerp.

**Diepte-interview respondent 6**  
Hieronder zullen de resultaten worden beschreven van het interview met respondent 6. De onderwerpen die bevraagd zijn, zijn structureel werken aan gezondheid, loopbaanpaden, werk-privébalans en aansturing binnen het bedrijf (zie bijlage 12 *Interview respondent 6* voor het uitgeschreven interview).

**Structureel werken aan gezondheid (middelen en faciliteiten)**  
Binnen bedrijf X wordt de gezonde werkstijl van de medewerkers op verschillende manieren bevorderd. De werkplek voldoet aan de Arbo normeringen, het eten dat geserveerd wordt in de kantine is betaalbaar, voedzaam en gezond, er is geen frituur aanwezig, wandelen in de pauze wordt aangemoedigd. Daarnaast worden er sportieve evenementen zoals hardlopen, fietsen en squashen georganiseerd. De opkomst bij deze sportuitjes is echter minimaal. Dit ligt volgens respondent 6 aan het feit dat heel veel mensen het niet nodig vinden of het lastig vinden om in privé tijd naar het werk te komen of mee te doen aan activiteiten. Medewerkers zijn doordeweeks veel tijd kwijt aan het werken en het reizen van en naar het werk.

**Loopbaanpaden**   
Er is jaarlijks een beoordeling, waarbij medewerkers een keer in het jaar beoordeeld worden op hun prestaties van het afgelopen jaar. Daarnaast wordt er geprobeerd om 1 á 2 keer per drie maanden te spreken met de medewerker over hoe het gaat en of zij ergens hulp bij nodig hebben. Wel geeft respondent 6 aan dat de gesprekken meer gestructureerd aangepakt kunnen worden, omdat sommige mensen aan de aandacht ontslippen. Respondent 6 geeft aan dat de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X wel duidelijk zijn voor de medewerkers.

**Werk-privébalans**   
Respondent 6 geeft aan dat wanneer mensen ervoor kiezen om in de IT te gaan werken, zij ervoor kiezen om in een branche te gaan werken die snel veranderd. bedrijf X biedt de medewerker een aantal voordelen en hierbij hoort een tegenprestatie en deze tegenprestatie is zorgen dat je bijblijft bij de ontwikkelingen. Wel geeft respondent 6 aan dat wanneer er geen goede balans is, dit tot weerstand leidt.

**Aansturing binnen het bedrijf**  
Belangrijke informatie over de toekomst van bedrijf X wordt via personeelsmeetings, het intranet en met persoonlijke communicatie naar de medewerker gecommuniceerd. Een aantal keer per jaar organiseert bedrijf X een personeelsmeeting, waarin wordt verteld hoe het met het bedrijf gaat, wat er gedaan wordt en welke nieuwe klanten er binnen zijn gehaald. Korte termijn gebeurtenissen worden op het intranet geplaatst. Respondent 6 geeft aan dat het takenpakket van managers en teamleiders gaandeweg is ontstaan. Er zijn geen duidelijke structuren, taakomschrijvingen en functieomschrijvingen gemaakt. De behoefte hieraan wordt wel meer, vanwege de duidelijkheid die het verschaft. Echter wordt er van mensen verwacht dat zij bereid zijn om te doen wat nodig is om lange termijn relaties met klanten en medewerkers positief te beïnvloeden. Medewerkers moeten bereid zijn om ook andere dingen te doen. Het bevorderen van de inzetbaarheid staat niet concreet in het takenpakket.

Bedrijf X vindt de gezondheid van haar medewerkers belangrijk en is hier op structurele basis me bezig. IT is een branche die snel veranderd en dat de medewerkers hiervoor hebben gekozen. Wel is het zo dat wanneer er geen goede werk-privébalans is, dit tot weerstand leidt. De behoefte aan structuur, taakomschrijvingen en functieomschrijvingen wordt meer.

## 5.3 | Deelvraag 7 | Wat is de ontwikkelbereidheid van de medewerkers van bedrijf X?

### 5.3.1 Resultaten kwantitatief onderzoek (enquête)

In tabel 5.5 is een overzicht te zien van de vragen uit de enquête die gericht waren op de bereidheid van de medewerkers. De vragen zijn positief beantwoord, waarbij ++ en + de meest gegeven antwoorden zijn. De meerderheid heeft in de enquête aangegeven bereid te zijn om collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling, bereid te zijn zich in te zetten voor de eigen ontwikkeling en bereid te zijn om te werken aan de ontwikkeling in hun vrije tijd.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 29. Ik ben bereid om mijn collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling | 30. Ik ben bereid om mij in te zetten voor mijn eigen ontwikkeling binnen bedrijf X | 31. Ik ben bereid om aan mijn ontwikkeling te werken in mijn vrije tijd |
| + + | 57,69% | 58,97% | 34,62% |
| + | 42,31% | 39,74% | 58,97% |
| − | 0,00% | 1,28% | 5,13% |
| − − | 0,00% | 0,00% | 1,28% |

Tabel 5.5 Overzicht gegeven antwoorden vraag 29, 30, 31

### 5.3.2 Resultaten kwalitatief onderzoek (focusgroep)

In dit hoofdstuk zullen per stelling de resultaten uit de focusgroep worden besproken.

* Energiek, fit en onvermoeibaar door kunnen werken gedurende de dag

De deelnemers geven alle vier aan niet het gevoel te hebben energiek, fit en onvermoeibaar door te kunnen werken. Het werk vraagt om continu schakelen, er is een hoge intensiteit aanwezig in de werkzaamheden en de werkzaamheden zijn nooit af. Deelnemer 3 geeft aan de werkzaamheden mee naar huis te nemen. Wel is het zo dat IT 24/7 is, wat dit vraagstuk lastig maakt. Bij de vraag of er sprake is van werkdruk knikken alle vier de deelnemers gelijk ja. Deelnemer 2 geeft aan dat de werkdruk gewoon iets is dat zo is en deelnemer 3 vult aan dat de medewerkers het gevoel hebben dat zij hier mee om moeten leren gaan. Deelnemer 4 geeft aan dat de zin en motivatie afneemt als gevolg van hoge werkdruk en de afname in energiek, fit en onvermoeibaar door kunnen werken.

* Belang van gezonde leef- en werkstijl

Alle vier de deelnemers geven aan een gezonde leef- en werkstijl belangrijk te vinden. De deelnemers vinden dat de sportactiviteiten die vanuit bedrijf X georganiseerd worden soms moeilijk te combineren zijn. Deelnemer 4 geeft aan dat het sociale aspect en het even weg zijn helpen, maar dat hij/zij na een werkdag doodop is.

* Bereidheid tot het succesvol afronden van twee opleidingen met een examen per jaar

Alle deelnemers geven aan hier niet toe bereid te zijn, omdat zij dit niet als realistisch beschouwen. Hierop vult deelnemer 1 aan dat het druk is op de afdeling. Deelnemer 2 zegt dat streven goed is, maar dat de manier waarop het ontwikkelen binnen bedrijf X op dit moment is ingericht niet werkt. Deelnemer 4 vult aan dat de werkzaamheden gedurende de dag al mee naar huis worden genomen. Wel helpen klassikale trainingen, omdat deze je uit de omgeving zetten en je een soort van verplichten, mede door goede groepsdruk.

De deelnemers geven aan niet energiek, fit en onvermoeibaar door te kunnen werken gedurende de dag. Daarnaast is er volgens alle deelnemers sprake van werkdruk. De deelnemers vinden een gezonde leef- en werkstijl belangrijk, maar geven aan dat de sportactiviteiten moeilijk te combineren zijn met hun sociale leven en het werken. De deelnemers geven aan dat het afronden van twee opleidingen met een examen per jaar niet realistisch is. Daarnaast vind één deelnemer dat de manier waarop ontwikkelen op dit moment is ingericht niet werkt.

# **Conclusie**

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. De hoofdvraag zal eerst worden herhaald.

*Wat kan bedrijf X doen om haar medewerkers duurzaam inzetbaar te houden?*

Bedrijf X ziet een wendbare organisatie als een succesvolle organisatie. Wierdsma en Swieringa (2011) benoemen dat de uitdaging bij de veranderende westerse markten is om een organisatie te ontwikkelen die veranderingen opneemt en het vermogen ontwikkelt om dit vanzelfsprekend te blijven doen.

Achmea (in De Lange en Van der Heijden, 2013) is als best practice aangehaald in dit onderzoek. Achmea beweegt, net als bedrijf X, in een markt die constant verandert, waarbij kwaliteit en wendbaarheid van belang is. De externe profilering die bedrijf X uitdraagt is de waarde die zij hechten aan duurzame, lange relaties. Achmea heeft in de bedrijfs-cao een hoofdstuk opgenomen met afspraken over duurzame inzetbaarheid. Van de leidinggevenden wordt verwacht dat zij de medewerkers actief stimuleren om zich te ontwikkelen. Van de medewerkers verwacht Achmea eigen verantwoordelijkheid en initiatief in de loopbaanontwikkeling en het behoud van een goede arbeidsmarktpositie.

Aon (z.j.) benoemt dat het maken van afspraken over de wederzijdse verantwoordelijkheden een maatregel is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De Lange en Van der Heijden (2013) geven aan dat de medewerker genoeg motivatie moet hebben om een leven lang te leren en zichzelf te ontwikkelen. De werkgever moet gezond en stimulerend werk creëren en tijd reserveren voor trainingen en opleidingen. Bedrijf X biedt naast trainingen/cursussen, een leerruimte (het Open Leer Centrum), boeken en vier uur werktijd waarin geleerd kan worden.

De functies binnen bedrijf X zijn zwaar. Het leren in privétijd is voor medewerkers lastig en bedrijf X weet niet hoe de medewerkers gemotiveerd en begeleid kunnen worden. De werk-privébalans heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid. Het lijkt erop dat bedrijf X te weinig aandacht geeft aan een goede werk-privébalans van de medewerkers. In de interviews is aangegeven dat wanneer mensen ervoor kiezen om in de IT te gaan werken, zij kiezen voor een snel veranderende branche. Daarnaast vindt het management dat wanneer de financiële middelen worden aangereikt, de medewerker de tijdsinvestering kan maken. De medewerkers geven aan dat de werkdruk hoog is en dat ze niet het gevoel hebben vitaal aan het werk te zijn bij bedrijf X. Vitaliteit is volgens de Sociaal-Economische Raad (in De Lange & Van der Heijden, 2013) één van de onderdelen van duurzame inzetbaarheid. Één van de uitgangspunten van het NIPlan (in De Lange & Van der Heijden, 2013) is dat het bij duurzame inzetbaarheid draait om vitaliteit en dat een medewerker iets doet dat bij hem/haar past.

Er wordt één keer per jaar een beoordelingsgesprek gehouden binnen bedrijf X. Het formulier dat hierbij aangehouden wordt past niet perse meer bij het gesprek. De gesprekken vinden daarnaast niet elk jaar plaats en liggen niet vast. Er is binnen bedrijf X geen sprake van een gesprekscyclus.

Daarnaast bespreekt Achmea (in De Lange & Van der Heijden, 2013) ideeën over duurzame inzetbaarheid op een platform en staan er in het duurzame inzetbaarheidsbeleid werving- en selectiecriteria opgesteld. Bolwijn en Kumpe (in De Lange & Van der Heijden, 2013) benoemen dat een organisatie over bepaalde eigenschappen moet beschikken wanneer zij concurreren op kwaliteit en flexibiliteit. Bedrijf X heeft geen concrete werving- en selectiecriteria.

Op dit moment is er geen zekerheid dat medewerkers worden aangenomen die ook in de toekomst inzetbaar zijn. Tevens worden er geen eigenschappen vastgelegd in de huidige werving- en selectiecriteria die toekomstige inzetbaarheid borgen.

Op dit moment is niet uitgebreid in kaart gebracht wat bedrijf X moet doen om haar bestaansrecht te houden. Daarnaast is het onduidelijk hoe medewerkers op lange termijn ingezet kunnen worden en welke medewerkers er nodig zijn om de toekomst aan te kunnen.

Aon (z.j) geeft aan dat het formuleren van een helder beleid en het opstellen van doelstellingen duurzame inzetbaarheid bevorderd. Binnen bedrijf X ontbreekt er op dit moment een duidelijke visie op duurzame inzetbaarheid, die gekoppeld is aan de bedrijfsstrategie. Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2016) benoemt dat een duidelijke visie, stip op de horizon en doelstellingen ondersteuning bieden bij daadkrachtig en duidelijk leiderschap. Daadkrachtig en duidelijk leiderschap is volgens Op weg naar duurzame inzetbaarheid nodig om aan de slag te gaan met leren en ontwikkeling. De managementrollen mentor en innovator van Quinn (in Kleijn en Rorink, 2010) passen bij bedrijf X. Uit de interviews kwam naar voren dat er geen formele organisatiestructuur en geen formele functieomschrijvingen en taakomschrijvingen zijn. Bedrijf X zou de gewenste managementrollen moeten verwerken in de taakomschrijving en het takenpakket van de managers en teamleiders.

De respondenten van de enquête hebben merendeels aangegeven bereid te zijn tot ontwikkeling. Zoals De Lange en Van der Heijden (2013) aangeven hebben het vermogen om te werken (kunnen), de motivatie om te werken (willen) en de gelegenheid om te werken (mogen) invloed op de productiviteit en transities in arbeid. Dat de respondenten bereid zijn tot ontwikkelen (willen) zegt niets over het vermogen (kunnen). Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers werkdruk ervaren en dat bedrijf X weinig aandacht heeft voor de werk-privébalans. Om de gezondheid te bevorderen worden er sportactiviteiten georganiseerd. In de focusgroep is aangegeven dat deze activiteiten moeilijk te combineren zijn met het sociale leven en het werk. Hierin komt het aspect willen en kunnen terug.

De aansturing van bedrijf X zou verbeterd kunnen worden op het gebied van duidelijkheid over groeipaden, het leveren van maatwerk en waarin het belang van leren door de hele organisatie gedragen wordt. In de interviews is aangegeven dat het leveren van maatwerk negatief uit kan pakken voor bedrijf X, echter is een van de uitgangspunt van het NIPlan (in De Lange en Van der Heijden, 2013) dat duurzame inzetbaarheid vraagt om maatwerk. Hierbij moet er worden gekeken naar een effectieve aanpak die rekening houdt met de context van het bedrijf en de verschillende doelgroepen.

Een duurzaam inzetbaarheidsbeleid kan een bijdrage leveren aan het bevorderen van de duurzaam inzetbaarheid van de medewerkers. Om de medewerkers van bedrijf X duurzaam inzetbaar te houden zou de organisatie moeten zorgen dat veranderingen worden opgenomen en als vanzelfsprekend worden ervaren. Daarnaast zouden er concrete afspraken gemaakt moeten worden over de wederzijdse verantwoordelijkheid rondom het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Verder zou het management met de medewerkers in gesprek moeten gaan over de werk-privé balans en werkdruk. Aandacht besteden aan de werk-privébalans en werkdruk kan de betrokkenheid van medewerkers vergroten. Bedrijf X zou daarnaast het ontwikkelgesprek moeten aanmoedigen en het doel van het ontwikkelgesprek moeten communiceren.

# 7. Discussie

In dit hoofdstuk worden zaken besproken die in beschouwing genomen moeten worden bij het waarderen van de resultaten.

De focus lag aan het begin van het onderzoek op opleiden en ontwikkelen van de medewerker. Uiteindelijk is met de opdrachtgeefster besloten dat het toekomstig inzetbaar houden van medewerkers met meer zaken samenhangt dan alleen opleiden en ontwikkelen. De bedrijfsscan van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015a) was input voor de enquête. De enquête is uitgezet voordat het besluit was gemaakt om het onderzoek breder te trekken dan alleen het onderwerp opleiden en ontwikkelen. Om deze reden zijn er een aantal vragen die betrekking hadden op andere onderwerpen niet in de enquête verwerkt. Daarnaast is de vraagstelling aangepast om te waarborgen dat de vragen begrijpelijk waren voor de respondenten. De vragen waarover de twijfel aanwezig was of de medewerker zicht had op de gevraagde onderwerpen zijn er uitgehaald. Er is voor gekozen om in de enquête niet te vragen naar persoonsgegevens. Dit om te voorkomen dat, vanwege de platte organisatie en de kleine hoeveelheid medewerkers per afdeling, de respondenten de anonimiteit in twijfel zouden trekken.

De focusgroep die is opgezet bestond uit vier medewerkers, vanwege het kostenaspect en de drukte in de werkzaamheden. 4 van de 200 medewerkers hebben duidelijk aangegeven werkdruk te ervaren. Voor een valide antwoord op de vraag of de medewerkers van bedrijf X werkdruk ervaren, zal dit ook bij de andere medewerkers getoetst moeten worden.

Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat een onevenwichtige werk-privébalans en het ervaren van werkdruk een reden kan zijn dat medewerkers zich niet continue ontwikkelen. Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (z.j.) spreek je van werkdruk wanneer de balans tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de medewerker verstoord raakt. Deze verstoring ontstaat bijvoorbeeld wanneer een medewerker te weinig tijd heeft voor een opdracht, wanneer er hogere kwaliteitseisen aan het werk worden gesteld dan dat waargemaakt kunnen worden of wanneer het werk niet aansluit bij het opleidingsniveau of ervaring. De persoonlijke situatie kan ook voor verhoogde werkdruk zorgen wanneer werknemers moeilijk nee kunnen zeggen tegen werk, wanneer medewerkers erg perfectionistisch zijn en/of wanneer er problemen thuis zijn die veel aandacht opeisen. Voor de organisatie kan werkdruk ziekteverzuim, minder plezier in het werk, medewerkers die zich moeilijk kunnen concentreren en een afname in de kwaliteit van het werk veroorzaken.

Een ander discussiepunt dat invloed heeft op het uitvoeren van de aanbevelingen is de HR-afdeling van bedrijf X. Ulrich (in Hovemann, 2015) onderscheidt vier rollen voor HR, die allemaal van wezenlijk belang zijn en uitgevoerd moeten worden in de juiste samenhang en intensiteit. Deze vier rollen zijn strategic partner, change agent, administrative expert en employee champion. De strategic partner vertaalt als strategisch partner van het management de bedrijfsdoelen naar een concrete HR-strategie. De change agent zorgt als veranderkundige voor de capaciteit voor veranderingen en een vernieuwde organisatie. De administrative expert zorgt als beheerspecialist dat de HR-processen op orde blijven. De employee champion draagt als inzetbaarheidsdeskundige bij aan competente medewerkers en speelt in op de behoeften van medewerkers. Volgens de employee champion moet het intellectuele kapitaal van medewerkers actief verder worden ontwikkeld.

De HR-afdeling van bedrijf X is vooral gericht op administratiewerkzaamheden. Hier moet bij het bedenken en geven van aanbevelingen rekening mee worden gehouden.

# 8. Aanbevelingen

Op basis van de beschreven conclusie zijn er vier aanbevelingen gegeven. De aanbevelingen zullen bedrijf X ondersteunen in het duurzaam inzetbaar houden van de medewerkers.

1. Initiëren van teamleren

De eerste aanbeveling is het initiëren van teamleren. Uit de enquête is gebleken dat collega’s bereid zijn elkaar te stimuleren in hun ontwikkeling. Teamleren is een manier om in een groep te leren en te ontwikkelen, door bijvoorbeeld het vaststellen van groepsleerdoelen. Het team kan op basis van de veranderende markt beslissen welke kennis belangrijk is om over te beschikken. Op basis hiervan kunnen zijn nadenken over hoe ze zich deze kennis eigen willen maken en doelen met elkaar opstellen.

1.1 Opzetten van leerprojecten  
Naast groepsleerdoelen opstellen zouden er leerprojecten opgezet kunnen worden. Het team kan een middag organiseren waarin een bepaald thema of opleiding centraal staat en besproken wordt. Iemand uit het team of een externe kan tijdens deze middag kennis delen over het thema of de opleiding. Teamleren kan naast voorgenoemde doelen ook als doel hebben veranderingen in de IT-markt sneller op te laten nemen door het team.

1.2 Mentor-talentkoppels maken  
Naast het teamleren zouden mentor-talentkoppels bij kunnen dragen aan het behapbaar maken van leren. Alle medewerkers worden hierbij als talent gezien en de mentor zou het beste iemand kunnen zijn uit het eigen team. Het opstellen van koppels kan bijdragen aan het praktijkgericht maken van de ontwikkeling van het talent. De mentor kan ondersteuning bieden aan het talent in de persoonlijke ontwikkeling, door samen afspraken te maken. Het koppel spreekt onderling af hoe het talent het beste ondersteund kan worden. De mentor weet waar het talent in het dagelijkse werk mee wordt geconfronteerd en kan hier rekening mee houden wanneer het plan van aanpak wordt opgesteld. Het koppel kan een plan van aanpak maken voor het bereiken van een resultaat. Het resultaat van dit plan van aanpak is afhankelijk van hetgeen dat er besproken is. Het koppelen van een mentor aan het talent heeft als effect dat het talent moeilijkheden kan bespreken met zijn mentor. Op deze manier wordt continue communicatie over de gang van zaken rondom ontwikkeling bevorderd. Daarnaast wordt het talent gemotiveerd in zijn ontwikkeling.

**2.** Bespreekbaar maken van werkdruk

De tweede aanbeveling om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen is het bespreekbaar maken van werkdruk. Het management van bedrijf X reserveert op dit moment vier uur werktijd per opleiding. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers werkdruk ervaren en dat er niet voldoende aandacht is voor de werk-privébalans. Wanneer de ervaren werkdruk wordt besproken kunnen de oorzaken achterhaald worden. Wanneer de oorzaken bekend zijn kan het management ondersteuning bieden en kan er gekeken worden naar waar medewerkers energie van krijgen en op welke manier rekening kan worden gehouden met individuele verschillen.

2.1 Denken en bewegen afwisselen  
Het management kan de medewerkers aanmoedigen om over de dag korte pauzes te nemen, zodat denken en bewegen worden afgewisseld.

2.2 Voortgangsronde  
Daarnaast kan het medewerkers helpen als tijdens het dagelijkse overleg een ronde voortgang wordt gedaan. Tijdens deze ronde kunnen zij vertellen hoe de dag tot nu toe verloopt en wat de planning voor de rest van de dag is. Ook kan zelfreflectie de medewerkers helpen om het gevoel van werkdruk te verminderen. De medewerker kan reflecteren wat goed ging die dag, wat minder goed ging die dag en wat de medewerker anders had kunnen doen.

3. Implementeren van ontwikkelgesprekken

De derde aanbeveling is het implementeren van ontwikkelgesprekken. Een voorbeeld van een ontwikkelgesprek is het inzetbaarheidsgesprek van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015b). Dit gesprek is een instrument dat naast het beoordelingsgesprek ingezet kan worden en is een aanvulling op de bestaande cyclus. Het inzetbaarheidsgesprek kan zo vaak per jaar ingezet worden als gewenst en kan bij de ene medewerker vaker worden gehouden dan bij een ander. Onderwerpen die aan bod kunnen komen tijdens het inzetbaarheidsgesprek zijn werkplezier, of de kennis en vaardigheden up-to-date zijn, of de medewerker zich gezond en energiek voelt, hoe het staat met de werk-privébalans en hoe de medewerker denkt dat zijn werk er over 3-5 jaar eruitziet.

3.1 Creëren, evalueren, bijstellen en implementeren  
De inrichting van de ontwikkelgesprekken kan met het management en teamleiders vastgesteld worden. Deze inrichting en het format dat gebruikt wordt bij de ontwikkelgesprekken zou eerst met een aantal medewerkers uitgeprobeerd kunnen worden. Na de gesprekken kan het management vragen om feedback en verbeterpunten. Vanuit hier kunnen de ontwikkelgesprekken bijvoorbeeld twee keer per jaar ingezet worden voor het bespreken van de inzetbaarheid van de medewerker.

4. Inzetten van focusgroepen

Naast deze adviezen zouden er focusgroepen ingezet kunnen worden om medewerkers van bedrijf X te betrekken bij het maken plannen. Een focusgroep bestaat uit een kleine groep van belanghebbenden die een gestructureerde discussie met elkaar aan gaan. Het onderwerp waarover gediscussieerd wordt is vooraf bepaald en de focusgroep wordt geleid door een gespreksleider. Deze gespreksleider legt vragen voor aan de groep en zorgt dat een onderlinge discussie ontstaat. Met behulp van focusgroepen krijg je snel meningen en behoeften van medewerkers over het onderwerp boven tafel. Daarnaast is een focusgroep een relatief goedkope en flexibele methode en kunnen ook online worden georganiseerd. Het resultaat dat een focusgroep oplevert is een nauwkeurig beeld van gedachtes en achterliggende redenen voor deze gedachtes. (ProDemos, z.j.)

De voordelen van een focusgroep is dat er snel informatie verzameld kan worden. De focusgroep stimuleert de medewerkers om in discussie te gaan en de medewerkers maken hun mening kenbaar. De leider van de focusgroep moet het gesprek kunnen leiden, dit vergt competenties zoals coachen en observeren. Daarnaast zal een recessieve medewerker worden overheerst door een dominante medewerker. Hier moet rekening mee worden gehouden. Voor het bespreken van werkdruk en het inrichten van ontwikkelgesprekken zou een focusgroep ingezet kunnen worden. De verschillende meningen over de ervaren werkdruk kunnen worden verteld en hier kan over worden gediscussieerd. Het inrichten van de ontwikkelgesprekken en wat wel en niet zal werken kan tevens worden vastgesteld met behulp van de focusgroep.

# Implementatieadvies

Om de aanbevelingen te kunnen implementeren wordt in dit hoofdstuk een implementatie advies gegeven. In tabel 9.1 worden de concrete acties, schatting in tijd en wanneer de actie uitgevoerd kan worden visueel weergegeven.

Tabel 9.1 Implementatieplan per advies

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Acties | Concrete acties | Schatting in tijd | Wanneer |
| Initiëren van teamleren | 1. Opstellen van groepsdoelen | Afhankelijk van de doelen | 6-10 juni |
| 2. De passende manier van groepsleren bepalen | 1 middag | 13-17 juni |
| 3. Het opzetten van leerprojecten (Wanneer een klantvraag om bepaalde kennis vraagt of een bepaald thema of opleiding van belang is.) | Een aantal middagen | Tijdens werktijd |
| 4. Het opstellen van mentor talent-koppels | 1 dag | 6 juni |
| 5. Mentor-talent koppels introduceren bij de managers en de teamleiders | 1 uur | 8 juni |
| 6. Mentor-talent koppels maken | 2 dagen | 13-15 juni |
| 7. De introductie van mentor-talent koppels communiceren naar de medewerkers | Tijdens de team-overleggen | 20-24 juni |
| 8. Ondersteuning bieden aan de mentoren | X | Constant |
| Bespreekbaar maken van werkdruk | 1. Een teamoverleg gebruiken voor het inzetten van focusgroepen. In de focusgroep staat het onderwerp werkdruk centraal. | 1 uur | 13-17 juni |
| 2. Zorgen dat de betekenis van werkdruk duidelijk is voor de hele organisatie | 1 week | 6-10 juni |
| 3. Onderzoeken wat een bedrijf en de medewerkers kunnen doen om de werkdruk belastbaar te maken | 1 week | 6-10 juni |
| 4. Maatwerk leveren per medewerker om werkdruk te verminderen (teamleren, leerprojecten en mentor-talentkoppels zijn voorbeelden van vormen voor maatwerk) | X | Constant |
| 5. Promoten van het afwisselen van denken en bewegen | X | Constant |
| 6. Implementeren van een voortgangsronde in de werkoverleggen | Half uur | Tijdens een meeting met de teamleiders |
| Implementeren van ontwikkelgesprekken | 1. Het belang van ontwikkelgesprekken communiceren | X | Constant |
| 2. Vaststellen van de inrichting van de ontwikkelgesprekken met het management en de teamleiders | 1,5 uur | 6 juni |
| 3. Het ontwikkelgesprek met 15 medewerkers houden | X | 9-30 juni |
| 4. De medewerkers om feedback en verbeterpunten vragen | Enquête van 10 minuten | 4-11 juli |
| 5. Het ontwikkelgesprek bijstellen | 1,5 uur | 15 juli |
| 6. Het ontwikkelgesprek implementeren | Half uur | 19 juli |
| 7. Managers en teamleiders 2x per jaar een ontwikkelgesprek laten inplannen met de medewerkers | Afhankelijk van de manager/teamleider | Afhankelijk van de manager/team-leider |
| 8. Managers voorbereiden voor het gesprek en handvatten bieden voor de vervolgstappen | X | Constant |
| 9. Managers ondersteunen in het leggen van verbinding tussen bedrijfsdoelen en doelen van de medewerker | X | Constant |

In tabel 9.2 wordt een overzicht gegeven van de kosten en baten voor het uitvoeren van de aanbevelingen.

Tabel 9.2 Overzicht kosten en baten aanbevelingen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Acties** | **Kosten** | **Baten** |
| Initiëren van teamleren | Het initiëren van teamleren is een continue proces. Het bepalen van een passende manier voor groepsleren kost een middag. Dit wordt samen met het team besloten. Het opzetten van leerprojecten zal een aantal middagen in beslag nemen. Alle teamleden zijn hierbij aanwezig. Het introduceren van de mentor-talentkoppels kost één uur en hierbij zal een HR-medewerkers en de managers/teamleiders aanwezig zijn. De mentor-talentkoppels kunnen tijdens de team overleggen geïntroduceerd worden, deze zijn elke week standaard ingepland. Het maken van koppels kost een HR-medewerker ongeveer 2 dagen. Uitgaande van een 40-urige werkweek wordt het gemiddelde genomen van €675,- per week aan salaris. Het maken van koppels kost dan €270,-. Ondersteuning bieden aan de managers is een continue proces. | Teamleren kan de medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen op basis van de vraag vanuit de klant. Daarnaast kan het team elkaar stimuleren en kunnen zij samen nadenken over passende leervormen. Leerprojecten dienen als ondersteuning bij het teamleren. Het leerproject tijdens kan ingepland worden tijdens een middagdeel, waardoor medewerker minder in de vrije tijd hoeven te leren. Dit kan een positieve invloed hebben op de ervaren werkdruk. De mentor-talentkoppels kunnen met elkaar problemen bespreken en elkaar stimuleren in de ontwikkeling. Teamleren zal de medewerkers van bedrijf X ondersteunen in hun vakkennis en vaardigheden en de duurzame inzetbaarheid. |
| Bespreekbaar maken van werkdruk | Team overleggen zijn standaard ingepland. De betekenis van werkdruk moet duidelijk gecommuniceerd worden tijdens deze team overleggen en naar het management toe. Dit kan in 1 week tussen de andere werkzaamheden door. Onderzoek doen naar mogelijkheden om werkdruk belastbaar te maken kan een HR-medewerker in 1 week doen, wat neerkomt op €675,- aan salaris. Het leveren van maatwerk per medewerker is een continue proces. Het promoten van het afwisselen van denken en bewegen moet constant worden gedaan. Het implementeren van een voortgangsronde in de werkoverleggen kan tijdens een meeting met de teamleiders. Dit kan in een half uur gebeuren. | Wanneer bedrijf X werkdruk tegen gaat kan de betrokkenheid worden vergroot, het ziekteverzuim worden verlaagd, krijgen medewerkers meer plezier in het werk en kunnen medewerkers zich beter concentreren. Daarnaast kan het medewerkers helpen om een betere balans te vinden tussen het werk-privéleven en het volgen van opleidingen. |
| Implementeren van ontwikkelgesprekken | Het communiceren van het belang van ontwikkelgesprekken is constant. Het inrichten van de ontwikkelgesprekken kan in 1,5 uur met alle teamleiders. Het ontwikkelgesprek inplannen kan in een half uur worden gedaan en hoelang de gesprekken moeten duren is afhankelijk van de uitkomst van de inrichting. De medewerkers om feedback vragen kan via een enquête van 10 minuten of door even langs te lopen en het te vragen. Het bijstellen van het ontwikkelgesprek kan in 1,5 uur en de implementatie kan in een half uur worden gecommuniceerd. De managers voorbereiden en handvatten bieden is constant en de managers ondersteunen in het leggen van verbinding is ook constant. | Door het aangaan van het ontwikkelgesprek zullen medewerkers gemotiveerd blijven om zich een leven lang te ontwikkelen. Er kan een fit worden gecreëerd tussen de talenten en ambities van de medewerker en de functie die hij of zij uitvoert. Op deze manier wordt gewaarborgd dat de medewerker doet wat bij hem of haar past. |

**Weerstand**Bij het implementeren van het ontwikkelgesprek is het van belang om te vermelden dat flexibiliteit nog steeds toegepast kan worden. Bedrijf X hecht veel waarde aan flexibiliteit en is bang dat door het inzetten van het ontwikkelgesprek de flexibiliteit verdwijnt. Bij het gesprek is het van belang dat deze periodiek ingepland wordt. Het voeren van het gesprek en de invulling ervan hoeft niet te verlopen via een standaard vragenlijst. Hierin kan de manager of teamleider zijn of haar vrijheid in pakken.

Bedrijf X is een open bedrijf waarin de medewerkers elkaar graag helpen. Voor het maken van de koppels moet er rekening gehouden worden met wie een geschikte mentor zou zijn, of diegene er tijd voor heeft en of het kan naast zijn of haar werkzaamheden. Wanneer hier rekening mee wordt gehouden wordt er geen weerstand verwacht.

Wanneer bedrijf X aan de slag gaat met werkdruk, zal de weerstand verlagen. Het tonen van empathie en het dialoog aangaan zal de weerstand verlagen. Door het inzetten van focusgroepen betrek je de medewerker bij het vraagstuk en de eventuele vervolgstappen.

**Waarborgen**  
Binnen bedrijf X krijgt een medewerker veel vrijheid om veranderingen door te voeren of om nieuwe ideeën te implementeren. Voor het waarborgen van de verandering is duidelijke communicatie en het betrekken van de medewerkers van belang. Onder duidelijke communicatie wordt face-to-face communicatie bedoeld, bijvoorbeeld tijdens teamoverleggen. Het betrekken van medewerkers kan bijvoorbeeld door het inzetten van focusgroepen.

# Literatuurlijst | bronnenlijst

Aedes. (2015, 17 september). Duurzame inzetbaarheid [artikel]. Geraadpleegd op 29 april, 2016, van

<http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/rijksbegroting/rijksbegroting-2016/werkgeverszaken/duurzame-inzetbaarheid.xml>

Aon. (z.j.). Duurzame inzetbaarheid [artikel]. Geraadpleegd op 27 mei, 2016, van http://www.aon.com/netherlands/duurzame-inzetbaarheid/zes-tips-om-medewerkers-duurzaam-inzetbaar-te-houden.jsp

Baar, S. van. (2015, 18 juni). 1 op 5 IT’ers vreest binnenkort ontslag [artikel]. Geraadpleegd op 29 april, 2016, van <http://pwdegids.nl/artikel/1-op-5-iters-vreest-binnenkort-ontslag/>

Bedrijf X. (z.j.-a). Maak kennis met bedrijf X [artikel]. Geraadpleegd op 15 maart, 2016, van [-](http://www.peopleware.nl/over-ons)

Bedrijf X. (z.j.-b). Missie, Visie en Kernwaarden [artikel]. Geraadpleegd op 6 april, 2016, van [-](http://www.peopleware.nl/over-ons/missie-visie-kernwaarden)

Bedrijf X. (z.j.-d). ICT Outsourcing: Wat gaat ICT uitbesteden u opleveren? [artikel]. Geraadpleegd op 26 april, 2016, van -

Bedrijf X. (z.j.-c). Thema’s: Wat speelt er in de markt? [artikel]. Geraadpleegd op 8 april, 2016, van -

Bedrijf X. (2016). Taking care of An Infrastructure That Adapts To Your Business [Powerpoint]. Geraadpleegd op 15 maart, 2016, van

[-](https://icento.sharepoint.com/sites/files/sales/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7b8E866C4E-D159-4EF0-922A-019DAC62E60A%7d&file=PeopleWare%20introductie%20presentatie%202016.pptx&action=default)

CBS. (2015, 19 mei). Bijna kwart werknemers zegt belangrijke nieuwe kennis of vaardigheden te missen [artikel]. Geraadpleegd op 29 april, 2016, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/21/bijna-kwart-werknemers-zegt-belangrijke-nieuwe-kennis-of-vaardigheden-te-missen

CIO. (z.j.). Wat de consumerization of IT écht inhoudt [artikel]. Geraadpleegd op 5 april, 2016, van <http://cio.nl/mobility/77159-wat-de-consumerization-of-it-echt-inhoudt>

Geertsma, P. (2014, 18 februari). Wat is automatisering en waar wordt automatisering toegepast? [artikel]. Geraadpleegd op 29 maart, 2016, van http://www.technischwerken.nl/kennisbank/techniek-kennis/wat-is-automatisering-en-waar-wordt-automatisering-toegepast/

Hovemann, M. (2015, 1 februari). Het model van Ulrich: de vier rollen van HR [artikel]. Geraadpleegd op 31 mei, 2016, van https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/het-model-van-ulrich-de-vier-rollen-van-hr

Hulsman, S. (2016, 15 januari). Innovatief opleiden in ICT [artikel]. Geraadpleegd op 2 mei, 2016, van https://www.computable.nl/artikel/achtergrond/magazine/5684367/5215853/innovatief-opleiden-in-ict.html

Kleijn, H., & Rorink, F. (2010). *Verandermanagement* (2e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux BV.

Lange, A. H. de, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2013). *Een leven lang inzetbaar?*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.j.). Werkdruk [artikel]. Geraadpleegd op 18 mei, 2016, van http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk

Op weg naar duurzame inzetbaarheid. (z.j.). Op weg naar duurzame inzetbaarheid [artikel]. Geraadpleegd op 5 april, 2016, van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1336/Wat-is-duurzame-inzetbaarheid.htmlopleiden-in-ict.html>

Op weg naar duurzame inzetbaarheid. (2015a, 30 juni). Bedrijfsscan [artikel]. Geraadpleegd op 12 april, 2016, van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/20805/Bedrijfsscan.pdf?v=0>

Op weg naar duurzame inzetbaarheid. (2015b, 30 juni). Het inzetbaarheidsgesprek [artikel]. Geraadpleegd op 19 april, 2016, van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/20798/150630\_Het\_Inzetbaarheidsgesprek.pdf?v=1

Op weg naar duurzame inzetbaarheid. (2016). Vijf tips om leren en ontwikkeling onder werknemers te stimuleren [artikel]. Geraadpleegd van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/108537/160401\_Vijf\_Tips.pdf?v=0

ProDemos. (z.j.). Focusgroep [artikel]. Geraadpleegd op 18 mei, 2016, van

http://www.participatiewijzer.nl/De-Participatiewijzer/Databank-methoden/FOCUSGROEP

TNO. (z.j.-b). Missie en strategie [artikel]. Geraadpleegd op 27 mei, 2016, van

https://www.tno.nl/nl/over-tno/missie-en-strategie/

TNO. (z.j.-a). Scan Leercultuur [artikel]. Geraadpleegd op 18 mei, 2016, van

http://leercultuur.tno.nl/index.php/leercultuur/scan\_bedrijfscultuur.html

UWV. (2015, 10 september). Technische en ICT-beroepen Samenvatting arbeidsmarktbeschrijving [artikel]. Geraadpleegd op 15 maart, 2016, van

http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Samenvatting%20Techniek.pdf

UWV. (2016, maart). Factsheet arbeidsmarkt ICT [factsheet]. Geraadpleegd op 29 april, 2016, van

http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet%20arbeidsmarkt%20ICT%20werkgevers.pdf

VCD IT Groep. (2016, 12 januari). Klaar voor 2016? 5 IT ontwikkelingen op een rij [artikel].

Geraadpleegd op 8 april, 2016, van <https://www.vcd.nl/blog/00015>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten,

Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.

# Bijlagen

## Bijlage I: Mindmap vooronderzoek

Wegens vertrouwelijkheid is deze bijlage niet beschikbaar.

## Bijlage II: Organogram bedrijf X

Wegens vertrouwelijkheid is deze bijlage niet beschikbaar.

## Bijlage III: DESTEP-analyse

**D**emografische factoren

|  |  |
| --- | --- |
| Samenleving/IT-branche | Bedrijf X |
| - Mismatch op arbeidsmarkt (UWV, 2015)  - Verhoging AOW-leeftijd (Aedes, 2015) | - Veel aanbod van middelbaar opgeleiden en mensen met generieke ICT-opleidingen, terwijl er vraag is naar hoger opgeleiden met specifieke ICT-kennis (UWV, 2015) - Noodzaak om werk te maken van duurzame inzetbaarheid (Aedes, 2015) |

**E**conomische factoren

|  |  |
| --- | --- |
| Samenleving/ IT-branche | Bedrijf X |
| - Groeiende economie (UWV, 2015)  - Snel veranderende arbeidsmarkt (Aedes, 2015) | - Met een groeiende economie zal de vraag naar ICT’ers verder aantrekken (UWV, 2015)  - Noodzaak om werk te maken van duurzame inzetbaarheid (Aedes, 2015) |

**S**ociaal-maatschappelijke factoren

|  |  |
| --- | --- |
| Samenleving/ IT-branche | Bedrijf X |
| - Flexibilisering van de samenleving (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) | - Het Nieuwe Werken is opkomend, waarbij meer flexibel gewerkt wordt, vanuit huis en op kantoor. Anytime, anyplace and any device, de invloed op IT is groot (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) |

**T**echnologische factoren

|  |  |
| --- | --- |
| Samenleving/ IT-branche | Bedrijf X |
| - Ontwikkeling van ondersteunende technologie en robotica (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Opkomst Cloud (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Consumerization of IT (de verandering waarbij de mobiele apparaten door zakelijke gebruikers gebruikt wordt als relevantste middel om contact te maken met internet, hun collega’s en corporate data (CIO, z.j.) (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Bring Your Own Device / Choose Your Own Device (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) | - Verandering in functie en/of werkzaamheden binnen een functie (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Verdwijnen van functies (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Anytime, anyplace and any device kunnen werken (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Technologie in de consumentenmarkt verandert drastisch (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016)  - Eigen devices mee nemen waarmee gewerkt wordt. Wat heeft effect op de werkplek (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) |

**E**cologische factoren

|  |  |
| --- | --- |
| Samenleving/ IT-branche | Bedrijf X |
| - Belang voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt toe (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) | - Datacenters en IT zijn energieslurpers, er is vraag naar groene ICT en datacenters (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) |

**P**olitiek-juridische factoren

|  |  |
| --- | --- |
| Samenleving/ IT-branche | Bedrijf X |
| - Opkomende regelgeving over veiligheid van informatie wanneer deze wordt opgeslagen | - Bedrijf X moet rekening houden met deze datasecurity en de regelgeving hierover volgen. (Bron D, Persoonlijke communicatie, 15-3-2016) |

## Bijlage IV: Het inzetbaarheidsgesprek

In deze bijlage is het format van het inzetbaarheidsgesprek van Op weg naar duurzame inzetbaarheid (2015b) weergegeven.

**Een inzetbaarheidgesprek gaat over kansen, uitdagingen, eisen in het werk en behoeftes van werknemers. Een gesprek over inzetbaarheid kan over van alles gaan en zou eigenlijk meer dan eens per jaar gevoerd moeten worden. Het gaat om uitwisselen van ideeën en mogelijkheden en de input van leidinggevende en werknemer is gelijkwaardig. Het gaat dus NIET om beoordelen.**

Onderwerpen waar het in een inzetbaarheidsgesprek over kan gaan zijn grofweg te verdelen in de volgende 5 categorieën:

1. Werk je met plezier?
2. Zijn je kennis en vaardigheden up-to-date?
3. Voel je je gezond en energiek?
4. Hoe staat het met je werk-privé balans?
5. Hoe zie je jouw werk over 3-5 jaar?

Voor elk van de onderwerpen zijn subvragen te verzinnen. Zie hieronder een aantal voorbeelden. Waarschijnlijk kom je in 1 gesprek niet aan alles toe, dus gebruik ze als inspiratie en wissel af.

|  |
| --- |
| **Plezier in het werk** |
| Doe je je werk met plezier? |
| Wat vind je nu leuk, minder leuk aan je werk? |
| Hoe goed gaat het in je werk; waar ben je trots op? |
| Voel je je thuis bij de organisatie? |
| Voel je je thuis bij je collega’s? |
| **Vakkennis en vaardigheden** |
| Zijn je kennis en vaardigheden nog toereikend voor de functie? |
| Wat zou je willen verbeteren? |
| Welke vaardigheden heb je en kun je goed gebruiken in je huidige werk? |
| Welke vaardigheden heb je maar worden nu onvoldoende benut (wat zijn je hobby’s, nevenactiviteiten?) |
| Welke cursussen/opleiding wil je gaan doen? |

|  |
| --- |
| **Energie en gezondheid** |
| Voel je je energiek/fit genoeg om je werk te doen? (check verzuimcijfers) |
| Heb je lichamelijke/geestelijke klachten die te maken hebben met het werk? |
| Vind je het werk zwaar? |
| **Balans werk-privé** |
| Hoe is het thuis? |
| Kun je je werk goed combineren met privé-activiteiten? |
| Kun je goed uit de voeten met je werktijden, rooster? (lichamelijk, werk-privé balans) |
| Heb je behoefte iets te veranderen aan je werktijden, rooster? |
| **Werken tot aan je pensioen** |
| *Veranderingen in het werk* |
| Kijk eens vooruit, hoe ziet jouw baan er over 3-5 jaar uit? |
| Welke veranderingen verwacht je in je werk? |
| Hoe bereid je je voor op de veranderingen? |
| *Volhouden* |
| Denk je dat je je werk tot je pensioen vol kunt/wilt houden? Zo nee, waarom niet? |
| Maak je je zorgen omdat we steeds langer moeten doorwerken? |
| Welke belemmeringen zie je om door te werken in de huidige functie? |
| *Leeftijd* |
| Merk je dat je gezien je leeftijd ergens beter in bent geworden, of zijn sommige dingen juist lastiger? |
| Merk je iets van leeftijdsdiscriminatie? |
| *Verandering van baan* |
| Stel: je baan zou volgende week ophouden te bestaan, wat zou je dan het liefst gaan doen. Wat is uw droombaan of ideale tijdsbesteding? |
| Welke belemmeringen zie je om eventueel te veranderen van baan/functie? |
| *Doorwerken* |
| Denk je dat je door wil werken na je pensioen? |
| *Acties* |
| Wat heb je nodig om je werk goed te kunnen (blijven) doen? |
| Wat verwacht je van de organisatie aan hulp? |
| Wat ga je zelf doen? |

Maak concrete afspraken en leg ze vast! “WIE, WAT, WANNEER?”



Het Inzetbaarheidsgesprek

## Bijlage V: Interviewchecklist ICT-experts

Onderstaande vragen zijn gesteld aan een externe- en interne ICT expert.

* Waar werk je op dit moment?
* Hoelang werk je hier al?
* Hoelang ben je in totaal werkzaam binnen de IT-branche?
* Over welke certificeringen beschik je?
* Wat vind jij belangrijke kennis en vaardigheden om te hebben als ICT’er?
* Over welke competenties moet een goede ICT-medewerker beschikken op dit moment? En over twee jaar, zit hier verandering is?
* Als je kijkt naar vijf jaar geleden, wat zijn de grootste ontwikkelingen van toen tot nu?
* Als je kijkt naar de huidige situatie, wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen tussen nu en vijf jaar?
* Wat zijn belangrijkste uitdagingen waar jullie branche mee wordt geconfronteerd (vanuit de markt, demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische, politiek-juridische etc)?
* Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen IT waar jullie op aangehaakt moeten blijven?
* Kun je wat meer vertellen over de Cloud en wat deze ontwikkeling in houdt voor jullie huidige diensteverlening en de wijze waarop jullie die hebben ingericht?
* Wat betekend dit voor de bestaande functies?
* Welke functies gaan verdwijnen/veranderen als je kijkt naar de trends en ontwikkelingen?

## Bijlage VI: Uitkomsten interviews IT-experts

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Topiclijst | Externe ICT-expert (14 april 2016, 20:30 uur) | Interne ICT-expert (18 april 2016, 15:00 uur) |
| Belangrijke kennis en vaardigheden voor een ICT’er | Weten wat je gebruikers met het pakket doen, klantbehoeftes begrijpen. Kennis hebben over hetgeen waar je mee werkt. Inlevingsvermogen. | Servicedesk: goede contact-, en communicatievaardigheden en inlevingsvermogen.  2de lijn: kennis kunnen uitwisselen en collegiaal zijn en analytisch vermogen.  Projectmedewerkers: einddoel voor ogen kunnen houden, goed beseffen hoe het project is opgebouwd, onder tijdsdruk kunnen werken. |
| Belangrijke competenties nu en over twee jaar | Verstand van zowel de software, als het computer mechanische gedeelte. Goede contactuele vaardigheden en inlevingsvermogen zijn ook belangrijk. Ik ga ook vaak bij de mensen lang om on-site training te geven, als een soort usercoach. | Contact-, en communicatievaardigheden, inlevingsvermogen, kennisuitwisseling, collegialiteit, analytisch vermogen, overzicht houden, verschillende schakels kunnen begrijpen. |
| Grootste ontwikkelingen van vijf jaar geleden tot nu | Big-data, waarbij het belangrijk is dat je snapt wat je daarvan binnenkrijgt. Big-data verzameld veel informatie en haalt informatie eruit wat helpt om als bedrijf de doelstellingen te halen. | Cloud en internet of things, opkomst mobiele apparaten, big data en verandering in beveiliging. |
| Belangrijkste ontwikkelingen voor nu en de komende vijf jaar | Er wordt nu vooral gekeken naar kosten, dus kostenbesparingen op personeel. Bedrijven zullen kijken wat ze kunnen outsourcen. Outsourcing is ook opkomend. | De veranderingen en aanpassingen die Cloud met zich meebrengen. |
| Belangrijkste uitdagingen binnen de IT-branche | Hackers worden steeds slimmer en lopen vaak op de ontwikkelingen voorop. De technologische oorlog heeft als gevolg dat verandering in de beveiliging belangrijk is. | Elke ICT’er die te maken heeft met zaken die straks overbodig worden zullen zich aan moeten passen. Er zal werk verdwijnen en daar zal een strijd over plaats vinden, vanwege de vermindering in werk. Belangrijkste quote: ‘Dus wat het in de markt zal doen is denk ik dat degene die in staat is om zich het beste aan te passen; dat als winnaar uit de strijd zal komen.’ |
| Belangrijkste trends en ontwikkelingen | Big-data en datawarehousing. Heel erg kijken op kosten besparen en zaken outsourcen. | Werken in Cloud is een grote verandering, waar medewerkers mee moeten veranderen. Bedrijf X is gedwongen mee te gaan met deze ontwikkeling. Grote tak binnen ICT zullen moeten aanpassen en kijken hoe ze nog toegevoegde waarde kunnen bieden |
| Betekenis Cloud en invloed op de huidige dienstverlening | Cloud is eigenlijk opslag die niet op jouw computer zelf staat. Iemand anders beheert deze opslag en Cloud maakt het mogelijk dat je vanaf elk apparaat bij je opslag kunt. | Cloud is meer een gedachtegoed dan een oplossing. Je kunt betalen naar gebruik en je kunt schalen per dag. Cloud maakt mogelijk dat mensen op elke plek kunnen werken, wat invloed heeft op de werkplek. |
| Wat heeft Cloud voor gevolg op de bestaande functies | Mensen kunnen nu flexibel werken, vanaf elke plek. De data moet veilig worden opgeslagen, dit doet iemand in een bepaald beroep voor jou. Als je meer gaat doen in de Cloud heb je betere internetverbindingen nodig. | Werkplekbeheer zal veranderen. |
| Functies die gaan verdwijnen/veranderen | Ze veranderen allemaal elke dag. Het hangt af van de structuur en diensten van je bedrijf en gaat het bedrijf hierin mee. | Werkplekbeheer en serverbeheer gaan veranderen en minder worden. Dingen worden geautomatiseerd. |

## Bijlage VII: Enquête Ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X

Beste collega,

Bedankt voor het deelnemen aan mijn onderzoek. De vragenlijst die je zo meteen in gaat vullen is in het kader van jouw ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X.   
Per vraag zijn er vier invulmogelijkheden (−− = zeer mee oneens, − = mee oneens, + = mee eens, ++ = zeer mee eens), kies het antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. \*Vereist

1. Het is bij bedrijf X duidelijk hoe medewerkers, ook op de langere termijn, ingezet kunnen worden \*

* + +
* +
* −
* −−

2. Bij bedrijf X hebben wij goed inzicht op interne- en externe ontwikkelingen en op wat voor medewerkers we nu en in de toekomst nodig hebben \*

* + +
* +
* −
* −−

3. Er is sprake van een duidelijke aanpak om medewerkers een toekomst te geven bij bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

4. Vanuit bedrijf X wordt er constant gewerkt aan het op peil houden van mijn kennis en vaardigheden \*

* + +
* +
* −
* −−

5. Ik vind dat bedrijf X aandacht heeft voor een evenwichtige balans tussen mijn werk- en mijn privéleven \*

* + +
* +
* −
* −−

6. Vanuit bedrijf X worden voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar gesteld om mijn eigen ontwikkeling vorm te geven \*

* + +
* +
* −
* −−

7. Ik vind dat bedrijf X voldoende doet om medewerkers tevreden en betrokken te houden \*

* + +
* +
* −
* −−

8. Ik heb voldoende ruimte om mijn eigen behoefte en wensen, bijv. op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, invulling te geven \*

* + +
* +
* −
* −−

9. Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat ik een goede toekomst heb bij bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

10. Mijn leidinggevende enthousiasmeert en stimuleert mij in mijn ontwikkeling \*

* + +
* +
* −
* −−

11. Ik vind het belangrijk dat ik in de toekomst kan blijven werken voor bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

12. Ik word aangesproken op mijn eigen verantwoordelijkheid om ook op de lange termijn te kunnen blijven werken bij bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

13. Mijn collega’s en ik stimuleren elkaar in onze professionele ontwikkeling \*

* + +
* +
* −
* −−

14. Ik ben goed in staat om te werken aan mijn eigen ontwikkeling en maak gebruik van de middelen en hulp die vanuit bedrijf X wordt geboden \*

* + +
* +
* −
* −−

15. Bedrijf X is duidelijk bezig met het maken van plannen voor de toekomst rondom de ontwikkeling van mij als medewerker en de organisatie in haar geheel \*

* + +
* +
* −
* −−

16. Mijn team en ik zijn duidelijk bezig met onze toekomst binnen bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

17. Ik ben actief bezig met mijn eigen loopbaan en toekomstige inzetbaarheid binnen bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

18. Ik heb regelmatig een functioneringsgesprek met mijn leidinggevende waarin wij praten over mijn functioneren en mijn persoonlijke ontwikkeling \*

* + +
* +
* −
* −−

19. Het is voor mij duidelijk hoe bedrijf X ziekteverzuim wil voorkomen en hoe bij ziekte snelle terugkeer op het werk wordt gerealiseerd \*

* + +
* +
* −
* −−

20. Wanneer er nieuwe medewerkers worden aangenomen binnen bedrijf X wordt er gekeken naar wat ze nu en wat ze in de toekomst kunnen betekenen voor de organisatie \*

* + +
* +
* −
* −−

21. Het management van bedrijf X weet wat er op de werkvloer/bij mijn opdrachtgever gebeurt \*

* + +
* +
* −
* −−

22. Ik word als medewerker betrokken bij het maken van plannen binnen bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

23. Als medewerker word ik geïnformeerd over de ontwikkelingen m.b.t. mijn toekomstige inzet binnen bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

24. Ik weet waar ik belangrijke informatie over mijn ontwikkeling en toekomst binnen bedrijf X kan vinden \*

* + +
* +
* −
* −−

25. Ik voel mij als medewerker gerespecteerd en gewaardeerd binnen bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

26. Ik mag fouten maken (fouten zijn er om van te leren) \*

* + +
* +
* −
* −−

27. Als ik problemen heb of in een lastige situatie zit durf ik deze naar voren te brengen \*

* + +
* +
* −
* −−

28. Ik voel mij vrij om collega’s om hulp te vragen over hoe ik bepaalde situaties het beste aan kan pakken \*

* + +
* +
* −
* −−

29. Ik ben bereid om mijn collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling \*

* + +
* +
* −
* −−

30. Ik ben bereid om mij in te zetten voor mijn eigen ontwikkeling binnen bedrijf X \*

* + +
* +
* −
* −−

31. Ik ben bereid om aan mijn ontwikkeling te werken in mijn vrije tijd \*

* + +
* +
* −
* −−



## Bijlage VIII: Respons verhogende mails

|  |
| --- |
| Mail 1 |

Beste collega,

Vorige week heb ik mijn enquête uitgezet. Inmiddels heeft een kwart de enquête ook al ingevuld, waarvoor hartelijk dank!

Jouw mening draagt bij aan het verkrijgen van een zo goed en duidelijk mogelijk beeld rondom de ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X.  
Vanwege de gezamenlijke verantwoordelijkheid van en het belang rondom jouw kennisontwikkeling is jouw mening van grote waarde.   
  
Indien je nog geen tijd hebt gehad om de enquête in te vullen, wil ik vragen of je dit alsnog zou willen doen.   
Het invullen van de enquête kost slecht 10 minuten van je tijd. Hieronder is nogmaals de link vermeld:

-

Mag ik jouw antwoord voor 19 april terug ontvangen? Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,  
Jessica van Maanen

|  |
| --- |
| Mail 2 |

Beste collega,

Inmiddels heeft meer dan de helft de enquête over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen bedrijf X ingevuld. Hiervoor hartelijk dank!  
Degene die de enquête heeft ingevuld, mag dit mailtje dan ook als niet verzonden beschouwen.

Graag wil ik aan degene die nog geen mogelijkheid heeft gehad om de enquête in te vullen, vragen of je dit alsnog zou willen doen.   
Het invullen van de enquête kost slecht 10 minuten van je tijd. Hieronder is nogmaals de link vermeld:

-

Alvast hartelijk bedankt!

Met vriendelijke groet,  
Jessica van Maanen

## Bijlage IX: Indeling vragen

**Indeling vragen op basis van onderwerpen die invloed hebben op de determinanten duurzame inzetbaarheid volgens TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum (De Lange & Van der Heijden, 2013)**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Gestelde vragen |
| Leren en ontwikkelen | Vraag 2: Bij bedrijf X hebben wij goed inzicht op interne- en externe ontwikkelingen en op wat voor medewerkers we nu en in de toekomst nodig hebben Vraag 4: Vanuit bedrijf X wordt er constant gewerkt aan het op peil houden van mijn kennis en vaardigheden Vraag 6: Vanuit bedrijf X worden voldoende middelen en faciliteiten beschikbaar gesteld om mijn eigen ontwikkeling vorm te geven Vraag 8: Ik heb voldoende ruimte om mijn eigen behoefte en wensen, bijv. op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, invulling te geven Vraag 24: Ik weet waar ik belangrijke informatie over mijn ontwikkeling en toekomst binnen bedrijf X kan vinden |
| Loopbaanplanning | Vraag 1: Het is bij bedrijf X duidelijk hoe medewerkers, ook op de langere termijn, ingezet kunnen worden  Vraag 3: Er is sprake van een duidelijke aanpak om medewerkers een toekomst te geven bij bedrijf X  Vraag 11: Ik vind het belangrijk dat ik in de toekomst kan blijven werken voor bedrijf X  Vraag 15: Bedrijf X is duidelijk bezig met het maken van plannen voor de toekomst rondom de ontwikkeling van mij als medewerker en de organisatie in haar geheel Vraag 20: Wanneer er nieuwe medewerkers worden aangenomen binnen bedrijf X wordt er gekeken naar wat ze nu en wat ze in de toekomst kunnen betekenen voor de organisatie |
| Veranderingsbereidheid en persoonlijk leiderschap | Vraag 14: Ik ben goed in staat om te werken aan mijn eigen ontwikkeling en maak gebruik van de middelen en hulp die vanuit bedrijf X wordt geboden Vraag 17: Ik ben actief bezig met mijn eigen loopbaan en toekomstige inzetbaarheid binnen bedrijf X  Vraag 29: Ik ben bereid om mijn collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling  Vraag 30: Ik ben bereid om mij in te zetten voor mijn eigen ontwikkeling binnen bedrijf X Vraag 31: Ik ben bereid om aan mijn ontwikkeling te werken in mijn vrije tijd |
| Leiderschap en organisatiecultuur | Vraag 7: Ik vind dat bedrijf X voldoende doet om medewerkers tevreden en betrokken te houden Vraag 9: Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat ik een goede toekomst heb bij bedrijf X  Vraag 10: Mijn leidinggevende enthousiasmeert en stimuleert mij in mijn ontwikkeling  Vraag: 12: Ik word aangesproken op mijn eigen verantwoordelijkheid om ook op de lange termijn te kunnen blijven werken bij bedrijf X  Vraag 13: Mijn collega’s en ik stimuleren elkaar in onze professionele ontwikkeling Vraag 16: Mijn team en ik zijn duidelijk bezig met onze toekomst binnen bedrijf X  Vraag 18: Ik heb regelmatig een functioneringsgesprek met mijn leidinggevende waarin wij praten over mijn functioneren en mijn persoonlijke ontwikkeling  Vraag 21: Vraag 21: Het management van bedrijf X weet wat er op de werkvloer/bij mijn opdrachtgever gebeurt  Vraag 22: Ik word als medewerker betrokken bij het maken van plannen binnen bedrijf X  Vraag 23: Als medewerker word ik geïnformeerd over de ontwikkelingen m.b.t. mijn toekomstige inzet binnen bedrijf X  Vraag 25: Ik voel mij als medewerker gerespecteerd en gewaardeerd binnen bedrijf X Vraag 26: Ik mag fouten maken (fouten zijn er om van te leren)  Vraag 27: Als ik problemen heb of in een lastige situatie zit durf ik deze naar voren te brengen  Vraag 28: Ik voel mij vrij om collega’s om hulp te vragen over hoe ik bepaalde situaties het beste aan kan pakken |
| Gezonde leef- en werkstijl | Vraag 5: Ik vind dat bedrijf X aandacht heeft voor een evenwichtige balans tussen mijn werk- en mijn privéleven (niet positief, plaats 7) |
| Goede arbeidsomstandigheden en gezondheidsbevordering | Vraag 19: Het is voor mij duidelijk hoe bedrijf X ziekteverzuim wil voorkomen en hoe bij ziekte snelle terugkeer op het werk wordt gerealiseerd |
| Arbeidsvoorwaarden | X |

## Bijlage X: Format individuele interviews

**Werkwijze van bedrijf**

Missie en visie

1. Wat is de visie op leren en ontwikkelen binnen bedrijf X?  
2. Wordt leren en ontwikkelen gekoppeld aan de bedrijfsstrategie?  
3. Staat er in het cao van bedrijf X iets over duurzame inzetbaarheid?  
4. Op welke competenties en soft-skills worden nieuwe medewerkers gewerfd?  
5. Is het leren van de medewerkers gericht op de toegevoegde waarde binnen bedrijf X in de toekomst?

**Rol van de personeelsprofessional**Dialoog tussen werkgever en medewerker6. Hoe vaak wordt er met medewerkers gesproken over hun ontwikkeling?  
7. Hoe wordt de leerbehoefte van de medewerkers geïnventariseerd?  
8. Op welke manier wordt kennis onderhouden, verbeterd en vernieuwd?

Manier van ondersteunen en faciliteren  
9. Hoe stimuleer jij als manager de opleidings- en ontwikkelingsinspanningen van medewerkers?

10. Op welke manier wordt het geloof van het eigen kunnen van medewerkers ten aanzien van leren gestimuleerd?

11. Op welke manier worden medewerkers aangemoedigd op zich te blijven ontwikkelen?  
  
Het goede gesprek12. Maak jij opleidingsplannen met medewerkers? Hoe zien deze plannen eruit?

13. Op welke manier worden medewerkers op leren voorbereid/gemotiveerd?

**Aansturing binnen het bedrijf**  
Loopbaanpaden  
14. Op welke manier wordt het voor de medewerker duidelijk gemaakt dat de leerresultaten nodig zijn in de praktijk?  
15. Stelt bedrijf X voldoende middelen beschikbaar om als medewerker te kunnen leren?  
16. Zijn de ontwikkelings-/doorgroeimogelijkheden binnen bedrijf X duidelijk voor de medewerkers?

Maatwerk  
17. Welke variaties in leervormen zijn er binnen bedrijf X?  
18. Wordt er binnen bedrijf X rekening gehouden met de verschillende manieren in leren?

Leren binnen bedrijf X  
19. Wordt leren van elkaar gestimuleerd en georganiseerd binnen bedrijf X?  
20. Hoe vindt het leren van en door collega’s plaats binnen bedrijf X?  
21. Hoe steunen collega’s elkaar onderling in hun ontwikkeling?

Werktijd  
22. Stelt bedrijf X werktijd beschikbaar voor leren? Wat is jouw visie hierop?

## Bijlage XI: Analyseschema individuele interviews

Wegens vertrouwelijkheid is deze bijlage niet beschikbaar.

## Bijlage XII: Interview respondent 6

Wegens vertrouwelijkheid is deze bijlage niet beschikbaar.

## Bijlage XIII: Analyseschema focusgroep

Wegens vertrouwelijkheid is deze bijlage niet beschikbaar.