



TNO-rapport

3761/3520000/vri/loa

**Het bevorderen van de inzetbaarheid van
medewerkers: activiteiten van organisaties en
werknemers**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 19 februari 2001

Auteurs Sjiera de Vries
Marja Willemsen
Rob Gründemann
Marije Nuyens

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2001 TNO

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 47295
plaats 66-225

Inhoud

1. Inleiding.....	1
1.1 Definities van inzetbaarheid.....	1
1.2 Het belang van brede en duurzame inzetbaarheid.....	2
1.3 Onderzoeksvragen.....	4
1.4 Onderzoek onder organisaties.....	5
1.4.1 Activiteiten.....	6
1.4.2 Inzetbaarheid.....	7
1.4.3 Bevorderende en belemmerende factoren.....	8
1.4.4 Samenvatting opzet onderzoek organisaties.....	8
1.5 Onderzoek onder werknemers.....	9
1.5.1 Activiteiten.....	9
1.5.2 Inzetbaarheid.....	11
1.5.3 Bevorderende en belemmerende factoren.....	11
1.5.4 Samenvatting opzet onderzoek werknemers.....	12
2. Onderzoek onder organisaties.....	14
2.1 Methode.....	14
2.1.1 Steekproef, weging en respons.....	14
2.1.2 Deelnemende organisaties.....	15
2.2 Curatieve activiteiten.....	16
2.3 Preventieve activiteiten.....	17
2.3.1 Specifieke groepen.....	19
2.4 Nadere uitwerking preventieve activiteiten.....	21
2.4.1 Faciliteiten rond opleiding en training.....	21
2.4.2 Functioneringsgesprekken.....	24
2.4.3 Combineren zorg en werk.....	26
2.5 Motieven om aan inzetbaarheid te werken.....	28
2.6 Bevorderende of belemmerende factoren.....	29
2.7 Beoordeling inzetbaarheid.....	29
2.8 Voorspellen van beleid rond inzetbaarheid.....	31
2.9 Voorspellen inzetbaarheid uit maatregelen.....	35
2.10 Samenvatting en conclusies.....	36
3. Onderzoek onder werknemers.....	38
3.1 Methode.....	38
3.1.1 Steekproef en respons.....	38
3.1.2 Respondenten.....	38
3.2 Activiteiten rondom inzetbaarheid.....	40
3.2.1 Competenties en vaardigheden.....	40
3.2.2 Kennis arbeidsmarktpositie.....	46
3.3 Bevorderende en belemmerende factoren.....	47
3.3.1 Motieven.....	48

3.3.2	Stimulerende omgeving.....	49
3.3.3	Faciliteiten werkgever.....	50
3.4	Inzetbaarheid.....	52
3.4.1	Competenties en vaardigheden.....	52
3.4.2	Vermogen.....	53
3.4.3	Bereidheid.....	54
3.4.4	Inzicht in de arbeidsmarkt.....	54
3.4.5	Eigen inzetbaarheid nu en in de toekomst.....	55
3.5	Specifieke groepen.....	56
3.6	Voorspellen activiteiten.....	60
3.7	Voorspellen inzetbaarheid.....	63
3.7.1	Van activiteiten naar competenties en vaardigheden.....	63
3.7.2	Van persoonskenmerken naar vermogen.....	63
3.7.3	Van belemmerende en bevorderende factoren naar bereidheid.....	64
3.7.4	Van activiteiten naar inzicht in arbeidsmarktpositie.....	65
3.8	Samenvatting en conclusies.....	65
4.	Samenvatting, discussie en conclusies.....	69
4.1	Definitie en onderzoeksvragen.....	69
4.2	Respons.....	70
4.3	Activiteiten.....	71
4.3.1	Curatieve activiteiten.....	71
4.3.2	Preventieve activiteiten: bevorderen van competenties en vaardigheden.....	72
4.3.3	Activiteiten rond het vermogen om de competenties en vaardigheden in te zetten.....	74
4.3.4	Activiteiten rond kennis over de arbeidsmarkt.....	75
4.3.5	Algemeen beeld activiteiten.....	75
4.3.6	Specifieke groepen.....	76
4.4	Bevorderende en belemmerende factoren.....	77
4.5	Huidige inzetbaarheid.....	79
4.6	Relatie tussen activiteiten en inzetbaarheid.....	80
4.7	Relatie model-resultaten.....	80
4.8	Conclusies.....	82
5.	Literatuur.....	84
	Bijlage 1: Samenstelling personeelsbestand.....	88
	Bijlage 2: Belangrijkste analyses onderzoek organisaties, uitsplitsing naar branche.....	90
	Bijlage 3: Belangrijkste analyses onderzoek organisaties, uitsplitsing naar omvang.....	93
	Bijlage 4: Persoonskenmerken en persoonlijke omstandigheden werknemers.....	96

Bijlage 5: Uitsplitsing antwoorden werknemers over vermogen en bereidheid 99

1. Inleiding

In 1999 is TNO-Arbeid binnen haar doelfinancieringsprogramma gestart met een vierjarig onderzoeksprogramma 'Determinanten en effecten van personeelsbeleid'. In het eerste jaar heeft een breed onderzoek plaatsgevonden naar het personeelsmanagement in Nederlandse organisaties. In het (huidige) tweede jaar wordt hierop voortgebouwd met een onderzoek dat dieper ingaat op één aspect van personeelsmanagement, het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Dit onderzoek wordt in dit rapport besproken. Allereerst gaan we nader in op wat inzetbaarheid is, en welke vragen in dit onderzoek aan de orde gesteld worden. Vervolgens bespreken we de opzet van het onderzoek. In de hoofdstukken twee en drie worden de resultaten van het onderzoek besproken en in hoofdstuk vier worden de resultaten vergeleken met de resultaten van andere onderzoeken over inzetbaarheid. Tenslotte worden in het vijfde en laatste hoofdstuk de belangrijkste resultaten op een rijtje gezet en worden conclusies getrokken.

1.1 Definities van inzetbaarheid

Inzetbaarheid, vaak aangeduid met de Engelse term *employability*, is een thema dat sinds een aantal jaren sterk in de belangstelling staat. Zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de managementbladen wordt veel over dit onderwerp geschreven (bijv. van Dam & Thierry, 2000; Themanummer van de Gids voor Personeelsmanagement, 1999; Themanummer Tijdschrift voor HRM, 2000). Daarbij worden heel verschillende definities gehanteerd. In de meeste definities wordt in ieder geval gerefereerd aan het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te kunnen vervullen (bijvoorbeeld Gaspersz & Ott, 1996; Versloot, Glaudé & Thijssen, 1998). Een breed palet van *competenties en vaardigheden* is hiervoor essentieel. Andere elementen van inzetbaarheid die vaak genoemd worden zijn de *bereidheid* tot mobiliteit en kennis van de arbeidsmarkt. Deze elementen verwijzen naar de mogelijkheden om de competenties en vaardigheden ook in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever.

Het eerste element van inzetbaarheid is dus de aanwezigheid van *competenties en vaardigheden*, het tweede element de *bereidheid* deze competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever: bij iemand die veel kan maar tegen geen enkele prijs bereid is tot verandering van functie, is geen sprake van een brede inzetbaarheid. Het derde element, de *kennis van de arbeidsmarkt*, is belangrijk om te kunnen vaststellen waar de eigen mogelijkheden kunnen worden ingezet. In de visie van TNO-Arbeid hoort er nog een vierde element bij: *het vermogen (fysiek en psychisch)* om competenties en vaardigheden in te zetten. We hebben het dan over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarmee betrekken we nadrukkelijk de Arbo-kant van het HRM-beleid bij het denken over inzetbaarheid. Het gaat daarbij niet alleen om het terugdringen van de gezondheidsrisico's in het werk, maar ook om het zodanig organiseren van het werk dat dit een positieve bijdrage levert aan de gezondheid en het welzijn van werknemers. Ook zal men van-

uit een dergelijk beleid rekening moeten houden met de belasting in de thuissituatie en de eventuele effecten van de combinatie van arbeid en zorg.

Naast een verscheidenheid aan definities over de inhoud van het begrip inzetbaarheid is er ook een verscheidenheid in reikwijdte te onderscheiden. Thijssen (2000) onderscheidt drie typen definities van inzetbaarheid. In de eerste definitie wordt inzetbaar gedefinieerd als *'het geheel van persoonsgebonden mogelijkheden om een diversiteit aan functies op een gegeven arbeidsmarkt adequaat te kunnen vervullen'*. Dit is de meest basale definitie, die echter erg passief is: hij gaat alleen in op de huidige inzetbaarheid. In een uitgebreidere definitie wordt behalve naar de huidige inzetbaarheid ook verwezen naar de mogelijkheden om die huidige inzetbaarheid uit te breiden en te exploiteren. In deze tweede definitie is inzetbaarheid *'het geheel aan persoonsgebonden factoren die de toekomstige positionering op een gegeven arbeidsmarktsegment beïnvloeden'*.

In zowel de eerste als de tweede definitie wordt inzetbaarheid gezien als een individuele factor. De rol van bijvoorbeeld de werkgever, de thuissituatie en andere maatschappelijke factoren worden in deze definities niet benoemd. Dit gebeurt wel in de derde en meest uitgebreide definitie, waarin inzetbaarheid gedefinieerd is als *'het geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden'*.

In dit onderzoek gaan we uit van de derde definitie, waarbij zowel het individu als de omgeving invloed hebben op en (mede-)verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid van medewerkers. Dit betekent dat we onderzoeken hoe het staat met de huidige inzetbaarheid van werknemers, wat er door henzelf en door andere partijen (in dit geval de werkgever) gedaan wordt om brede en duurzame inzetbaarheid te bevorderen, en welke maatschappelijke factoren activiteiten op dit vlak stimuleren dan wel belemmeren.

1.2 Het belang van brede en duurzame inzetbaarheid

Uit bovenstaande omschrijving van de betekenis van de term inzetbaarheid blijkt dat het een kenmerk is van (potentiële) werknemers: het gaat om hun kennis en vaardigheden, hun inzicht in de arbeidsmarkt en hun bereidheid en vermogen om hier wat mee te doen. Een brede inzetbaarheid stelt een werknemer in staat makkelijk nieuwe taken uit te voeren of over te stappen naar een andere functie binnen of buiten de organisatie. Van deze brede en flexibele inzetbaarheid profiteert niet alleen de werknemer, maar ook de werkgever. Een voorwaarde is dan natuurlijk wel dat de kennis en vaardigheden van de (potentiële) werknemer en diens wensen aansluiten op de behoeften van de werkgever.

Aanvankelijk waren brede inzetbaarheid en flexibiliteit van werknemers vooral belangrijk voor werkgevers omdat ze hierdoor makkelijker overtollig personeel konden laten afvloeien: men kon immers elders aan de slag. In de woorden van Kanter (1989) was sprake van een verschuiving van 'employment security' naar 'employability security', of van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability'. Werkgevers konden hun medewerkers geen baan voor het leven meer garanderen, maar ze

konden er wel voor zorgen dat medewerkers in hun functie ervaring opdeden die hun kansen op de arbeidsmarkt bevorderden (zie ook van Vuuren, 1990). Werkgevers zorgden er zo voor dat de *numerieke* flexibiliteit van hun organisatie, het vermogen om het personeelsbestand snel te beperken of uit te breiden, toenam.

Inmiddels hebben werkgevers niet zozeer behoefte aan numerieke flexibiliteit, maar des te meer aan *functionele* flexibiliteit: ze willen hun medewerkers kunnen inzetten op uiteenlopende taken, functies en projecten (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995). Deze behoefte aan flexibele, multi-inzetbare medewerkers is een direct resultaat van de constante stroom snelle veranderingen binnen organisaties door de globalisering van de economie, snelle technologische ontwikkelingen en de snelle veranderingen in de vraag naar nieuwe producten en diensten (van der Velde & van den Berg, 1999). Organisaties en hun medewerkers moeten voortdurend kunnen inspelen op deze snelle ontwikkelingen. Binnen die context wordt het steeds moeilijker te voorspellen aan welke arbeidscapaciteit de organisatie behoefte zal hebben. Er is dan ook meer dan vroeger behoefte aan flexibel inzetbaar personeel.

Naast snelle ontwikkelingen speelt ook de krappere arbeidsmarkt een rol bij de behoefte aan breed en flexibel inzetbare medewerkers: het is moeilijker geworden om nieuw personeel te vinden, en dus aantrekkelijker om het zittende personeel zo lang mogelijk en zo optimaal mogelijk in te zetten. Investeren in het zittende personeel wordt dan ook steeds meer herkend als een noodzakelijke en profijtelijke investering. Investeren in het zittende personeel blijkt bovendien een positief effect te hebben op de binding van medewerkers: de verloopintentie is lager bij organisaties die werken aan de inzetbaarheid van hun medewerkers (Anderson, Milkovich & Tsui, 1981; Arthur, 1994) of waarbij duidelijk zichtbaar is dat het gevoerde beleid kansen biedt op doorstroom (Landau & Hammer, 1986). Verder heeft het werken aan de inzetbaarheid van het personeel een positief effect op de tevredenheid van medewerkers (Johnston, Griffeth, Burton & Carston, 1993; Mc Elroy, Morrow & Mullen, 1996; Pinder & Schroeder, 1987; Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992), op hun motivatie, gezondheid en welbevinden (Cross, 1986; de Jonge & Geurts, 1997; Lendfers & Nijhuis, 1989), hun mobiliteitsbereidheid (Glasbergen, 1994; Steenbakkers, 1995) en hun betrokkenheid bij de organisatie (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; van der Velde & van den Berg, 1999).

Het is dus voor zowel werknemers als voor werkgevers belangrijk om te werken aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Maar ook de overheid en de sociale partners hebben belang bij het stimuleren van brede en duurzame inzetbaarheid van mensen. Het is goed voor de werkgelegenheid (het is makkelijker passende arbeid te vinden, waardoor er minder mensen buiten het arbeidsproces blijven), goed voor de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van de geleverde producten en diensten (er kan gewerkt worden met goede krachten), de kans op uitstroom naar de WAO is kleiner en mensen kunnen langer zonder problemen doorwerken, waardoor de noodzaak voor vervroegde pensioenen vervalst. Dit alles is weer gunstig voor de Nederlandse economie en voor het behouden van voldoende draagvlak voor het stelsel van sociale zekerheid. Het belang van het werken aan inzetbaarheid wordt dan ook regelmatig benadrukt in overheidspublicaties (bijv. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1998; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1998 en

2000; Sociaal Economische Raad, 1998; Stichting van de Arbeid, 1998). Dat ook de sociale partners het belang van het bevorderen van brede en duurzame inzetbaarheid van belang achten blijkt uit de aandacht van de partners voor het onderwerp inzetbaarheid in bijvoorbeeld de CAO-afspraken. Zo werd in 1997 in 87% van de CAO's afspraken gemaakt over functiegerichte scholing (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1997) en bevatte in 1999 twee-derde van de afgesloten akkoorden nieuwe afspraken over het bevorderen van de inzetbaarheid.

1.3 Onderzoeksvragen

Het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers is dus van groot belang voor zowel de werknemers zelf als voor de werkgevers, de overheid en de sociale partners. Bovendien staat dit onderwerp momenteel sterk in de belangstelling. Betekent dit nu ook dat er veel activiteiten worden ontplooid ter bevordering van de inzetbaarheid van werknemers? Deze vraag staat centraal in het huidige onderzoek. De belangrijkste onderzoeksvraag luidt dan ook:

- *Welk activiteiten ondernemen werknemers en organisaties om een brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen?*

Het onderzoek bouwt voort op twee eerder door TNO-Arbeid uitgevoerde onderzoeken. Zo werd in een vorig jaar uitgevoerd onderzoek onder 1000 werkgevers naar personeelsbeleid ook een aantal vragen gesteld over maatregelen om de inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren (de Vries, Gründemann, van Vuuren & Willemsen, 2000; Willemsen et al., 2000) terwijl in een ander onderzoek (de Feyter, Smulders & de Vroome, in voorbereiding; Verboon, de Feyter & Smulders, 1999) een aantal vragen gesteld werd over de activiteiten van werknemers om hun eigen inzetbaarheid te vergroten. Beide onderzoeken hebben waardevolle informatie opgeleverd over de stand van zaken met betrekking tot activiteiten van organisaties en individuen rond het bevorderen van de inzetbaarheid. Omdat het aantal vragen over dit onderwerp in deze studies echter beperkt was is ook slechts beperkte informatie beschikbaar gekomen. In het huidige onderzoek worden de resultaten van deze onderzoeken als uitgangspunt gebruikt. Daarnaast is gebruik gemaakt van de resultaten van een in 1998 door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) uitgevoerd onderzoek, waarin een employability-index werd geconstrueerd die het mogelijk maakt snel zicht te krijgen op de mate van inzetbaarheid van medewerkers in een bepaalde organisatie (ROA, 1998). Daar in het ROA-onderzoek gewerkt is met secundaire analyses op bestaande databestanden kon een aantal concepten echter slechts beperkt worden uitgewerkt. In het huidige onderzoek, waarvoor nieuwe gegevens zijn verzameld, is meer ruimte voor een uitgebreide operationalisatie. In deze zin is het huidige onderzoek dus ook een aanvulling op het onderzoek van het ROA. Een ander verschil met het RAO-onderzoek is dat daarin vooral gekeken is naar verschillen tussen diverse bedrijfssectoren. In het huidige onderzoek wordt juist gestreefd naar het presenteren van een algemeen beeld over sectoren heen. Ook in deze zin is het huidige onderzoek dus een aanvulling op het ROA-onderzoek.

Zoals hierboven al aangegeven werd is de eerste vraag die we in dit onderzoek willen beantwoorden wat organisaties en werknemers ondernemen om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. In de derde definitie van Thijssen wordt al aangegeven dat dergelijke activiteiten niet in een vacuüm plaatsvinden, maar afhankelijk zijn van persoonsgebonden en contextgebonden factoren. Een tweede vraag in dit onderzoek is dan ook:

- *Welke factoren bevorderen of belemmeren het ondernemen van activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid van werknemers?*

Tenslotte zijn we in dit onderzoek op zoek naar de effecten van de uitgevoerde activiteiten. Er wordt een beeld geschetst van de huidige inzetbaarheid van werknemers, en een relatie gelegd tussen deze huidige stand van zaken en de ondernomen activiteiten:

- *Hoe staat het met de huidige inzetbaarheid van werknemers?*
- *In hoeverre dragen de ondernomen activiteiten bij aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers?*

We stellen in het onderzoek dus vast welke activiteiten worden ondernomen om de inzetbaarheid te bevorderen en wat de huidige inzetbaarheid is, we onderzoeken de relatie tussen activiteiten en inzetbaarheid, en we geven aan welke factoren belemmeren of bevorderen dat er activiteiten plaatsvinden. Om dit te kunnen doen zijn twee onderzoeken verricht. In het ene onderzoek stonden de activiteiten van organisaties centraal, terwijl in het tweede onderzoek werd gekeken naar de activiteiten die werknemers zelf ondernemen om hun inzetbaarheid te bevorderen. Het eerste onderzoek is afgenomen bij organisaties, het tweede bij individuele werknemers. Hieronder wordt beschreven welke gegevens tijdens de beide onderzoeken verzameld zijn.

1.4 Onderzoek onder organisaties

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn in het onderzoek onder organisaties gegevens verzameld over de activiteiten die de organisaties ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen, over de inzetbaarheid van de medewerkers in de organisatie en over een aantal factoren die mogelijk bevorderend of belemmerend zijn bij het ondernemen van activiteiten. Hieronder wordt per onderwerp aangegeven welke gegevens verzameld zijn.

1.4.1 Activiteiten

Activiteiten om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen kunnen in twee groepen verdeeld worden:

- activiteiten die worden verricht op het moment dat er problemen zijn met de inzetbaarheid en die tot doel hebben om deze problemen te beperken dan wel op te lossen (curatieve activiteiten);
- activiteiten die worden verricht om een brede en duurzame inzetbaarheid voor de toekomst zeker te stellen (pro-actieve of preventieve activiteiten).

Over beide typen activiteiten zijn in het onderzoek vragen gesteld.

Curatieve activiteiten

Werknemers zijn soms tijdelijk minder goed inzetbaar, bijvoorbeeld door ziekte en/of problemen op psycho-sociaal gebied. In dergelijke gevallen kan de organisatie faciliteiten bieden om te voorkomen dat de werknemer helemaal uitvalt. Er kan bijvoorbeeld gezocht worden naar mogelijkheden om de werkzaamheden aan te passen. Dit kan door de *taken binnen de huidige functie aan te passen* of door iemand *tijdelijk een andere functie* te geven.

Naast aanpassing van het werk wordt ook vaak gewerkt met het aanpassen van werktijden. Iemand mag bijvoorbeeld *korter werken* of de *tijden waarop gewerkt wordt aanpassen* aan de eigen behoeften. Een andere aanpassing die kan helpen om het verlies aan inzetbaarheid te beperken is het *aanpassen van de werkplek*.

Tenslotte kan ook het bieden van *extra begeleiding* helpen in geval van tijdelijke problemen met de inzetbaarheid. Extra begeleiding kan vooral belangrijk zijn bij psychische problemen, bijvoorbeeld stress. De begeleider kan helpen de stress op het werk beter onder controle te houden.

Pro-actieve activiteiten

Naast activiteiten bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid kan een organisatie ook activiteiten ondernemen om de brede en duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de langere termijn zeker te stellen. Hierbij kan worden aangegrepen op de vier eerder genoemde elementen van inzetbaarheid:

- 1 competenties en vaardigheden;
- 2 bereidheid om die competenties en vaardigheden in te zetten;
- 3 vermogen om competenties en vaardigheden in te zetten;
- 4 kennis van de arbeidsmarkt.

Competenties en vaardigheden kunnen worden verbeterd door te zorgen dat werknemers ervaring opdoen met verschillende taken en/of functies, bijvoorbeeld door te werken met *taakverbreding*, *taakverrijking*, *taakroulatie* of *functieroulatie*. Dit bevordert niet alleen de competenties en vaardigheden, maar heeft tevens een gunstig effect op de motivatie, de gezondheid en het welbevinden werknemers (de Jonge & Geurts, 1997). Ook het zorgen voor een goede doorstroom binnen de organisatie is een manier om de competenties en vaardigheden van medewerkers te verbeteren. De aandacht kan zich richten op *horizontale doorstroom* (doorstroom naar functies op een gelijk niveau) of op *verticale doorstroom* (doorstroom naar functies op hoger dan wel lager niveau). Specifieke instrumenten bij het bevorderen van doorstroom

zijn het zorgen dat werknemers *op de hoogte zijn van de interne vacatures* en werknemers *voorrang geven bij interne vacatures* (Gasperz & Ott, 1996). Een andere manier om te zorgen voor bredere competenties en vaardigheden is het verzorgen van *opleidingen en trainingen*, of het bieden van faciliteiten om elders opleidingen en trainingen te volgen.

Het bevorderen van de bereidheid van werknemers om hun competenties en vaardigheden in te zetten is moeilijk voor organisaties. Op dit terrein wordt dan ook meestal geen actie ondernomen. Wel kunnen activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van competenties en vaardigheden een indirect effect hebben op de bereidheid van werknemers om hun competenties en vaardigheden breed in te zetten.

Het vermogen om de competenties en vaardigheden in te zetten kan wel direct bevorderd worden. We hebben eerder al aangegeven dat het hierbij vooral gaat om het voorkomen van psychische en fysieke problemen en het mogelijk maken van een goede combinatie van werk en zorgtaken. Het voorkomen van psychische en fysieke problemen betekent dat voorkomen moet worden dat mensen *fysiek of psychisch overbelast* raken, of dat ze lichamelijke problemen krijgen door langdurige *eenzijdige overbelasting*. Ook het zorgen voor *ergonomisch verantwoorde werkplekken* valt onder de mogelijke maatregelen. Om het combineren van werk en zorgtaken mogelijk te maken kan gezorgd worden voor *kinderopvang*, maar ook regelingen voor het opnemen van *langdurig zorgverlof* en het *kunnen aanpassen van de werktijden aan de individuele behoeften* zijn mogelijke activiteiten.

Zorgen dat werknemers een goed inzicht hebben in de arbeidsmarkt kan bijvoorbeeld door te zorgen voor *een loopbaanadviseur of een mobiliteitscentrum* en door inzetbaarheid te maken tot een belangrijk *onderwerp bij functioneringsgesprekken* (Gasperz & Ott, 1996).

In het onderzoek zijn over alle genoemde activiteiten of maatregelen vragen gesteld. Bij een aantal maatregelen is alleen gevraagd of ze beschikbaar zijn in de organisatie. Bij andere maatregelen is verder doorgevraagd over de precieze aard van de activiteiten. Dit betreft de maatregelen rond opleiding en training, functioneringsgesprekken, kinderopvang, zorgverlof en werktijden.

Specifieke groepen

Uit eerder onderzoek is gebleken dat mensen uit groepen die zwakker staan op de arbeidsmarkt, zoals ouderen, allochtonen en vrouwen, vaak minder stimulans en ondersteuning te krijgen bij het bevorderen van de eigen inzetbaarheid. Zo blijken vrouwen minder cursussen te volgen dan mannen, ouderen minder dan jongeren en lager opgeleiden minder dan mensen met een hogere opleiding (Fouarge, 1998; Kunnen, 1997; OSA, 1995). Ook in dit onderzoek worden daarom vragen gesteld over de mate waarin specifieke groepen gebruik maken van activiteiten om de inzetbaarheid te bevorderen.

1.4.2 Inzetbaarheid

Naast het vaststellen van de mate waarin organisaties maatregelen nemen ter bevordering van de inzetbaarheid van hun werknemers waren we benieuwd naar het effect van deze maatregelen. Zijn medewerkers in organisaties waar gewerkt wordt

met deze maatregelen ook werkelijk beter inzetbaar, en zullen ze dat ook in de toekomst nog zijn? Om dit te kunnen onderzoeken is gevraagd naar een inschatting van de huidige inzetbaarheid van medewerkers en de verwachte inzetbaarheid in de toekomst.

1.4.3 Bevorderende en belemmerende factoren

Niet elke organisatie is even actief in het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Verschillende factoren kunnen een stimulerende of juist een belemmerende rol spelen. Hierover is echter nog maar weinig bekend. We onderzoeken daarom de invloed van verschillende factoren die mogelijk een rol spelen, hoewel we van een groot aantal van deze factoren geen duidelijke verwachting hebben over de richting van de invloed (belemmerend of juist bevorderend) en de mate van invloed. We kijken daarbij eerst naar de branche waarin de organisatie actief is. Vervolgens kijken we naar het personeelsbestand: aantal medewerkers, percentage vrouwen en allochtonen, leeftijdsopbouw, opleidingsniveau, omvang van de aanstellingen. Ook de personeelsstromen worden in het onderzoek betrokken: instroom, onvervulde vacatures, moeite met werven, verzuimpercentage en uitstroom. Tenslotte kijken we of de redenen die organisaties hebben om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers en het belang dat ze aan dergelijke activiteiten hechten een rol spelen. Het gaat hierbij om de al in paragraaf 1.2 genoemde zaken als de behoefte aan breed en flexibel inzetbaar personeel, de andere (hogere) eisen die tegenwoordig aan producten en diensten gesteld worden, de krappe arbeidsmarkt en de druk vanuit het personeel of de OR om iets aan inzetbaarheid te doen. Hieraan hebben we nog toegevoegd het voorkomen van burnout en overbelasting, CAO-verplichtingen en de wens om goed voor het eigen personeel te zorgen.

Naast deze factoren waarvan we het effect meten is van een aantal (interne) factoren aan de organisaties gevraagd of zij ze zelf als belemmerend of bevorderend zien. Het gaat hier wederom om de OR, de CAO en het gebrek aan personeel. Daarnaast is gevraagd naar de rol van subsidies, overheidsbeleid, de financiële situatie van de organisatie, de economische situatie van Nederland en de aandacht die in de media besteed wordt aan inzetbaarheid.

1.4.4 Samenvatting opzet onderzoek organisaties

In figuur 1 wordt een overzicht gegeven van de variabelen die in het onderzoek onder organisaties onderzocht zijn. De figuur laat zien dat we de relatie tussen de bevorderende en belemmerende factoren, de activiteiten en de daadwerkelijke inzetbaarheid van medewerkers zien als een cyclisch proces: de bevorderende en belemmerende factoren beïnvloeden de activiteiten van de organisatie rond inzetbaarheid, hierdoor wordt de inzetbaarheid van de werknemers beïnvloed, wat een effect heeft op de uitkomsten voor de organisatie (bijv. verhoogde productiviteit) en op de uitkomsten voor de werknemer (bijv. meer arbeidssatisfactie, hoger loon), en deze effecten hebben weer invloed op de bevorderende en belemmerende factoren.

In onderzoek met een éénmalige meting is het onmogelijk om te onderzoeken of er inderdaad sprake is van een cyclisch proces. We beperken ons dan ook noodgedwongen tot het bestuderen van de relatie tussen de bevorderende en belemmerende factoren en de activiteiten en tussen de activiteiten en de inzetbaarheid. De relatie tussen inzetbaarheid en effecten voor organisatie en werknemer en de terugkoppeling van deze effecten naar de bevorderende en belemmerende factoren wordt niet onderzocht.

1.5 Onderzoek onder werknemers

Naast het onderzoek onder werkgevers heeft ook een onderzoek plaatsgevonden naar de activiteiten die werknemers ondernemen om hun inzetbaarheid te bevorderen. Ook hier is zowel gekeken naar deze activiteiten als naar de inzetbaarheid en naar factoren die mogelijk bevorderend of belemmerend zijn bij het ondernemen van activiteiten. Hieronder worden deze onderwerpen nader uitgewerkt.

1.5.1 Activiteiten

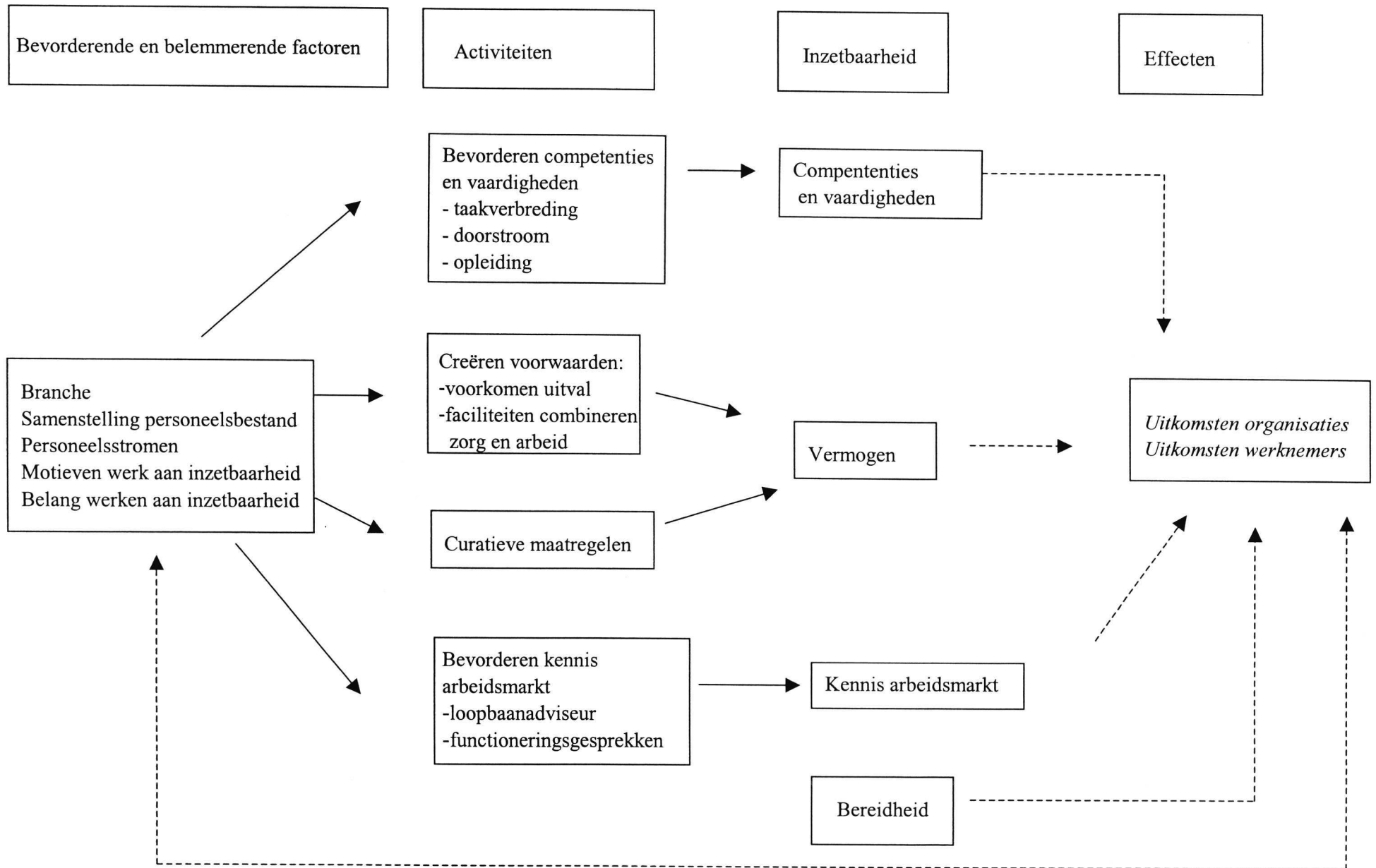
Net als organisaties kunnen ook werknemers bij het bevorderen van de inzetbaarheid ingrijpen op de verschillende aspecten van die inzetbaarheid: competenties en vaardigheden, bereidheid, vermogen en kennis van de arbeidsmarkt. Ingrijpen op de competenties en vaardigheden kan bijvoorbeeld door het opdoen van een breed scala aan ervaringen door *het uitoefenen van verschillende taken en/of functies* en door *het volgen van training of scholing*. In dit onderzoek kijken we dan ook of werknemers in de afgelopen vijf jaar dergelijke activiteiten ondernomen hebben. Daarbij kijken we niet alleen naar activiteiten die daadwerkelijk zijn uitgevoerd, maar ook of men pogingen ondernomen heeft om scholing of training te volgen of om andere taken of functies uit te voeren. Immers, soms is de intentie er wel maar kan uitvoering om buiten de persoon zelf gelegen redenen geen doorgang vinden.

Hoe iemand kan zorgen voor het vergroten van de eigen bereidheid om van de vaardigheden en competenties gebruik te maken is minder duidelijk. Het is de vraag of hiervoor specifieke activiteiten ondernomen kunnen worden. In de literatuur zijn we dergelijke activiteiten niet tegengekomen. Er worden in het onderzoek dan ook geen vragen over gesteld.

Het vergroten van het vermogen om van de vaardigheden en competenties gebruik te maken ligt vaak niet in de macht van de werknemer zelf. Dit vermogen wordt grotendeels bepaald door de eigen gezondheid en de thuissituatie (zorgtaken). De mogelijkheden om deze zelf naar eigen wens vorm te geven zijn beperkt. Ook hierover worden daarom geen vragen gesteld.

Het laatste aspect van inzetbaarheid, kennis van de arbeidsmarkt en de eigen positie daarop, is wel door de werknemer te beïnvloeden. Activiteiten om deze kennis te verbeteren zijn bijvoorbeeld het *kijken naar personeelsadvertenties* en het met anderen *praten over toekomstmogelijkheden* binnen en buiten de organisatie.

Figuur 1 Model relatie tussen factoren in onderzoek organisaties



1.5.2 Inzetbaarheid

Het effect dat we in dit onderzoek willen voorspellen is de mate van inzetbaarheid. We meten deze inzetbaarheid op verschillende manieren, maar steeds gaat het daarbij om het oordeel van de respondent zelf over de eigen inzetbaarheid. De opzet van het onderzoek biedt geen mogelijkheden om te komen tot een objectief oordeel over de inzetbaarheid van de respondenten.

Als eerste meting van de inzetbaarheid van de respondenten is gevraagd naar een algemeen oordeel over de huidige inzetbaarheid en de verwachting over de eigen inzetbaarheid over vijf jaar. Vervolgens vragen we een oordeel over de verschillende aspecten van inzetbaarheid: de eigen competenties en vaardigheden, de bereidheid en het vermogen de competenties en vaardigheden in te zetten, en de kennis over de arbeidsmarkt. Bij het vermogen wordt gevraagd in hoeverre de eigen gezondheid en de thuissituatie de inzetbaarheid belemmeren.

1.5.3 Bevorderende en belemmerende factoren

De mate waarin iemand activiteiten verricht om de eigen inzetbaarheid te verbeteren is geen toevallige grootte. Er zijn verschillende factoren die beïnvloeden of, en in welke mate, men dergelijke activiteiten verricht. Daarnaast zijn er factoren die een direct effect hebben op de inzetbaarheid. Ziekte bijvoorbeeld heeft een direct effect op het vermogen om de aanwezige competenties en vaardigheden volledig in te zetten. Evenals bij het onderzoek onder organisaties is van veel factoren die mogelijk invloed hebben op de activiteiten of de inzetbaarheid zelf niet duidelijk of ze inderdaad invloed hebben en hoe groot die invloed is. Het opnemen van deze factoren is dan ook grotendeels exploratief.

Persoonskenmerken van de respondent kunnen een belangrijke invloed hebben op de activiteiten rond inzetbaarheid en op de mate van inzetbaarheid. Eerder is al aangegeven dat ouderen vaak minder opleidingen volgen dan jongeren. Leeftijd is dus een van de persoonskenmerken die van belang kunnen zijn als determinant. Andere zaken zijn bijvoorbeeld sekse, het hebben van zorgtaken, opleidingsniveau en het aantal uren dat men werkt. De invloed van deze kenmerken is in dit onderzoek onderzocht. We hadden ook graag de invloed van gezondheid willen onderzoeken, maar dit is niet gelukt omdat het niet lukte gezondheid objectief te meten. Een directe vraag naar de gezondheid wordt te vaak sociaal wenselijke beantwoord (mensen geven liever aan dat ze gezond zijn) en het is moeilijk om de mate van gezondheid objectief te meten (immers: wat is gezond, wat is een beetje gezond?).

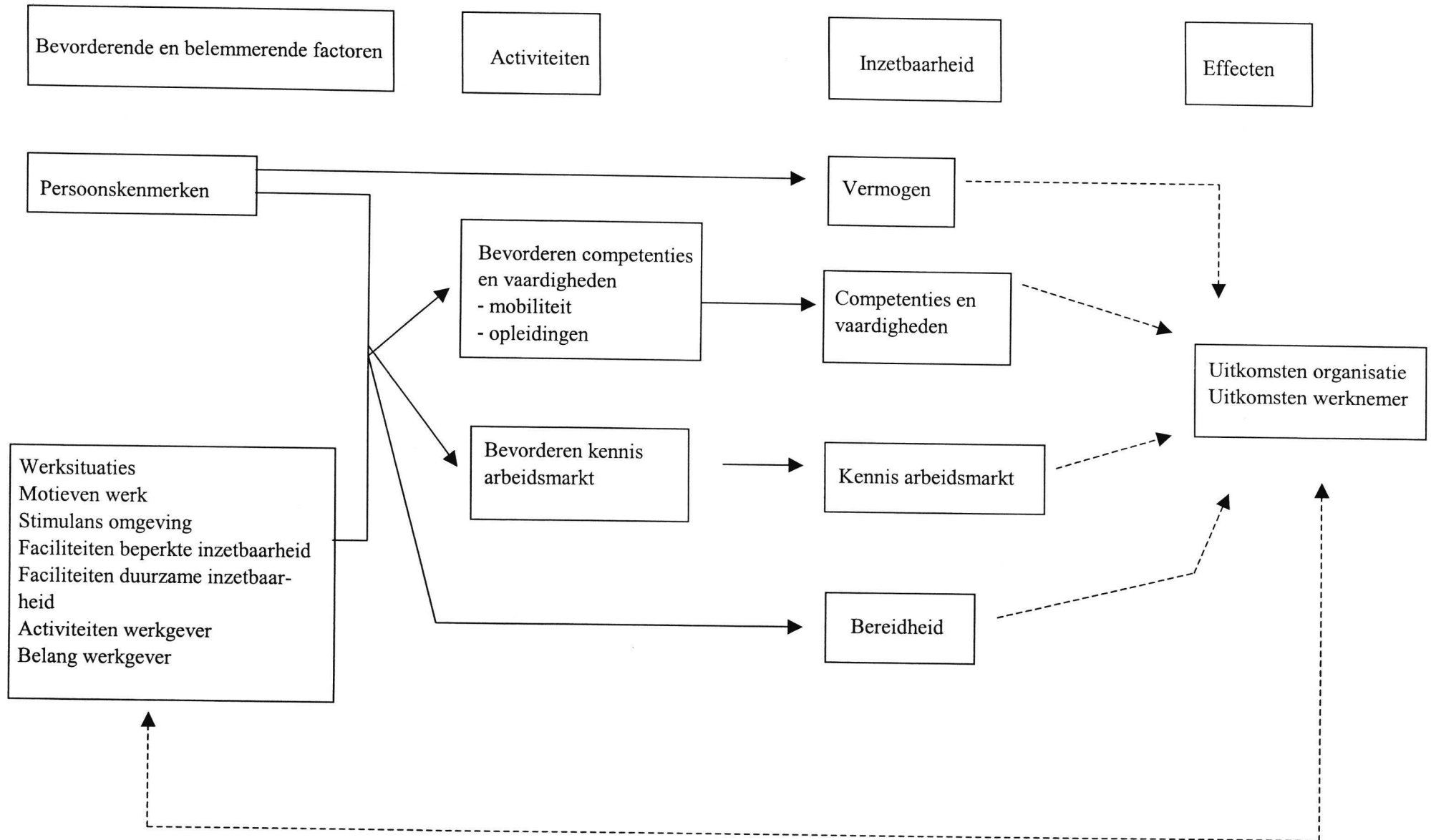
Naast de invloed van objectieve persoonskenmerken is ook gekeken naar de invloed van *motivatie*. De aspecten die men belangrijk vindt van werken kunnen invloed hebben op de toekomstvisie met betrekking tot werk, en dus ook op het belang dat men hecht aan een goede inzetbaarheid. Om inzicht te krijgen in de motivatie is gevraagd hoeveel belang de respondenten hechten aan inkomen, uitdaging, het kunnen combineren van werk en zorgtaken, mobiliteit en flexibiliteit en aan inzetbaarheid.

De mate waarin mensen werken aan hun inzetbaarheid wordt niet alleen beïnvloed door kenmerken van henzelf, maar ook door kenmerken van hun omgeving. Dat is allereerst hun privé-omgeving. Een factor die een rol kan spelen is de mate waarin iemand door belangrijke mensen in zijn of haar omgeving *gestimuleerd* wordt om activiteiten te ondernemen. Tenslotte kunnen ook de *mogelijkheden die de werkgever biedt* om te werken aan de eigen inzetbaarheid grote invloed hebben op de activiteiten die iemand onderneemt. Biedt de werkgever opleidingsmogelijkheden, is doorstroom mogelijk, worden loopbaanwensen en –mogelijkheden besproken en zijn er faciliteiten in geval van tijdelijke beperkte inzetbaarheid. Tenslotte worden nog twee algemene vragen gesteld over het inzetbaarheidbeleid van de werkgever. Zo wordt gevraagd hoeveel de organisatie doet om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en hoe belangrijk de werkgever dit vindt.

1.5.4 Samenvatting opzet onderzoek werknemers

De variabelen die zijn opgenomen in het onderzoek onder werknemers zijn samengevat in een model (figuur 2). Uit het model blijkt dat we een cyclische relatie verwachten tussen de bevorderende en belemmerende factoren, de activiteiten en de daadwerkelijke inzetbaarheid. Deze relatie verloopt via de uiteindelijke effecten van inzetbaarheid op de uitkomsten voor organisatie en werknemer. Deze relatie tussen inzetbaarheid en effecten en de terugkoppeling naar de bevorderende en belemmerende factoren wordt echter niet onderzocht.

Figuur 2 Model relatie tussen factoren in onderzoek werknemers



2. Onderzoek onder organisaties

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van het onderzoek naar activiteiten van organisaties om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoeksmethode. Hierna volgt een overzicht van de onderzoeksresultaten. Het gaat hierbij steeds om de resultaten na weging. Deze weging heeft tot doel een zo nauwkeurig mogelijk beeld te schetsen van de situatie in de Nederlandse organisaties. De wegingsprocedure wordt besproken in de paragraaf over de onderzoeksmethode. Aan het eind van elke paragraaf wordt steeds een korte samenvatting van de besproken resultaten gegeven, aan het eind van het hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten nogmaals samengevat en wordt een aantal conclusies geformuleerd. In hoofdstuk vier worden de in dit hoofdstuk besproken resultaten in een breder perspectief gezet. Daarbij wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten van het onderzoek onder werknemers dat tegelijk met het huidige onderzoek is uitgevoerd. Ook wordt een vergelijking gemaakt met andere onderzoeken naar inzetbaarheid.

2.1 Methode

2.1.1 Steekproef, weging en respons

Doel van het onderzoek was het verkrijgen van een representatief beeld van het beleid rond inzetbaarheid in Nederlandse organisaties met 10 of meer werkzame personen.¹ Om dit representatieve beeld te kunnen schetsen is een telefonische vragenlijst afgenomen bij een groot aantal organisaties. Hiertoe is uit een representatief bestand van Direct View een steekproef getrokken die gestratificeerd was naar grootteklasse en sector. Door een herweging is er voor gezorgd dat organisaties die - wat grootteklasse en sector betreft - in de steekproef minder sterk zijn vertegenwoordigd dan in de landelijke populatie, in de berekening zwaarder meetellen en organisaties die zijn oververtegenwoordigd juist minder zwaar. Hierdoor zijn de uitkomsten van het onderzoek zo veel mogelijk representatief voor de Nederlandse organisaties. In het rapport zal steeds gerapporteerd worden over resultaten na weging. Voor het onderzoek wilden we de gegevens gebruiken van 500 organisaties. Om dit aantal te bereiken moesten 2058 organisatie gebeld worden. Daarvan hebben er 1557 van deelname afgezien, terwijl bij 501 organisaties de vragenlijst kon worden afgenomen. Het responspercentage bedraagt dus 24,3 %, een percentage dat niet ongebruikelijk is bij dit type onderzoek. De voornaamste redenen die gegeven werden om niet aan het onderzoek deel te nemen waren dat men geen tijd had en dat men te vaak werd benaderd voor onderzoek en er geen zin meer in had. In de meeste organisaties is gesproken met het hoofd personeelszaken of met een andere medewerker van deze afdeling.

¹ Hoewel een groot aantal organisaties bestaat uit minder dan 10 medewerkers is deze groep toch niet in het onderzoek opgenomen, omdat dergelijke kleine organisaties vaak niet beschikken over een formeel personeelsbeleid.

In vier van de 501 organisaties bleken toch minder dan tien mensen te werken, van twee andere organisaties ontbraken de gegevens over de sector waartoe zij behoren. De gegevens van deze zes organisaties zijn niet gebruikt in de verdere analyses. De in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten zijn dus gebaseerd op de gegevens van 495 organisaties.

2.1.2 Deelnemende organisaties

In tabel 1 is beschreven tot welke branches de deelnemende organisaties behoren. Zoals eerder beschreven wordt in dit onderzoek gewerkt met een wegingsfactor om zodoende de situatie in Nederland zo goed mogelijk te benaderen. In de tabel zien we echter dat de weging niet geheel overeenkomt met de gegevens van het CBS over de samenstelling van het Nederlandse bedrijfsleven. Blijkbaar hanteert het bureau dat de wegings-gegevens aanleverde andere cijfers over deze samenstelling. De belangrijkste verschillen treden op bij de bouwnijverheid, die in vergelijking met de CBS-cijfers in ons onderzoek ondergerapporteerd is, en het onderwijs, dat in ons onderzoek juist zwaarder vertegenwoordigd is in vergelijking met de CBS-cijfers. Bij het interpreteren van de resultaten dienen deze verschillen te worden meegewogen. De verschillen tussen de CBS-cijfers en de aangeleverde wegingscijfers worden mogelijk veroorzaakt doordat het onderzoek alleen betrekking heeft op organisaties met 10 of meer werknemers. Een groot aantal organisaties is juist kleiner, of zit net op de grens. Juist die grensgevallen kunnen voor veel verschillen zorgen. Eén werknemer meer of minder op het moment van tellen bepaalt immers of men wel of niet wordt opgenomen in het bestand.

Tabel 1: Branches deelnemende organisaties

	Aantal in steek- proef	% in steek- proef	% in steekproef na weging	% in Nederland volgens CBS ^a
<i>Profit-sector</i>				
Industrie	64	13%	18%	18%
Zakelijke dienstverlening	113	23%	18%	17%
Bouwnijverheid	40	8%	7%	13%
Handel/repairatie	68	14%	23%	23%
Horeca	10	2%	2%	4%
Transport/communicatie	29	6%	9%	7%
<i>Non-profitsector</i>				
Openbaar bestuur	63	13%	3%	2%
Onderwijs	30	6%	11%	4%
Zorg/welzijn	50	10%	4%	7%
Non-profit dienstverlening	29	6%	6%	5%
Totaal	495	100%	100%	100%

^a Kerncijfers CBS, september 2000

Omdat uit een eerder onderzoek (de Vries, Gründemann, van Vuuren en Willemsen, 2000) gebleken is dat er grote verschillen zijn tussen de profit en non-profitsector

wat betreft het personeelsbeleid dat gevoerd wordt, zal in de rest van de analyses steeds een onderscheid worden gemaakt tussen deze twee sectoren.² Onder de non-profit organisaties vallen de organisaties in de branches openbaar bestuur, onderwijs, zorg en welzijn en overige dienstverlening (23% van de organisaties). De andere branches zijn ingedeeld bij de profit-sector (77% van de organisaties).

Tabel 2 laat zien hoe de organisaties verdeeld zijn over de verschillende grootte-classes. Hierbij is, zoals hierboven aangekondigd, een vergelijking gemaakt tussen de non-profitsector en de profitsector. Daaruit blijkt dat in de non-profitsector veel meer organisaties voorkomen met 100 of meer werknemers, terwijl in de profitsector de organisaties met tussen de 20 en 49 werknemers relatief meer voorkomen.

Tabel 2: Omvang organisaties, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
10-19	22%	21%	22%	495	31.92*
20-49	45%	29%	50%		
50-99	13%	12%	14%		
100 of meer	20%	38%	15%		

* p < .05

Nadere informatie over de samenstelling van het personeelsbestand van de organisaties is vermeld in bijlage 1.

2.2 Curatieve activiteiten

Het belangrijkste doel van het huidige onderzoek is vast te stellen welke activiteiten organisaties in Nederland ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Allereerst is daarbij gekeken naar de beschikbaarheid van maatregelen bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid, het curatieve beleid.

Medewerkers zijn soms tijdelijk minder goed inzetbaar, bijvoorbeeld door ziekte en/of problemen op psycho-sociaal gebied. Organisaties kunnen in dergelijke gevallen faciliteiten bieden om te voorkomen dat de persoon helemaal uitvalt. Aan de respondenten is een aantal faciliteiten voorgelegd, met de vraag of hun organisatie over deze faciliteiten beschikt. Tabel 3 laat zien dat extra begeleiding, korter werken, aanpassing van de werktijden, aanpassing van de taken en aanpassing van de werkplek in ruim 80% van de organisaties tot de mogelijkheden behoren. Een tijdelijke functieverandering is in wat minder organisaties mogelijk.

Extra begeleiding, korter werken en aanpassing van de werkplek zijn vaker mogelijk in de non-profit sector dan in de profitsector. Aanpassing van de werktijden en van de taken zijn in beide sectoren even vaak mogelijk, en het veranderen van functie is in de profitsector vaker mogelijk dan in de non-profit sector.

² Naast deze uitsplitsing naar sector wordt een uitsplitsing gemaakt naar branche (bijlage 2) en omvang (bijlage 3). Dit gebeurt echter alleen voor de belangrijkste analyses.

Op de vraag of de organisatie, naast de genoemde faciliteiten, nog over andere curatieve faciliteiten beschikt werd opvallend vaak gewezen op het inschakelen van de Arbo-dienst en het zorgen voor psychologische ondersteuning.

Tabel 3: Beschikbaarheid curatieve faciliteiten, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	N	Chi ²
Extra begeleiding	86%	94%	83%	480	7.64*
Korter werken	85%	92%	83%	482	5.74*
Aanpassing werktijden	81%	85%	80%	482	1.28
Aanpassing taken	85%	88%	84%	477	0.77
Aanpassing werkplek	80%	91%	77%	479	10.97*
Verandering functie	62%	47%	66%	459	12.66*

* p < .05

De meeste organisaties beschikken over curatieve maatregelen, faciliteiten ter ondersteuning van medewerkers die tijdelijk beperkt inzetbaar zijn. Het gaat hierbij om tijdelijke extra begeleiding, korter werken, aanpassing van de werktijden, aanpassing van de taken en aanpassing van de werkplek. Een tijdelijke functieverandering is in minder organisaties mogelijk.

2.3 Preventieve activiteiten

Hiervoor is gesproken over curatieve faciliteiten die geboden worden bij een tijdelijke beperkte inzetbaarheid van medewerkers. Maar wat doen organisaties om de inzetbaarheid van hun medewerkers op peil te houden of te bevorderen (pro-actief of preventief beleid)? Daarover gaan de volgende vragen.

Allereerst is gevraagd of de organisaties veel of weinig doen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Het antwoord kon worden gegeven op een 5-punts schaal, lopend van heel veel (1) tot heel weinig (5). De gemiddelde score bedroeg 2.44, dus tussen veel en niet veel, niet weinig. Er was geen verschil tussen de non-profit en de profitsector ($t = -1.08$, $df = 484$, ns.).

Vervolgens is gevraagd hoe belangrijk men het vindt om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers. Ook hier kon men antwoorden op een 5-punts schaal, van heel belangrijk (1) tot heel onbelangrijk (5). Bij deze vraag was de gemiddelde score 1.64, dus tussen heel belangrijk en belangrijk. Ook hier was er geen verschil tussen de antwoorden van de organisaties in de non-profit en de profitsector ($t = -.45$, $df = 492$, ns.).

Tenslotte is aan de respondenten een serie preventieve maatregelen voorgelegd die organisaties kunnen nemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te vergroten of te bevorderen. Gevraagd is of de organisatie over deze maatregelen beschikt.

Tabel 4: Beschikbaarheid maatregelen ter bevordering van de inzetbaarheid, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
<i>Competenties en vaardigheden</i>					
Taakverbreding, -verrijking, -roulatie en functieroulatie	75%	80%	73%	470	1.98
Stimuleren horizontale doorstroom	67%	68%	67%	473	.01
Stimuleren verticale doorstroom	72%	66%	74%	478	3.08
Bekend maken interne vacatures	86%	96%	83%	492	11.66*
Voorkeur interne kandidaten	83%	92%	80%	487	8.81*
Opleiding en training	94%	98%	93%	495	4.31*
<i>Kennis arbeidsmarkt</i>					
Loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum	19%	38%	13%	488	38.15*
Aandacht inzetbaarheid bij functioneringsgesprekken	92%	95%	91%	471	1.88
<i>Voorkomen uitval</i>					
Ergonomisch verantwoorde werkplekken	92%	96%	91%	495	2.81
Voorkomen overbelasting/hoge werkdruk	82%	88%	80%	486	3.97*
Voorkomen eenzijdige fysieke belasting	74%	78%	73%	468	1.07
<i>Combineren zorg en arbeid</i>					
Voorzieningen langdurig zorgverlof	48%	65%	43%	473	17.23*
Faciliteiten kinderopvang	26%	42%	21%	495	19.11*
Deeltijd mogelijk voor iedereen	43%	73%	33%	494	55.66*
Flexibele werktijden eigen keus	22%	22%	22%	495	.00

* p < .05

De zes maatregelen om te zorgen voor een breed palet aan competenties en vaardigheden waarover in dit onderzoek vragen zijn gesteld zijn, zijn in de meeste organisaties aanwezig. Het gaat hierbij om maatregelen rond het zorgen voor taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie en functieroulatie, het stimuleren van horizontale en verticale doorstroom, bekend maken van interne vacatures, bij sollicitaties voorkeur geven aan interne kandidaten en het bieden van faciliteiten rond opleiding en training. In de non-profitsector is er vaker een beleid om interne vacatures bekend te maken en om bij sollicitaties voorkeur te geven aan interne kandidaten en zijn er iets vaker faciliteiten rond opleiding en training dan in de profitsector.

Aan kennis over de eigen positie op de arbeidsmarkt wordt in de meeste organisaties gewerkt door tijdens functioneringsgesprekken specifieke aandacht te besteden aan inzetbaarheid. Slechts een klein deel van de organisaties beschikt over een loopbaanadviseur of een loopbaanadviescentrum. Deze laatste faciliteit is veel vaker aanwezig bij organisaties in de non-profitsector dan in de profitsector.

Het bevorderen van het vermogen om de eigen competenties en vaardigheden volledig in te zetten gebeurt vooral door te werken aan de gezondheid van medewerkers.

Dit onderwerp krijgt in de meeste organisaties aandacht. Zorgen voor ergonomisch verantwoorde werkplekken en het voorkomen van eenzijdige fysieke belasting gebeurt in de non-profitsector en de profitsector even vaak, het voorkomen van overbelasting of een hoge werkdruk krijgt in de non-profitsector vaker aandacht.

Het bevorderen van het vermogen om inzetbaar te zijn door te zorgen voor voorzieningen om de combinatie zorg en arbeid makkelijker te laten verlopen gebeurt minder vaak. In de non-profitsector wordt hieraan duidelijk meer aandacht besteed dan in de profitsector. Dit is het geval bij voorzieningen voor langdurig zorgverlof, faciliteiten rond kinderopvang en de mogelijkheden om deeltijd te werken. Flexibele, door de werknemer vast te stellen werktijden, zijn in de non-profitsector en de profitsector even vaak mogelijk. Opvallend is overigens dat deeltijdwerk lang niet overal mogelijk is, terwijl er sinds enige tijd een wet is die voorschrijft dat dit in principe wel het geval moet zijn.

Organisaties vinden het belangrijk om te werken aan het behouden en bevorderen van de inzetbaarheid van hun medewerkers. Zij vinden ook dat ze redelijk actief zijn op dit gebied.

De meeste organisaties (75% of meer) beschikken over maatregelen om te zorgen voor brede competenties en vaardigheden. Het bevorderen van het vermogen om de kennis en vaardigheden in te zetten gebeurt vooral door te werken aan het voorkomen van uitval. Maatregelen die de combinatie zorg en werk moeten vergemakkelijken zijn veel minder algemeen aanwezig. Aandacht voor de mogelijkheden van de werknemer op de arbeidsmarkt is er vrijwel overal in de functioneringsgesprekken, maar er zijn slechts weinig organisaties waar men beschikt over één of meer personen die advies geven over inzetbaarheidsvraagstukken.

Voor zover er verschillen optreden tussen de non-profitsector en de profitsector wijzen die steeds in dezelfde richting: in de non-profitsector is men actiever op het gebied van preventieve maatregelen rond inzetbaarheid.

2.3.1 Specifieke groepen

Niet alle medewerkers zullen evenveel gebruik maken van activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld komen omdat de werkgever bepaalde groepen meer of minder stimuleert, hen meer of minder kans geeft van de voorziening gebruik te maken, of omdat sommige medewerkers actiever zijn dan anderen. Om te onderzoeken of een aantal specifieke groepen medewerkers gebruik maakt van de genoemde activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid is hierover een vraag gesteld in de vragenlijst. Omdat de vragenlijst niet te lang mocht worden is hierbij geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende activiteiten en is ook niet gevraagd naar de redenen waarom bepaalde groepen meer of minder gebruik maken van de activiteiten.

In de meeste gevallen wordt aangegeven dat medewerkers uit de specifieke groepen evenveel gebruik maken van de voorzieningen ter bevordering van de inzetbaarheid als andere medewerkers (tabel 5). In ruim 20 procent van de organisaties maken vrouwen en ouderen relatief meer gebruik van de voorzieningen ter bevordering van de inzetbaarheid dan de gemiddelde medewerker. Dit is met name het geval in de

non-profitsector. Arbeidsgehandicapten maken ook wat vaker gebruik van de voorzieningen, maar hierbij doet zich geen verschil voor tussen de non-profit en de profitsector. In een deel van de organisaties maken jongeren relatief veel gebruik van de genoemde voorzieningen, maar in een ander deel van de organisaties maken zij juist relatief weinig gebruik van de voorzieningen. Allochtonen en mensen met een deeltijdaanstelling maken relatief minder gebruik van de voorzieningen om de inzetbaarheid te vergroten. Dit geldt ook voor lager opgeleiden, maar dan vooral in de non-profitsector.

Tabel 5: Mate waarin specifieke groepen gebruik maken van preventieve activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers (in vergelijking met totale personeelsbestand), naar sector (Chi², df = 1)

		Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Vrouwen	Meer	24%	31%	21%	438	6.61*
	Evenveel	69%	65%	71%		
	Minder	7%	4%	9%		
Allochtonen	Meer	5%	2%	7%	244	2.63
	Evenveel	76%	83%	74%		
	Minder	18%	16%	19%		
Ouderen	Meer	21%	30%	18%	417	8.42*
	Evenveel	69%	58%	73%		
	Minder	10%	12%	10%		
Lager opgeleiden	Meer	11%	7%	13%	342	12.49*
	Evenveel	70%	61%	73%		
	Minder	19%	33%	16%		
Deeltijders < 28 uur	Meer	4%	3%	4%	362	2.24
	Evenveel	77%	82%	75%		
	Minder	19%	15%	21%		
Arbeidsgehandicapten	Meer	15%	16%	15%	183	0.28
	Evenveel	78%	76%	79%		
	Minder	7%	8%	6%		
Jongeren	Meer	16%	16%	16%	396	0.08
	Evenveel	65%	63%	65%		
	Minder	20%	20%	20%		

* p < .05

Een beleid ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers kan gebruikt worden om met name zwakke groepen te ondersteunen. Uit de resultaten blijkt dat het beleid hiervoor echter nauwelijks gebruikt wordt. In slechts een beperkt deel van de organisaties maken vrouwen, ouderen en arbeidsgehandicapten meer dan gemiddeld gebruik van het inzetbaarheidbeleid. Allochtonen, lager opgeleiden en mensen met een deeltijdaanstelling maken zelfs minder dan gemiddeld gebruik van de voorzieningen om de inzetbaarheid te vergroten.

2.4 Nadere uitwerking preventieve activiteiten

Eerder is al aangegeven in hoeverre organisaties beschikken over maatregelen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Over een aantal maatregelen zijn specifiekere vragen gesteld. Het betreft de aanwezigheid van faciliteiten op het gebied van opleiding en training, het gebruik van het functioneringsgesprek om te werken aan inzetbaarheid en de aanwezigheid van faciliteiten om zorg en werk te combineren. De antwoorden op deze vragen worden hieronder gepresenteerd.

2.4.1 Faciliteiten rond opleiding en training

Vrijwel alle organisaties beschikken over faciliteiten rond opleiding en training (zie tabel 4). Opleidingen en trainingen zijn er echter in heel verschillende vormen. In het kader van het verbeteren van de inzetbaarheid is bijvoorbeeld van belang of de opleiding of training gericht is op de huidige functie, op een specifieke nieuwe functie binnen de organisatie, op een specifieke functie buiten de organisatie (bijvoorbeeld in het kader van een outplacementproces), of dat het een meer algemeen vormende opleiding betreft. In tabel 6 wordt deze uitsplitsing gemaakt. We zien dan dat met name opleidingen en trainingen gericht op de huidige functie vaak aanwezig zijn. Dit is met name het geval in de non-profitsector. Opleidingen en trainingen rond een toekomstige functie binnen de organisatie worden ook door veel organisaties aangeboden, evenals algemeen vormende opleidingen. Hierbij verschillen de non-profit en de profitsector niet. Opleidingen en trainingen gericht op een toekomstige functie buiten de organisatie zijn veel minder gebruikelijk, zeker in de profitsector.

Tabel 6: Aanwezigheid faciliteiten opleiding en training, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Rond huidige functie	87%	95%	84%	495	8.81*
Rond toekomstige functie binnen org.	65%	68%	64%	495	.58
Rond toekomstige functie buiten org.	20%	33%	16%	494	14.26*
Algemeen vormend	49%	50%	48%	495	.18

* p < .05

Ongeveer de helft van de medewerkers heeft in 1999 een opleiding gevolgd. Dat percentage is in de non-profitsector hoger dan in de profitsector (tabel 7). De medewerkers die scholing hebben gevolgd deden dat gemiddeld gedurende 9 dagen.

Tabel 7: Gebruik faciliteiten opleiding en training, naar sector (t-test, df= n-2)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	t
% medewerkers	46%	59%	42%	455	4.64*
Dagen per medewerker	8.6	6.1	9.1	393	-1.64

* $p < .05$

Het bieden van mogelijkheden om scholing of training te volgen kan veel verschillende vormen aannemen. Tabel 8 laat zien dat in de meeste organisaties opleidingen van medewerkers door de organisatie betaald worden. In de non-profitsector is dat vaker het geval dan in de profitsector. In een groot deel van de organisaties kan (een deel van de) opleiding in werktijd gevolgd worden, wordt door de werkgever lesmateriaal verstrekt en zijn er interne opleidingen. Deze faciliteiten worden in de non-profitsector even vaak geboden als in de profitsector. Opleidingscoördinatoren zijn in slechts een minderheid van de organisaties aanwezig, vaker in de profitsector dan in de non-profitsector.

Tabel 8: Voorzieningen opleiding en training, naar sector (Chi², df= 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Financiering opleiding door werkgever	83%	96%	79%	495	17.32*
Opleiding binnen werktijd	73%	78%	72%	494	2.02
Lesmateriaal door werkgever verstrekt	61%	65%	60%	495	1.22
Interne opleidingen aanwezig	50%	47%	51%	495	.63
Opleidingscoördinator aanwezig	32%	24%	34%	495	3.95*

* $p < .05$

Het initiatief voor het volgen van een training of opleiding wordt meestal genomen door de werknemer zelf of door de direct leidinggevende (tabel 9). De afdeling personeelszaken speelt hierbij een veel minder grote rol, al is die rol in de profitsector duidelijk groter dan in de non-profitsector.

Tabel 9: Initiatief tot volgen opleiding/training, naar sector (Chi², df= 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Werknemer	45%	46%	45%	495	.07
Direct leidinggevende	39%	33%	41%	495	2.53
Personeelszaken	17%	9%	19%	495	6.99*

* $p < .05$

De scholingsmogelijkheden worden niet door alle medewerkers evenveel gebruikt. Tabel 10 laat zien dat met name ouderen, lager opgeleiden en deeltijders veel minder dan gemiddeld gebruik maken van deze mogelijkheden. Bij deeltijders is dat met name het geval in de profitsector. Allochtonen en gehandicapten maken ook wat minder gebruik van scholingsmogelijkheden, maar dit verschil is minder groot. Vrouwen in de profitsector maken ook wat minder gebruik van de scholingsmogelijkheden, maar in de non-profitsector maken zij juist meer gebruik van deze mogelijkheden. Jongeren maken als enige van de door ons onderscheiden groepen meer gebruik van de scholingsmogelijkheden dan gemiddeld.

Tabel 10: Mate waarin specifieke groepen gebruik maken van scholingsmogelijkheden, naar sector (Chi², df= 1)

		Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Vrouwen	Meer	12%	22%	8%	430	22.19*
	Evenveel	74%	73%	74%		
	Minder	14%	5%	17%		
Allochtonen	Meer	2%	2%	2%	241	.61
	Evenveel	81%	79%	82%		
	Minder	17%	20%	16%		
Ouderen	Meer	3%	1%	3%	413	3.30
	Evenveel	59%	65%	57%		
	Minder	39%	34%	40%		
Lager opgeleiden	Meer	9%	5%	10%	349	17.89*
	Evenveel	65%	51%	70%		
	Minder	26%	44%	20%		
Deeltijders: < 28 uur	Meer	1%	3%	0%	332	12.32*
	Evenveel	73%	82%	69%		
	Minder	26%	15%	31%		
Arbeids- gehandicapten	Meer	6%	9%	5%	161	.85
	Evenveel	76%	76%	77%		
	Minder	17%	16%	18%		
Jongeren	Meer	32%	31%	32%	377	.17
	Evenveel	65%	66%	64%		
	Minder	4%	3%	4%		

* p < .05

Vrijwel alle organisaties beschikken over faciliteiten rond opleiding en training. Het gaat hierbij vooral om opleidingen gericht op het huidige werk, of toekomstig werk binnen de huidige organisatie. Vanuit het perspectief van inzetbaarheid zou het echter gewenst zijn om meer mogelijkheden te bieden voor algemeen vormende opleidingen en opleidingen gericht op functies buiten de organisatie. Dit gebeurt nu veel minder vaak.

Ongeveer de helft van de medewerkers heeft in het afgelopen jaar een opleiding of training gevolgd, met een gemiddelde duur van bijna 9 dagen. Meestal wordt deze scholing door de organisatie betaald, en veelal kan de scholing onder werktijd geschieden. Het initiatief voor het volgen van scholing wordt meestal genomen door de persoon zelf of door de direct leidinggevende. De afdeling personeelszaken lijkt veel minder actief in dit opzicht.

Zwakke groepen zoals allochtonen, ouderen en lager opgeleiden volgen minder vaak een opleiding of training dan sterkere groepen als jongeren. De mogelijkheden om de inzetbaarheid van zwakkere groepen te verbeteren worden dus niet optimaal gebruikt.

2.4.2 Functioneringsgesprekken

In paragraaf 2.3 (tabel 4) hebben we al gezien dat in bijna alle organisaties tijdens de functioneringsgesprekken aandacht wordt besteed aan inzetbaarheid, in drie-kwart van de organisaties gebeurt dat bij alle gesprekken (tabel 11). Ook worden in ruim de helft van de organisaties altijd concrete afspraken gemaakt rond inzetbaarheid, die dan tijdens een volgend gesprek geëvalueerd worden. Dit laatste gebeurt vaker in de non-profitsector dan in de profitsector. In ongeveer één-derde van de organisaties zijn de activiteiten die leidinggevendenden ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen altijd onderdeel van de beoordeling van de leidinggevendenden, in nog eens krap één-derde van de organisaties gebeurt dat vaak, in de overige gevallen is de beoordeling van leidinggevendenden soms of nooit onderdeel van hun beoordeling. In de profitsector wordt de beoordeling van leidinggevendenden vaker beïnvloed door hun activiteiten rond het stimuleren van de inzetbaarheid van hun medewerkers dan in de non-profitsector.

Gevraagd is vervolgens in hoeverre bepaalde door ons genoemde onderwerpen tijdens de functioneringsgesprekken aan de orde kwamen. In tabel 12 zien we dat wensen rond opleidingen en trainingen, de huidige benutting van de competenties van de werknemer, mogelijkheden om die competenties beter te benutten of te ontwikkelen en wensen rond functieverandering vaak besproken worden. De mate van psychische en van fysieke belasting worden in ongeveer de helft van de organisaties besproken. Manieren om zorg en werk te combineren komen veel minder vaak aan de orde, al is dit in de non-profitsector aanmerkelijk vaker onderwerp van gesprek dan in de profitsector.

Tabel 11: Procedure rond functioneringsgesprekken, naar sector (Chi², df = 1)

		Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Aandacht voor inzetbaarheid	Altijd	64%	73%	62%	472	5.93
	Vaak	15%	14%	15%		
	Soms	13%	9%	14%		
	Nooit	4%	4%	4%		
	Geen gesprek	4%	1%	4%		
Concrete afspraken	Altijd	52%	59%	50%	434	2.78
	Vaak	32%	29%	33%		
	Soms	14%	10%	15%		
	Nooit	2%	2%	2%		
Evaluatie afspraken	Altijd	66%	78%	62%	434	10.72*
	Vaak	18%	16%	19%		
	Soms	12%	5%	15%		
	Nooit	4%	2%	4%		
Activiteiten leidinggevende deel beoordeling	Altijd	30%	20%	34%	405	9.89*
	Vaak	30%	20%	34%		
	Soms	19%	16%	20%		
	Nooit	17%	23%	15%		

* p < .05

Tabel 12: Onderwerpen die tijdens functioneringsgesprekken aan de orde komen, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Wensen opleiding/training	83%	85%	82%	495	.51
Benutting competenties	77%	72%	78%	495	1.77
Ontwikkelen competenties	75%	77%	75%	494	.35
Wensen functieverandering	74%	77%	73%	495	.66
Mate psychische belasting	55%	63%	53%	494	3.74
Mate fysieke belasting	55%	60%	54%	495	1.42
Combineren zorg en werk	42%	50%	39%	495	4.66*

* p < .05

Functioneringsgesprekken worden veelvuldig ingezet het verbeteren van de inzetbaarheid aan de orde te stellen. Daarbij worden regelmatig ook concrete afspraken gemaakt, die ook meestal geëvalueerd worden. Tijdens de functioneringsgesprekken wordt vaak gesproken over wensen rond functieverandering en opleidingen en over het benutten van de competenties van de werknemer. Het voorkomen van overbelasting en het bevorderen van een goede afstemming tussen het werk en zorgtaken worden veel minder vaak besproken. Veelal worden de leidinggevenden beoordeeld op de mate waarin zij de inzetbaarheid van hun medewerkers bevorderen.

2.4.3 Combineren zorg en werk

In tabel 4 (paragraaf 2.3) zagen we al dat maatregelen om zorg en werk makkelijker te combineren in veel organisaties ontbreken. Hier wordt nader ingegaan op een aantal van dergelijke maatregelen. Allereerst wordt gekeken naar *kinderopvang*. In de meeste organisaties zijn geen faciliteiten op dit gebied aanwezig. Dit is met name het geval bij organisaties in de profitsector (tabel 13). Voor zover er voorzieningen zijn bestaan deze meestal uit het meebetalen aan opvang die door de medewerker zelf geregeld is. Soms worden ook kindplaatsen gekocht door de organisatie. Dit gebeurt vaker in de non-profitsector dan in de profitsector. Eigen bedrijfsopvang is slechts in een zeer beperkt aantal organisaties voorhanden.

Tabel 13: Aanwezigheid faciliteiten kinderopvang, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Betalen mee aan zelf te regelen opvang	16%	18%	15%	494	.91
Kopen kindplaatsen	8%	15%	6%	495	10.67*
Eigen bedrijfsopvang	1%	3%	1%	494	2.48
Geen faciliteiten	74%	58%	79%	495	19.11*

* p < .05

De aanwezige faciliteiten voor kinderopvang worden in ruim de helft van de organisaties evenveel gebruikt door mannen als door vrouwen (tabel 14). In ruim één-derde van de organisaties maken vrouwen meer gebruik van de faciliteiten dan mannen, in de resterende gevallen gebruiken mannen de faciliteiten vaker.

Tabel 14: Gebruik faciliteiten kinderopvang, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Alleen vrouwen	5%	11%	3%	115	6.25
Relatief meer vrouwen	32%	39%	29%		
Evenveel vrouwen als mannen	56%	42%	62%		
Relatief meer mannen	4%	6%	4%		
Alleen mannen	3%	3%	3%		

Faciliteiten voor *zorgverlof* zijn aanwezig in ongeveer de helft van de organisaties, en veel vaker in de non-profitsector dan in de profitsector (tabel 4, paragraaf 2.3). Deze faciliteiten worden in twee-derde van de organisaties evenveel door vrouwen als door mannen gebruikt, terwijl in ruim een kwart van de organisaties vrouwen meer gebruik maken van de voorzieningen (tabel 15). In de non-profitsector worden de voorzieningen vaker vooral door vrouwen gebruikt, in de profitsector is vaker sprake van een evenwicht tussen mannen en vrouwen.

Tabel 15: Gebruik faciliteiten zorgverlof, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Alleen vrouwen	3%	5%	2%	164	9.77*
Relatief meer vrouwen	26%	37%	20%		
Evenveel vrouwen als mannen	64%	54%	69%		
Relatief meer mannen	4%	3%	4%		
Alleen mannen	3%	0%	5%		

* p < .05

In de meeste organisaties wordt gewerkt met vaste *werktijden*. In een deel van de organisaties zijn de werktijden flexibel, afhankelijk van de behoefte van de organisatie (tabel 16). In ruim 20% van de organisaties kunnen de medewerkers hun werktijden flexibel vaststellen. In de helft van die gevallen kan dat binnen vaste marges (men kan bijvoorbeeld beginnen tussen 7 en 10), in de andere helft staat de keus van de werktijden geheel vrij.

Tabel 16: Gehanteerde werktijden, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Vaste tijden	61%	60%	61%	487	1.50
Flexibel, afhankelijk van behoefte organisatie	17%	17%	17%		
Flexibel, werknemer vult in binnen grenzen	12%	15%	11%		
Flexibel, werknemer vult in	10%	8%	11%		

Faciliteiten rond kinderopvang ontbreken in de meeste organisaties. Voorzover de faciliteiten aanwezig zijn worden ze vaker door vrouwen dan door mannen gebruikt. Faciliteiten rond zorgverlof zijn ruimer voorhanden dan faciliteiten rond kinderopvang. Gezien de wettelijke verplichting om zorgverlof mogelijk te maken is het percentage organisaties dat over deze faciliteit beschikt mager. Opvallend is dat deze faciliteiten in het grootste deel van de organisaties evenveel door mannen als door vrouwen gebruikt worden.

In de meeste organisaties wordt gewerkt met vaste werktijden, terwijl in ongeveer 20% van de organisaties werknemers hun eigen tijden kunnen vaststellen (meestal binnen bepaalde grenzen). Uit deze resultaten blijkt dat mogelijkheden om zorg en arbeid te combineren vaak niet optimaal benut worden. Hierdoor wordt ook de inzetbaarheid van mensen met zorgtaken niet optimaal benut.

2.5 Motieven om aan inzetbaarheid te werken

Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om te werken aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. We hebben aan de respondenten gevraagd wat voor hen het belangrijkste motief was. Dit was een open vraag, waarbij de respondent verschillende redenen kon noemen. De interviewers hebben de antwoorden genoteerd, en geturft hoe vaak een zevental van te voren door de onderzoekers beschreven motieven genoemd werden. De meest genoemde motieven staan beschreven in tabel 17. Uit tabel 17 blijkt dat de wens om goed voor het personeel te zorgen veruit de belangrijkste reden is om te werken aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers. De behoefte aan breed en/of flexibel inzetbare medewerkers, het voorkomen van uitval, de krapte op de arbeidsmarkt en veranderingen van de eisen die aan medewerkers gesteld worden, redenen die veelal in de literatuur genoemd worden als motieven om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers, worden aanzienlijk minder vaak genoemd. Voorschriften in de CAO en druk vanuit de OR of het personeel spelen slechts in een zeer gering aantal organisaties een rol, waarbij opvalt dat de CAO in de non-profitsector een belangrijkere rol speelt dan in de profitsector.

Tabel 17: Motieven om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, naar sector (Chi², df= 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Goed zorgen voor personeel	42%	39%	43%	495	0.56
Brede/ flexibele inzetbaarheid	25%	30%	23%	495	2.75
Voorkomen uitval burnout	22%	30%	19%	495	6.52*
Krapte op arbeidsmarkt	16%	20%	15%	494	1.93
Andere eisen	11%	10%	11%	495	0.04
CAO	4%	9%	3%	495	8.37*
Druk OR/personeel	2%	4%	2%	495	2.36

* $p < .05$

De belangrijkste reden om te werken aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers blijkt de wens om goed voor het personeel te zorgen. Aanzienlijk minder vaak worden genoemd de behoefte aan breed en/of flexibel inzetbare medewerkers, het voorkomen van uitval, de krapte op de arbeidsmarkt en snel veranderende eisen die aan het personeel gesteld worden. Deze redenen in de literatuur wel vaak genoemd als motieven om te werken aan inzetbaarheid van medewerkers. De CAO en de OR spelen nauwelijks een rol als motief voor een inzetbaarheidsbeleid.

2.6 Bevorderende of belemmerende factoren

Factoren in de omgeving van de organisatie kunnen bevorderen of belemmeren dat een beleid wordt gevoerd om de inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Uit tabel 18 blijkt dat van de factoren waarover in deze vragenlijst vragen zijn gesteld, geen enkele factor een sterk bevorderende of belemmerende werking heeft.

Veruit de meest belemmerende factor is het gebrek aan personeel. De OR en subsidies worden gezien als factoren die het meest bevorderend werken, gevolgd door aandacht in de media en/of vakbladen, de financiële situatie van de organisatie en de algemene economische situatie in Nederland. De CAO, de vakbonden en het beleid van de overheid worden als niet bevorderend en niet belemmerend gezien. Verschillen tussen de non-profit en de profitsector treden alleen op bij de invloed van de financiële situatie van de organisatie: deze is in de profitsector wat meer bevorderend dan in de non-profitsector.

Tabel 18: Bevorderende en belemmerende factoren bij het voeren van een beleid om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen (1 = zeer bevorderend, 5 = zeer belemmerend), naar sector (t-test, df = n-2)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	t
OR	2.4	2.5	2.4	305	1.11
Subsidies	2.4	2.4	2.4	495	.16
Gebrek aan personeel	3.5	3.6	3.5	412	.87
Aandacht media/vakbladen	2.6	2.6	2.5	396	1.11
Financiële situatie organisatie	2.6	2.9	2.5	459	4.03*
Economische situatie Nederland	2.6	2.6	2.6	448	.69
CAO	2.8	2.6	2.8	404	-1.73
Vakbonden	2.9	2.9	3.0	350	-1.11
Beleid overheid	3.1	3.1	3.1	424	-.23

* $p < .05$

Geen van de hier onderzochte factoren, zoals subsidies, de economische situatie in Nederland en het beleid van de overheid, worden als duidelijk bevorderend of belemmerend gezien voor het voeren van een beleid rond inzetbaarheid.

2.7 Beoordeling inzetbaarheid

Nadat organisaties het eigen beleid ter bevordering van de inzetbaarheid van medewerkers beoordeeld hadden is gevraagd naar de huidige stand van zaken rond de inzetbaarheid van deze medewerkers. Het oordeel hierover is positief: ruim driekwart van de medewerkers wordt goed inzetbaar genoemd (tabel 19). Het oordeel over de kennis en vaardigheden van medewerkers om te kunnen worden ingezet bij andere taken of op een andere functie is wat minder positief. Men denkt dat onge-

veer de helft van de medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden beschikt. Ook verwacht men dat ongeveer de helft bereid is om te worden ingezet op een andere functie of op andere taken. In de non-profitsector is men minder positief over die bereidheid dan in de profitsector. Van ongeveer de helft van de medewerkers wordt verwacht dat zij zowel bereid als in staat zijn om te worden ingezet op een andere functie of op andere taken. Wederom is men in de profitsector positiever dan in de non-profitsector. Wat betreft de inzetbaarheid over 5 jaar ten slotte is men positief: verwacht wordt dat bij ongewijzigd beleid bijna drie-kwart van de medewerkers goed inzetbaar zal zijn.

Tabel 19: Medewerkers die goed inzetbaar zijn, naar sector (t-test, df = n-2)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	t
Algemene inzetbaarheid	78%	77%	79%	470	-.77
Kennis en vaardigheden voor andere functie/taken	46%	45%	46%	412	-.27
Bereid andere taken/functie	56%	45%	59%	402	4.52*
Bereid en in staat andere tijden	51%	43%	54%	430	-2.45*
Algemene inzetbaarheid over 5 jaar bij ongewijzigd beleid	71%	69%	72%	438	-.92

* p < .05

Geen van de door ons gespecificeerde groepen medewerkers wordt gezien als slecht inzetbaar (tabel 20). Integendeel: van alle specifieke groepen wordt ten minste drie-kwart als goed inzetbaar beoordeeld. De inzetbaarheid van gehandicapten wordt van alle specifieke groepen het laagst ingeschat, die van vrouwen het hoogst. In de non-profitsector is men in vergelijking met de profitsector minder positief over de inzetbaarheid van vrouwen en ouderen.

Tabel 20: Goede inzetbaarheid specifieke groepen, naar sector (t-test, df = n-2)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	t
Vrouwen	87%	82%	88%	434	-2.15*
Allochtonen	83%	85%	82%	244	.76
Ouderen	80%	75%	81%	403	-2.07*
Lager opgeleiden	77%	76%	78%	335	-.39
Deeltijders	83%	79%	84%	360	-1.75
Arbeidsgehandicapten	74%	76%	74%	149	.34
Jongeren	86%	86%	86%	392	-.01

* p < .05

De respondenten zijn positief over de huidige inzetbaarheid van medewerkers: ruim driekwart van het personeel wordt goed inzetbaar genoemd. Dit geldt ook voor de inzetbaarheid van specifieke groepen als ouderen en allochtonen. De inzetbaarheid op een andere functie en de bereidheid om te werken op een andere functie of aan andere taken worden minder positief beoordeeld, al krijgt ook hier 50% van de medewerkers het predikaat goed. Dit laat zien dat de respondenten 'inzetbaarheid' vrij beperkt opvatten, en vooral denken aan de inzetbaarheid op de huidige functie.

2.8 Voorspellen van beleid rond inzetbaarheid

In de voorgaande paragrafen is aangegeven wat organisaties doen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Daarbij is ook gekeken naar verschillen tussen de profit en de non-profitsector, waarbij opviel dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen deze sectoren. Mogelijk zijn er echter naast sector ook andere factoren die invloed hebben op het beleid rond inzetbaarheid. In deze paragraaf onderzoeken we de invloed van de samenstelling van het personeelsbestand, de verwachtingen rond de ontwikkelingen van het personeelsbestand, motieven voor het voeren van een beleid rond inzetbaarheid en het belang dat de organisatie hecht aan een goede inzetbaarheid van het personeel op het gevoerde beleid rond inzetbaarheid. Daarnaast nemen we ook de factor sector wederom op als mogelijke voorspeller. Gekeken wordt in hoeverre de genoemde factoren kunnen voorspellen over hoeveel faciliteiten de organisatie beschikt bij een tijdelijke beperkte inzetbaarheid en hoeveel er gedaan wordt om de inzetbaarheid op langere termijn te bevorderen.

Tabel 21 laat zien dat een redelijk deel van de variantie in de aanwezigheid van maatregelen verklaard kan worden uit de opgenomen variabelen.

Bij het voorspellen van het aantal *curatieve maatregelen* dat beschikbaar is bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid spelen zeven variabelen een significante rol. Er zijn meer maatregelen rond tijdelijke beperkte inzetbaarheid naarmate:

- de organisatie meer belang hecht aan inzetbaarheidsbevordering
- er meer medewerkers zijn
- er een grotere toename van de uitstroom verwacht wordt
- het percentage onvervulde vacatures hoger is
- goed zorgen voor personeel belangrijker wordt gevonden
- het percentage hoger opgeleiden lager is
- het percentage vrouwen in de organisatie hoger is.

Verder zien we dat de verwachtingen rond functieveranderingen en het motief 'behoefte aan flexibiliteit' wel samenhangen met het aantal maatregelen rond tijdelijke beperkte inzetbaarheid (de correlatie is $>.15$), maar dat deze variabelen geen rol meer spelen in de multivariate analyse (de Beta is niet significant). Dit betekent dat de inbreng van deze variabelen samenhangt met de inbreng van andere variabelen, en dat die andere variabelen een grotere invloed hebben op de voorspelling.

Tabel 21: Voorspellen maatregelen rond inzetbaarheid vanuit sector, samenstelling personeelsbestand, toekomstverwachtingen, motieven voor het voeren van een inzetbaarheidsbeleid^a en het belang dat gehecht wordt aan inzetbaarheid (regressies, significante Beta's en univariate pearson-correlaties indien $r > .15$)

	Curatieve maatregelen ^b		Competenties en vaardigheden ^c		Kennis arbeidsmarkt ^d		Vermogen gezondheid ^e		Vermogen zorg en arbeid ^f	
R ²	.36		.40		.32		.30		.33	
F	4.57		5.49		4.19		3.60		4.15	
df	24/199		24/201		24/212		24/198		24/202	
p	*		*		*		*		*	
	Beta	r	Beta	r	Beta	r	Beta	r	Beta	R
Sector	-	-	-	-	-	-.21	-.23	-	-	-.26
Aantal medewerkers	.28	.27	.28	.21	.27	.29	.14	-	.23	.28
% vrouwen	.18	-	.35	.29	-	-	-	-	-	-
% allochtonen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% < 35 jaar	-	-	-	-	-.23	-.33	.26	-	-	-
% > 50 jaar	-	-	-	-	-	-.24	.33	-	-	.17
% HBO/WO	-.18	-	-	.18	-	.17	-.36	-	-	.26
% lagere school/LBO/MAVO/VBO	-	-	-.32	-.26	-.21	-.24	-.21	-	-.18	-.27
% < 34 uur	-	-	-	-	-	-	-.27	-	-	.20
% nieuwe medew	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.19
% nieuwe medew tijdelijke dienst	-	-	.21	.25	-	-	-	-	-	-
% uitstroom	-	-	-	-	-	-	-.17	-	-	-.17
% verzuim	-	-	-	.18	-	-	-.16	-	-	-
% onvervulde vacatures	.23	-	.25	-	-	-.22	.26	-	-	-.18
Moeite werven ^g	-	-	-.16	-.15	-	-	-	-	-.15	-
Verwachting instroom ^h	-	-	-	-	-	-	.13	-	-	-
Verwachting uitstroom ^h	.25	-	-	-	-	-	.19	-	-	-
Verwachting verzuim ^h	-	-	-	-	.13	-	.13	-	-	-
Verwachting functieverandering ^h	-	-.20	-	-	-	-.15	-.15	-	.27	.18
Verwachting werven ⁱ	-	-	-	.16	-	-	-	-	-	-
Motief behoefte flexibiliteit ^j	-	.18	-	-	-.19	-	-	-	-	-
Motief voorkomen uitval ^j	-	-	-	-	.15	.19	-	-	-	-
Motief zorgen voor personeel ^j	.21	.16	-	-	-	-	.27	-	-	-
Belang bevorderen inzetbaarheid ^k	-.35	-.41	-.12	-.21	-.14	-.21	-.19	-.21	-.13	-

Noten bij tabel 21:

^a Wegens gebrek aan spreiding zijn de motieven CAO, druk vanuit de OR, krapte op de arbeidsmarkt en veranderde eisen niet opgenomen.

^b Aantal curatieve maatregelen: extra begeleiding, korter werken, aanpassing werktijden, aanpassing taken, aanpassing werkplek, verandering functie

^c Aantal maatregelen bevorderen competenties en vaardigheden: taakverbreding etc., stimuleren horizontale doorstroom, stimuleren verticale doorstroom, bekend maken interne vacatures, voorkeur interne kandidaten, faciliteiten opleiding en training

^d Aantal maatregelen bevorderen kennis arbeidsmarkt: aanwezigheid loopbaanadviescentrum/loopbaanadviseur, aandacht inzetbaarheid bij functioneringsgesprekken

^e Aantal maatregelen bevorderen vermogen gezien gezondheid: ergonomisch verantwoorde werkplekken, voorkomen overbelasting/hoge werkdruk, voorkomen eenzijdige fysieke belasting

^f Aantal maatregelen bevorderen vermogen gezien combineren zorg en arbeid: voorzieningen langdurig zorgverlof, faciliteiten kinderopvang, deeltijd voor iedereen, flexibele werktijden

^g 1 = heel veel moeite, 5 = heel weinig moeite

^h 1 = wordt makkelijker, 2 = gelijk blijven, 3 = wordt moeilijker

ⁱ 1 = toename, 2 = gelijk blijven, 3 = afname

^j speelt wel/geen rol

^k 1 = heel belangrijk, 5 = helemaal niet belangrijk

* $p < .05$

Bij het voorspellen van het aantal maatregelen rond *competenties en vaardigheden* spelen wederom zeven variabelen een rol. De belangrijkste zijn het percentage vrouwen en het percentage laaggeschoolden. Er zijn meer maatregelen om de competenties en vaardigheden van werknemers te verbeteren naarmate:

- het percentage vrouwen toeneemt
- het percentage laaggeschoolden afneemt
- het aantal medewerkers groter is
- het percentage onvervulde vacatures hoger is
- er meer nieuwe medewerkers in tijdelijke dienst zijn aangenomen
- de organisatie meer moeite heeft met werven
- er meer belang wordt gehecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers.

De mate waarin activiteiten ondernomen worden om de *kennis over de eigen positie van werknemers op de arbeidsmarkt* te verbeteren wordt wederom voorspeld door zeven variabelen. Het aantal medewerkers is hierbij het belangrijkste. Er worden meer activiteiten ondernomen rond kennis over de arbeidsmarkt naarmate:

- het aantal medewerkers groter is
- het percentage jongeren lager is
- het percentage lager opgeleiden lager is
- de behoefte aan flexibiliteit geen motief is om te werken aan inzetbaarheid
- het voorkomen van uitval wel een motief is
- er meer belang wordt gehecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid.

Zestien van de vierentwintig variabelen spelen een rol bij het voorspellen van het aantal activiteiten rond het *verbeteren van het vermogen tot inzetbaarheid* door te zorgen voor een goede *gezondheid*. Er zijn meer gezondheidsbevorderende maatregelen naarmate:

- het percentage hoger opgeleiden lager is
- het percentage ouderen hoger is
- en nog 14 minder belangrijke variabelen (zie tabel 21).

Hoeveel gedaan wordt aan het mogelijk maken van de *combinatie zorg en arbeid* wordt voorspeld door vijf variabelen. Er zijn meer activiteiten op dit gebied naarmate er:

- meer functieveranderingen verwacht worden
- meer medewerkers zijn
- het percentage lager opgeleiden lager is
- de organisatie meer moeite heeft met het werven van nieuwe medewerkers
- er meer belang wordt gehecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers.

Kijkend naar het belang van de verschillende variabelen valt op dat met name het *aantal medewerkers* en *het belang dat men in de organisatie hecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers* belangrijke voorspellende variabelen zijn. Grotere organisaties en organisaties waar men meer belang hecht aan het bevorderen van inzetbaarheid zijn actiever. Deze variabelen spelen een rol bij het voorspellen van alle vijf soorten maatregelen.

Het *percentage lager opgeleiden* speelt vier keer een rol als voorspellende variabelen. Naarmate er meer lager opgeleiden werken in een organisatie zijn er minder activiteiten. Dit is alleen niet het geval bij activiteiten rond tijdelijke beperkte inzetbaarheid. Bij deze variabele is er geen samenhang met het percentage lager opgeleiden.

Het *percentage onvervulde vacatures* lijkt ook een belangrijke voorspeller van activiteiten. Bij een hoger percentage is de organisatie op drie terreinen actiever:

- tijdelijke beperkte inzetbaarheid
- verbeteren van competenties en vaardigheden
- gezondheid van medewerkers.

De overige variabelen spelen steeds bij ten hoogste twee soorten maatregelen een rol. Dit geldt ook voor sector, een variabele die wij op grond van eerder onderzoek een belangrijke rol hadden toegedacht. Deze variabele speelt echter alleen een rol bij het voorspellen de activiteiten rond de gezondheid van medewerkers.

De mate waarin organisaties activiteiten ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen wordt voor een belangrijk deel bepaald door de omvang van de organisatie en door het belang dat de organisatie hecht aan dergelijke activiteiten: grotere organisaties en organisaties waar men meer belang hecht aan het bevorderen van inzetbaarheid zijn actiever. Sector blijkt, tegen de verwachtingen in, nauwelijks een rol te spelen als voorspeller. Van de samenstelling van het personeelsbestand lijken vooral het percentage lager opgeleiden en het percentage onvervulde vacatures een rol te spelen. Een lager percentage lager opgeleiden en een hoger percentage onvervulde vacatures gaan samen met een grotere mate van activiteit rond inzetbaarheid. De rol van de overige variabelen is minder prominent.

2.9 Voorspellen inzetbaarheid uit maatregelen

In paragraaf 2.7 is beschreven dat organisaties positief zijn over de inzetbaarheid van hun werknemers. Uit een regressie-analyse waarbij geprobeerd wordt het percentage werknemers dat goed inzetbaar is te voorspellen uit de mate waarin de organisatie actief werkt aan het bevorderen van de inzetbaarheid van haar medewerkers blijkt echter dat deze relatie erg zwak is: het percentage verklaarde variantie (R^2) bedroeg minder dan 10%. Hetzelfde geldt voor analyses waarbij het percentage medewerkers dat beschikt over goede kennis en vaardigheden en het percentage medewerkers dat over vijf jaar goed inzetbaar is voorspeld werden. Waarschijnlijk wordt dit gebrek aan voorspellende waarde veroorzaakt door de zeer beperkte spreiding in het percentage goed inzetbare medewerkers. Er is geen regressie-analyse uitgevoerd om het percentage medewerkers dat bereid is andere functies uit te voeren en het percentage dat bereid en in staat is op andere tijden te werken te voorspellen. Er wordt immers geen oorzakelijk verband verondersteld tussen de maatregelen en de bereidheid tot inzetbaarheid (zie figuur 1, paragraaf 1.4.4).

Tenslotte is gekeken of de inzetbaarheid van medewerkers voorspeld kan worden uit de genomen maatregelen rond inzetbaarheid en de personeelssamenstelling samen. Ook hier was het percentage verklaarde variantie minder dan 10%. Dit geldt ook voor de variantie die verklaard wordt in de bereidheid van medewerkers zoals verklaard vanuit de personeelssamenstelling.

De oordelen van de organisaties over de inzetbaarheid van medewerkers kunnen niet verklaard worden uit de maatregelen die de organisaties nemen rond inzetbaarheid, noch uit de samenstelling van het personeelsbestand. Een mogelijke verklaring is dat er weinig spreiding is in de oordelen over de inzetbaarheid van het personeelsbestand, zodat er ook weinig variantie verklaard kan worden. Ook is het mogelijk dat de inzetbaarheid van medewerkers slechts voor een deel afhangt van de activiteiten van de organisatie waar ze werken, en voor een veel groter deel van de activiteiten die de werknemers zelf ondernemen. Deze activiteiten worden in het volgende hoofdstuk besproken.

2.10 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken van een onderzoek naar de activiteiten die organisaties ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Voor het onderzoek zijn interviews gehouden onder een representatieve steekproef van 495 Nederlandse organisaties met 10 of meer medewerkers. We geven hier kort de belangrijkste bevindingen weer. In hoofdstuk 4 worden deze bevindingen nader besproken. Er zal dan een relatie gelegd worden tussen de resultaten uit dit hoofdstuk, de resultaten van het in het volgende hoofdstuk te bespreken onderzoek onder werknemers en resultaten uit ander onderzoek naar inzetbaarheid.

Uit het onderzoek onder organisaties blijkt dat de meeste organisaties beschikken over verschillende curatieve maatregelen die genomen kunnen worden als een medewerker tijdelijk beperkt inzetbaar is, bijvoorbeeld door ziekte. In ten minste 80% van de organisaties kan op zo'n moment gezorgd worden voor extra begeleiding, er kan korter gewerkt worden of op aangepaste tijden, de taken kunnen worden aangepast en ook kan er een aanpassing van de werkplek plaatsvinden. Een tijdelijke functieverandering is in een beperkter deel van de organisaties mogelijk.

Ook rond duurzame inzetbaarheid worden verschillende maatregelen genomen. Veel voorkomende (ten minste 80% van de organisaties) maatregelen zijn het faciliteren van opleiding en training, bekend maken van interne vacatures, voorrang geven aan interne kandidaten bij vacatures, aandacht besteden aan inzetbaarheid tijdens functioneringsgesprekken, zorgen voor ergonomisch verantwoorde werkplekken en het voorkomen van overbelasting en/of een te hoge werkdruk. Maatregelen die het combineren van werk en zorg makkelijker maken blijken veel minder algemeen aanwezig: minder dan 50% van de organisaties beschikt over maatregelen rond langdurig zorgverlof en kinderopvang, maakt deeltijd mogelijk voor alle medewerkers en zorgt voor flexibele werktijden die door de medewerker zelf zijn in te vullen. Vrouwen en ouderen lijken wat vaker dan gemiddeld gebruik te maken van de faciliteiten die geboden worden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Faciliteiten rond opleidingen en trainingen zijn meestal vooral gericht op de huidige functie of op een toekomstige functie binnen de organisatie. Het initiatief tot het volgen van een opleiding wordt vooral genomen door de medewerker zelf. Het lijkt er dus op dat het beleid van de organisaties in deze niet erg actief is, eerder afwachting, en dat de activiteiten zich beperken tot de inzetbaarheid binnen de organisatie, en niet gericht zijn op een brede inzetbaarheid. Ouderen, lager opgeleiden en deeltijders maken minder dan gemiddeld gebruik van de faciliteiten rond opleiding en training, jongeren doen dat juist meer dan gemiddeld.

In de meeste organisaties wordt tijdens functioneringsgesprekken aandacht besteed aan de inzetbaarheid van medewerkers. Meestal worden daarbij concrete afspraken gemaakt, die ook in een volgend gesprek geëvalueerd worden. De belangrijkste gespreksonderwerpen tijdens deze gesprekken zijn de wensen rond opleiding en training. Daarnaast wordt vaak gesproken over de beste manier om de competenties van de medewerker zo goed mogelijk te benutten en te ontwikkelen. Over het combineren van zorg en werk wordt veel minder gesproken tijdens functioneringsgesprekken.

Zoals eerder al aangegeven zijn faciliteiten rond het combineren van zorg en werk in slechts een beperkt deel van de organisaties aanwezig. Als er wel faciliteiten zijn rond kinderopvang en zorgverlof dan maken vrouwen daar relatief vaker gebruik van dan mannen.

De belangrijkste reden om te werken aan inzetbaarheid is het goed willen zorgen voor het personeel. Het betrof hier een open vraag, waarbij opviel dat zaken als de behoefte aan breed en flexibel inzetbare medewerkers, krapte op de arbeidsmarkt en CAO-afspraken veel minder vaak genoemd werden. Organisaties zien geen factoren die het werken aan de inzetbaarheid van medewerkers sterk belemmeren of bevorderen.

De mate waarin organisaties activiteiten ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen wordt vooral bepaald door de omvang van de organisatie (hoe groter hoe actiever) en door het belang dat men hecht aan het werken aan inzetbaarheid (hoe belangrijker hoe meer activiteiten).

Over het algemeen is men zeer tevreden met de inzetbaarheid van medewerkers, volgens de respondenten is ruim drie-kwart van hun medewerkers goed inzetbaar. Deze inzetbaarheid blijkt dan wel 'smal' gedefinieerd, namelijk als inzetbaar op de huidige functie. De inzetbaarheid op andere taken of functies en andere tijden wordt lager ingeschat. Over de inzetbaarheid over 5 jaar is men wederom erg positief, evenals over de inzetbaarheid van specifieke groepen als vrouwen, allochtonen, ouderen, lager opgeleiden, deeltijders, arbeidsgehandicapten en jongeren.

De relatie tussen de mate waarin organisaties activiteiten ondernemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen en de uiteindelijke beoordeling van de inzetbaarheid van de medewerkers is zwak. Dit komt onder andere doordat men over het algemeen tevreden is over de inzetbaarheid, en er dus weinig variantie is in de antwoorden.

3. Onderzoek onder werknemers

Na de resultaten van het onderzoek onder organisaties bespreken we nu de resultaten van het onderzoek onder werknemers. Evenals in het vorige hoofdstuk bespreken we eerst de onderzoeksmethode, waarna we een overzicht geven van de onderzoeksresultaten. Ook in dit hoofdstuk wordt elke paragraaf afgesloten met een korte samenvatting van de besproken resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste resultaten van het gehele onderzoek onder werknemers. In het volgende hoofdstuk worden deze bevindingen gerelateerd aan de resultaten van het in hoofdstuk twee besproken onderzoek onder organisaties en de resultaten van andere onderzoeken naar inzetbaarheid.

3.1 Methode

3.1.1 Steekproef en respons

In dit onderzoek wordt een beeld geschetst van de activiteiten die werknemers ondernemen om hun eigen inzetbaarheid te bevorderen en de redenen om actie te ondernemen. Ook is gevraagd naar een oordeel over de eigen inzetbaarheid nu en in de toekomst. Om deze gegevens te achterhalen is telefonisch een vragenlijst afgenomen bij een a-selecte steekproef van 2000 werknemers. Om dit aantal te bereiken zijn in totaal 5435 mensen gebeld. De respons bedraagt dus 37%. De belangrijkste redenen die potentiële respondenten aangaven om niet aan het onderzoek mee te werken waren dat men niet geïnteresseerd was of geen tijd had.

3.1.2 Respondenten

Van de 2000 respondenten is 73% man en 27% vrouw (tabel 22). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar en ongeveer een derde heeft een opleiding op MBO-niveau afgerond. 8% van de respondenten valt in de categorie allochtonen.³ In tabel 1 zijn de hier besproken achtergrondgegevens weergegeven en waar mogelijk vergeleken met cijfers van het CBS. Daaruit blijkt dat mannen, ouderen en hoger opgeleiden in de onderzoeksgroep zijn oververtegenwoordigd.

³ Hierbij is de definitie aangehouden die in de Wet Samen gehanteert wordt: een allochtoon is een persoon die geboren is in, of waarvan ten minste één van de ouders geboren is in, Turkije, Marokko, Suriname, Nederlandse Antillen, Aruba, voormalig Joegoslavië, of in overige landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië, met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands-Indië. Molukse werknemers behoren wel tot de doelgroep

Tabel 22: Achtergrondkenmerken van de respondenten

	Steekproef	Werkzame beroepsbevolking ^a
Geslacht		
Man	73%	61%
Vrouw	27%	39%
Leeftijd		
15 tot en met 24 jaar	2%	12%
25 tot en met 34 jaar	24%	30%
35 tot en met 44 jaar	35%	28%
45 tot en met 54 jaar	30%	23%
55 jaar tot en met 64 jaar	9%	7%
Opleiding		
Lagere school	3%	8%
LBO/MAVO/VBO	23%	20%
MBO/HAVO/VWO	37%	44%
HBO/WO	38%	28%
Afkomst^b		
Allochtoon	8%	9%

^a CBS, Enquête beroepsbevolking 1999

^b CBS, Enquête beroepsbevolking 1998

Uit eerder onderzoek (de Feyter, Smulders & de Vroome, ongepubliceerd) weten we dat de positie van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt aanzienlijk verschilt. Daarom worden in dit rapport de resultaten steeds uitgesplitst naar sekse. In tabel 23 is dit gedaan voor de achtergrondkenmerken. We zien dan dat de mannen en vrouwen in onze steekproef niet verschillen wat betreft opleidingsniveau. Wel verschillen ze qua leeftijd: de mannen zijn gemiddeld wat ouder dan de vrouwen. In de leeftijdscategorie tot 34 jaar zitten relatief veel vrouwen, terwijl er relatief weinig vrouwen zijn van 50 jaar en ouder. Dit is overigens in overeenstemming met de vertegenwoordiging van vrouwen in de werkende beroepsbevolking. Ook daarin is in de oudere leeftijdsgroep het percentage vrouwen lager dan dat van mannen. Tenslotte zijn er onder de vrouwen in de steekproef meer allochtonen dan onder de mannen. Waardoor dit verschil veroorzaakt wordt is onduidelijk.

Tabel 23: Achtergrondkenmerken van de respondenten, naar sekse (Chi^2)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ²	df
Leeftijd					
Tot en met 34 jaar	26%	22%	37%	59.49*	2
35 tot en met 49 jaar	52%	53%	49%		
50 jaar en ouder	22%	25%	14%		
Opleiding					
Lagere school	3%	3%	1%	3.28	3
LBO/MAVO/VBO	23%	23%	22%		
MBO/HAVO/VWO	37%	37%	38%		
HBO/WO	38%	38%	38%		
Afkomst					
Allochtoon	8%	7%	10%	8.09*	1

* $p < .05$

3.2 Activiteiten rondom inzetbaarheid

In deze paragraaf bespreken we de activiteiten die de respondenten in de afgelopen vijf jaar hebben ondernomen om hun inzetbaarheid te bevorderen. We bespreken activiteiten op drie gebieden: mobiliteit (het veranderen van werkgever, functie en functie-inhoud), het volgen van opleidingen en het verwerven van inzicht in de eigen arbeidsmarktpositie. We richten ons hierbij op activiteiten gedurende de afgelopen vijf jaar.⁴ Door te kijken naar een wat langere periode wordt een representatief beeld verkregen van de activiteiten die individuen ondernemen. De kans dat iemand in een kortere periode, bijvoorbeeld een jaar, verschillende activiteiten verricht is klein, terwijl kijken naar een langere periode, bijvoorbeeld 10 jaar, weinig inzicht geeft in de huidige inzetbaarheid van werknemers.

3.2.1 Competenties en vaardigheden

We onderscheiden twee manieren om te werken aan het verbeteren van de eigen competenties en vaardigheden. De eerste manier is mobiliteit: door het vervullen van verschillende functies en taken en het werken in verschillende organisaties, kunnen werknemers een brede ervaring opdoen. De tweede manier is het volgen van opleidingen en trainingen om de competenties en vaardigheden te verbeteren. Activiteiten op beide gebieden worden hieronder besproken.

⁴ Werknemers die minder dan vijf jaar werken is gevraagd naar de activiteiten die zij ondernomen hebben sinds ze aan het werk zijn.

Mobiliteit

Als eerste bespreken we de activiteiten gericht op het veranderen van werkgever. Aan de respondenten is gevraagd of zij in de afgelopen vijf jaar van werkgever zijn veranderd. Als dat niet het geval was is gevraagd of zij in de afgelopen vijf jaar wel eens gesolliciteerd hebben bij een andere organisatie. De antwoorden op deze vragen zijn samengevat in tabel 24.

Tabel 24: Activiteiten om van werkgever te veranderen, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 2)
Niet gesolliciteerd en niet van werkgever veranderd	49%	51%	44%	30.34*
Wel gesolliciteerd, maar niet van werkgever veranderd	19%	20%	15%	
Wel van werkgever veranderd	32%	29%	41%	

* $p < .05$

Uit de tabel blijkt dat bijna de helft van de respondenten in de afgelopen vijf jaar geen pogingen heeft ondernomen om van werkgever te veranderen. 19% heeft wel bij een andere organisatie gesolliciteerd, maar is uiteindelijk niet ergens anders gaan werken en 32% is wel van werkgever veranderd. Vrouwen zijn vaker van werkgever veranderd dan mannen.

Het tweede type activiteiten waar naar gevraagd is gaat over het veranderen van functie. Als we ons alleen richten op functieveranderingen *binnen de huidige organisatie* blijkt dat ongeveer een derde van de respondenten in de afgelopen vijf jaar van functie veranderd is binnen de organisatie waar hij of zij nu werkt. Meer dan de helft van de mensen heeft geen pogingen ondernomen om van functie te veranderen en ongeveer tien procent heeft dat wel geprobeerd, maar is het niet gelukt. Deze resultaten zijn weergegeven in tabel 25.

Tabel 25: Activiteiten om van functie te veranderen in de afgelopen vijf jaar, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 3)
Niet geprobeerd en niet veranderd	55%	53%	61%	16.78*
Wel geprobeerd, maar niet veranderd	11%	12%	7%	
In afgelopen vijf jaar van functie veranderd	30%	31%	28%	
Onbekend	4%	4%	4%	

* $p < .05$

In tabel 24 was te zien dat vrouwen vaker van werkgever zijn veranderd dan mannen. Tabel 25 laat zien dat mannen vaker geprobeerd hebben van functie te veranderen dan vrouwen, maar daar ook vaker niet in geslaagd zijn. Bij het aantal geslaagde functieveranderingen is het verschil tussen mannen en vrouwen kleiner, al is het nog steeds zo dat dit bij mannen vaker voorkomt dan bij vrouwen.

Aan de 607 mensen die in de afgelopen vijf jaar van functie zijn veranderd binnen een organisatie is gevraagd om wat voor soort verandering het ging. De meeste mensen zeggen dat zij zijn doorgestroomd naar een functie op hoger niveau (tabel 26). Veranderingen naar een lager niveau komen veel minder voor, zeker bij mannen. Bij vrouwen is dit type verandering gebruikelijker. Mannen stromen vaker dan vrouwen door naar een hogere functie binnen de organisatie.

Tabel 26: Type functieverandering, naar sekse (N=607)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 2)
Hoger niveau	60%	62%	54%	13.44*
Gelijk niveau	33%	33%	33%	
Lager niveau	7%	5%	13%	

* p < .05

Tabel 27: Verandering van taken in de afgelopen 5 jaar (N= 1702)

	Percentage genoemd
Verantwoordelijkheden	
meer	43%
andere	6%
minder	3%
Taken	
meer	28%
andere	18%
minder	2%
Technologie (bijv. werken met computers)	
meer	17%
andere	4%
minder technologie	1%
Samenwerken	
meer	8%
andere manier	7%
minder	2%
Contact met klanten	
meer	6%
andere manier	4%
minder	1%

Tenslotte zijn vragen gesteld over activiteiten die gericht zijn op het veranderen van functie-inhoud. 15% van de respondenten geeft aan dat er in de afgelopen 5 jaar niets is veranderd aan hun functie-inhoud, bij 85% is wel wat veranderd. Aan deze laatste groep is gevraagd aan te geven wat er in hun functie veranderd is. Men kon hier meerdere antwoorden geven. Deze antwoorden zijn opgenomen in tabel 27. We zien daar dat de meest genoemde veranderingen te maken hebben met een uitbrei-

ding van de functie: meer verantwoordelijkheden, meer taken, meer technologie. Een afname in taken, verantwoordelijkheden of technologie komt weinig voor.

Zorgen voor een brede werkervaring is belangrijk om de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt dat één-derde van de respondenten in de afgelopen vijf jaar tenminste één maal van werkgever is veranderd. De helft van de respondenten heeft in dezelfde periode geen activiteiten ondernomen om van werkgever te veranderen, en de overigen hebben hiertoe wel pogingen ondernomen zonder dat dit tot een daadwerkelijke verandering heeft geleid. De cijfers over het veranderen van functie binnen de huidige organisatie zijn vrijwel identiek: ook nu is bij één-derde van de respondenten daadwerkelijk sprake van een verandering en heeft de helft geen activiteiten ondernomen. Bij de gerealiseerde veranderingen was meestal sprake van een promotie naar een hogere functie. De functie-inhoud is in de afgelopen vijf jaar bij het overgrote deel van de respondenten veranderd. Het ging hierbij vrijwel steeds om een uitbreiding van de inhoud van de functie. De gepresenteerde gegevens laten zien dat bij het grootste deel van de respondenten veranderingen hebben plaatsgevonden in functie-inhoud, functie of werkgever. Bij hen is dus, in meerdere of mindere mate, sprake van het opdoen van ervaring met verschillende soorten werkzaamheden.

Opleidingen

Naast het opdoen van een brede ervaring door het veranderen van werkgever, functie of taak, is ook het volgen van opleidingen een manier om de eigen inzetbaarheid te verbeteren. De meeste respondenten hebben in de afgelopen vijf jaar inderdaad een opleiding of training gevolgd, bij mannen is dit percentage hoger dan bij vrouwen. Het grootste deel van de mensen die in de afgelopen vijf jaar geen opleiding hebben gevolgd wilde dit ook niet. Er zijn meer vrouwen dan mannen die geen opleiding wilde volgen.

Tabel 28: Scholing gevolgd in de afgelopen 5 jaar, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df=2)
Scholing gevolgd	79%	81%	75%	13.59*
Geen scholing gevolgd, wilde wel	6%	6%	6%	
Geen scholing gevolgd, wilde niet	15%	13%	20%	

* $p < .05$

Aan de respondenten die wel scholing hadden willen volgen maar dit niet gedaan hebben is gevraagd waarom dit niet is gebeurd. De antwoorden op deze open vraag zijn weergegeven in tabel 29. We zien daar dat tijdgebrek en gebrek aan mogelijkheden bij de organisatie de belangrijkste redenen zijn waarom mensen die wel een opleiding hadden willen volgen dit niet gedaan hebben. De antwoordpatronen van mannen en vrouwen verschillen niet.

Tabel 29: Waarom geen opleiding gevolgd, naar sekse (n = 115)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 7)
Tijdgebrek/werkdruk	25%	29%	16%	6.85
Geen mogelijkheid bij werkgever	22%	20%	25%	
Te duur	8%	6%	13%	
Ziekte/zwangerschap	7%	6%	6%	
Zelf te weinig achteraan gegaan	6%	6%	9%	
Geen passende opleiding	5%	4%	9%	
Geen opleiding nodig	4%	6%	0%	
Anders	23%	23%	22%	

Aan de mensen die wel een opleiding hebben gevolgd is gevraagd hoeveel dagen zij in de afgelopen vijf jaar hebben besteed aan het volgen van opleidingen en/of trainingen. Gemiddeld hebben de respondenten in de afgelopen vijf jaar 45 dagen aan opleidingen besteed, dus zo'n negen dagen per jaar. Mannen hebben de afgelopen 5 jaar gemiddeld 47.5 dagen besteed aan opleidingen, vrouwen 36.5 dagen ($t=1.85$, $df=1499$, ns). Vervolgens is aan de respondenten gevraagd aan te geven om welk type opleiding het daarbij ging. Tabel 30 laat dan zien dat de meeste dagen zijn besteed aan opleidingen gericht op een specifieke functie. Algemeen vormende opleidingen worden het minst gevolgd. Het verschil tussen mannen en vrouwen wordt vooral veroorzaakt door het aantal opleidingsdagen dat besteed wordt aan opleidingen gericht op de huidige functie: dit aantal is bij vrouwen aanmerkelijk lager dan bij mannen.

Tabel 30: Gemiddeld aantal opleidingsdagen per type opleiding, naar sekse (n = 1586)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t	Df
Opleiding gericht op functie die respondent op dat moment had	22 dagen	24 dagen	17 dagen	2.84*	1542
Opleiding gericht op mogelijke toekomstige functies	12 dagen	12 dagen	12 dagen	-.08	1552
Algemeen vormende opleidingen	9 dagen	10 dagen	8 dagen	.65	1552

* $p < .05$

Behalve naar het aantal opleidingsdagen is ook gevraagd of de gevolgde opleidingen verplicht waren. Indien dit niet het geval was is gevraagd wie het initiatief tot het volgen van deze opleiding had genomen. Tabel 31 laat zien dat één-derde van de gevolgde opleidingen verplicht was. Niet-verplichte opleidingen worden meestal gevolgd op initiatief van de werknemer zelf. Opvallend is de geringe rol van de afdeling P&O bij het initiëren van opleidingen. Dit is het geval bij zowel grote als kleine organisaties. Het antwoordpatroon van mannen en vrouwen verschilt niet van elkaar.

Tabel 31: Initiatief opleidingen, naar sekse (n = 1586)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 5)
Opleidingen waren verplicht	33%	33%	33%	8.01
Niet verplicht: eigen initiatief	48%	47%	49%	
Niet verplicht: initiatief leidinggevende	14%	13%	14%	
Niet verplicht: gezamenlijk initiatief respondent en leidinggevende	1%	1%	0%	
Niet verplicht: initiatief P&O	3%	4%	1%	
Niet verplicht: anders	2%	2%	2%	

Tenslotte is gevraagd of de werkgever de mogelijkheid biedt om opleidingen (deels) onder werktijd te volgen en of de opleidingen door de werkgever (deels) gefinancierd worden. In tabel 32 staan de antwoorden op deze twee vragen. De tabel laat zien dat de opleiding in de meeste gevallen onder werktijd gevolgd kan worden. Van (mede-)financiering door de werkgever is zelfs in bijna alle gevallen sprake. In 73% van de gevallen is sprake van zowel het volgen van de opleiding onder werktijd als financiering door de werkgever. Bij het bieden van faciliteiten voor het volgen van opleidingen treedt overigens een duidelijk sekse-verschil op: mannen blijken de opleidingen significant vaker onder werktijd te kunnen volgen en hun opleidingen worden ook vaker gefinancierd door de werkgever dan bij vrouwen het geval is.

Tabel 32: Faciliteiten werkgever bij volgen opleiding, naar sekse (n = 1586)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 1)
Opleidingen helemaal of grotendeels onder werktijd gevolgd	75%	78%	66%	17.00*
Opleiding helemaal of grotendeels gefinancierd door werkgever	92%	94%	87%	

* $p < .05$

Om vast te stellen of de geboden faciliteiten afhangen van wie het initiatief heeft genomen om een opleiding te volgen is in tabel 33 een vergelijking gemaakt tussen de faciliteiten die geboden worden aan mensen die op eigen initiatief een opleiding gevolgd hebben en mensen die een verplichte opleiding gevolgd hebben of een opleiding waarvoor anderen het initiatief namen. We zien dan dat mensen die op eigen initiatief een opleiding volgden van minder faciliteiten gebruik konden maken.

Tabel 33: geboden faciliteiten voor opleidingen die wel en niet op eigen initiatief zijn gevolgd (naar sekse) (n = 1561)

	Niet op eigen initiatief	Wel op eigen initiatief	Chi ² (df = 2)
Geen faciliteiten	2%	11%	94.2*
Onder werktijd of gefinancierd	17%	27%	
Onder werktijd en gefinancierd	82%	62%	

* $p < .05$

Ook het volgen van scholing is een belangrijke manier om aan de eigen inzetbaarheid te werken. De meeste respondenten hebben in de afgelopen vijf jaar scholing of training gevolgd, gemiddeld 45 dagen. Het ging daarbij vrijwel steeds om opleidingen gericht op een specifieke functie. Algemene opleidingen, die vaak een belangrijke verbreding van de inzetbaarheid betekenen, komen minder vaak voor. Veel opleidingen waren bovendien verplicht. Bij de niet-verplichte opleidingen lag het initiatief voor het volgen van scholing meestal bij de respondent zelf.

3.2.2 Kennis arbeidsmarktpositie

Naast competenties en vaardigheden is ook kennis van de eigen positie op de arbeidsmarkt van belang voor een goede inzetbaarheid. Tabel 34 laat zien dat ruim de helft van de respondenten in de afgelopen drie maanden naar personeelsadvertenties heeft gekeken. Een vergelijkbaar aantal praat op het werk wel eens over de toekomstmogelijkheden *binnen* de organisatie. Over de toekomstmogelijkheden *buiten* de huidige organisatie wordt minder gesproken, slecht één-derde van de respondenten doet dit. Vrouwen praten minder over de mogelijkheden binnen de organisatie dan mannen. Bij de twee andere activiteiten is er geen verschil tussen mannen en vrouwen.

Tabel 34: Activiteiten gericht op inzicht te krijgen in arbeidsmarktpositie, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df= 1)
Personeelsadvertenties bekeken in de afgelopen drie maanden	56%	55%	57%	.30
Op het werk over toekomstmogelijkheden binnen organisatie gesproken	59%	61%	53%	11.67*
Op het werk over toekomstmogelijkheden buiten organisatie gesproken	33%	34%	31%	2.38

* $p < .05$

In tabel 35 zijn de gegevens uit tabel 34 gecombineerd. We zien dan dat 20% van de respondenten geen van de drie genoemde activiteiten verricht heeft. Nog eens 20% van de respondenten verrichtte alle drie de activiteiten. De overige 60% verrichtte één of twee activiteiten. Gemiddeld ondernamen mannen iets meer activiteiten dan vrouwen, maar het verschil is erg klein ($T=2.12$, $df=1998$, $p \leq .05$).

Tabel 35: Aantal activiteiten gericht op zicht op de eigen positie op de arbeidsmarkt, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen
Geen activiteit	20%	20%	22%
Eén activiteit	32%	31%	35%
Twee activiteiten	28%	29%	24%
Drie activiteiten	20%	20%	19%

Als er gesprekken gevoerd worden over toekomstmogelijkheden binnen de organisatie (zie tabel 34) dan blijken die vooral te worden gevoerd met de leidinggevende en met collega's, terwijl men over mogelijkheden buiten de organisatie vooral praat met collega's (tabel 36).

Tabel 36: Personen met wie respondenten praten over toekomstmogelijkheden binnen de organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)

	Mogelijkheden binnen de organisatie (n= 1171)	Mogelijkheden buiten de organisatie (n= 662)
Met direct leidinggevende	63%	31%
Met management	16%	8%
Met p&o	10%	7%
Met collega's	49%	67%
Met anderen	2%	13%

Bij de gesprekken over toekomstmogelijkheden *buiten* de organisatie is gevraagd wie het initiatief neemt tot gesprekken. Dit blijkt meestal de persoon zelf te zijn (tabel 37). Er is geen significant verschil tussen mannen en vrouwen wat betreft het nemen van initiatief tot dergelijke gesprekken.

Tabel 37: Initiatief tot gesprekken over mogelijkheden buiten de organisatie, naar sekse (n=662)

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 1)
Eigen initiatief	60%	59%	66%	2.25
Initiatief van de ander	20%	21%	17%	
Weet niet/geen antwoord	20%	20%	18%	

Een aanzienlijk deel van de respondenten oriënteert zich actief op de eigen positie op de arbeidsmarkt. Zo heeft ruim de helft van de respondenten in de afgelopen drie maanden naar personeelsadvertenties gekeken en heeft een ongeveer even grote groep met anderen gesproken over toekomstmogelijkheden binnen de eigen organisatie. Een kleiner deel heeft gesproken over mogelijkheden buiten de organisatie. Slechts 20% van de respondenten heeft geen van de genoemde activiteiten ondernomen.

3.3 Bevorderende en belemmerende factoren

Zowel de mate waarin werknemers aan hun inzetbaarheid werken als de mate van inzetbaarheid zelf, worden beïnvloed door verschillende factoren zoals bijvoorbeeld persoonskenmerken, persoonlijke omstandigheden, het belang dat men hecht aan

werk, de mate waarin de omgeving iemand stimuleert om te werken aan de eigen inzetbaarheid en de mogelijkheden die de werkgever biedt om de inzetbaarheid te bevorderen. In deze paragraaf bespreken we de antwoorden van respondenten op vragen over de invloed van deze onderwerpen. De twee eerste onderwerpen, persoonskenmerken en persoonlijke omstandigheden, bespreken we hier echter niet omdat deze gegevens op zich zelf weinig informatie opleveren over de inzetbaarheid. In latere analyses, waarin gekeken wordt naar de invloed van de bevorderende en belemmerende factoren, worden deze factoren wel opgenomen. Een deel van de persoonskenmerken en persoonlijke omstandigheden (seks, leeftijd, opleiding en afkomst) is overigens al eerder besproken (zie tabel 22 en 23), de overige staan vermeld in bijlage 4.

3.3.1 Motieven

Aan de respondenten is gevraagd wat zij belangrijk vinden van werk, wat hen motiveert. Er werden 13 onderwerpen genoemd, en van elk onderwerp konden de respondenten op een vijfpuntsschaal het belang aangeven. In tabel 38 zien we dat bijna alle genoemde onderwerpen belangrijk gevonden worden: met uitzondering van 2 onderwerpen liggen de scores steeds boven het schaalgemiddelde van 3. De uitzonderingen zijn het regelmatig veranderen van functie en het regelmatig veranderen van werkgever, dit vindt men niet belangrijk. Toch is men ook hier niet ronduit negatief, de score wijst eerder op onverschilligheid.

Tabel 38: Motieven^a, naar seks

Motief	Totaal	Mannen	Vrouwen	t
Combinatie werk en privé-leven	4,2	4,2	4,4	-4.75*
Uitdaging	4,2	4,2	4,1	2.39*
Regelmatig iets nieuws leren in werk	4,2	4,2	4,2	-.67
Salaris	4,1	4,1	4,0	4.72*
Secundaire arbeidsvoorwaarden	4,0	4,0	3,9	1.01
Opleidingsmogelijkheden	3,7	3,8	3,7	2.13*
Werkdruk	3,7	3,6	4,0	-6.67*
Carrièremogelijkheden/loopbaanperspectief	3,5	3,6	3,3	5.32*
Flexibele werktijden	3,5	3,4	3,8	-7.23*
Reistijd	3,4	3,3	3,6	-5.44*
Mogelijkheid tot deeltijdwerk	3,2	2,9	4,0	-20.12*
Regelmatig van functie veranderen	2,8	2,8	2,8	.37
Regelmatig van werkgever veranderen	2,3	2,3	2,3	-1.72

^a 5-punts schaal, 1 = helemaal niet belangrijk, 5 = heel belangrijk

* p < 0.05

Hoewel men over beide onderwerpen die te maken hebben met mobiliteit dus licht negatief oordeelt, worden de overige onderwerpen allemaal belangrijk gevonden. Het kunnen combineren van werk en privé-leven wordt het belangrijkste gevonden, met name door vrouwen. Mannen vinden uitdaging net iets belangrijker voor een

prettige werksituatie. Een derde erg belangrijk onderwerp, voor zowel mannen als vrouwen, is het regelmatig nieuwe dingen leren.

We hebben al gezien dat vrouwen meer dan mannen belang hechten aan het kunnen combineren van hun werk en privéleven, terwijl mannen meer belang hechten aan uitdagingen in het werk. De tabel laat zien dat mannen ook meer belang hechten aan het salaris, de opleidingsmogelijkheden en de carrièremogelijkheden die bij een bepaalde functie horen. Vrouwen hechten meer dan mannen aan (een niet te grote) werkdruk, flexibele werktijden, (beperkte) reistijd en de mogelijkheid om in deeltijd te werken. Deze onderwerpen zijn nauw gerelateerd aan het combineren van werk en privé-leven. De onderwerpen die mannen belangrijker vinden hebben vooral betrekking op de inhoud van het werk en de perspectieven die het werk biedt.

Tenslotte is aan de respondenten gevraagd hoe belangrijk ze het vinden om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. De antwoorden laten zien dat men hieraan groot belang hecht: 91% van de respondenten vindt dit belangrijk of heel belangrijk. Hierin is geen verschil tussen mannen en vrouwen ($t = -.95$, ns).

Zowel mannen als vrouwen vinden het kunnen combineren van werk en privé en het hebben van uitdagingen de belangrijkste kenmerken van een aantrekkelijke functie. Voor vrouwen is de combinatie werk/privé het belangrijkste, mannen hechten meer aan het hebben van uitdagingen. Ook bij de andere kenmerken treden verschillen op tussen mannen en vrouwen. Vrouwen lijken meer belang te hechten aan de kenmerken die het combineren van werk en privé makkelijker maken, mannen zijn vooral geïnteresseerd in de inhoud van het werk en de perspectieven die dit biedt. Het overgrote deel van de respondenten vindt het verder (erg) belangrijk om aan de eigen inzetbaarheid te werken.

3.3.2 Stimulerende omgeving

Een volgende factor die mogelijk de inzetbaarheid van werknemers beïnvloedt is de mate waarin zij door hun omgeving gestimuleerd worden om aan hun inzetbaarheid te werken. Tabel 39 laat zien dat een groot deel van de respondenten gestimuleerd wordt om aan hun inzetbaarheid te werken. Dit gebeurt vooral door de partner en de leidinggevende, maar ook collega's en vrienden spelen een belangrijke rol. Opvallend is dat slechts een kwart van de respondenten aangeeft gestimuleerd te worden door de personeelsafdeling van de organisatie waar zij werken. Indien gezegd wordt dat men nog door anderen dan de genoemde personen gesteund wordt betreft dit in 63% van de gevallen stimulans door familieleden. Vrouwen worden wat vaker gestimuleerd om aan hun inzetbaarheid te werken door collega's, door vrienden en door anderen, mannen worden wat vaker gestimuleerd door p/z/p&o-medewerkers.

Tabel 39: Stimulering om aan inzetbaarheid te werken, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (df = 1)
Partner	64%	64%	64%	.00
Leidinggevende	61%	61%	61%	.02
Collega's	56%	54%	60%	5.26*
Vrienden	44%	40%	54%	32.96*
Pz/p&o-medewerkers in organisatie	25%	26%	21%	5.95*
Anderen	15%	12%	21%	23.31*

* p < 0.05

Een groot deel van de respondenten wordt door de mensen in de eigen omgeving gestimuleerd om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Dit stimuleren gebeurt vooral door de partner, de leidinggevende en collega's.

3.3.3 Faciliteiten werkgever

De inzetbaarheid van werknemers wordt niet alleen beïnvloed door de activiteiten en eigenschappen van de werknemer zelf, maar ook door de faciliteiten die de werkgever biedt rond inzetbaarheid. Om inzicht te krijgen in deze faciliteiten zijn hierover vragen gesteld. Daarbij is, evenals in het onderzoek onder werkgevers, een onderscheid gemaakt tussen curatieve faciliteiten die geboden worden bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid, bijvoorbeeld als gevolg van ziekte, en preventieve faciliteiten die gericht zijn op verbetering van de algehele inzetbaarheid. Tenslotte is ook gevraagd naar het belang dat de organisatie volgens de respondent hecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers.

Curatieve maatregelen

Er zijn vragen gesteld over vijf faciliteiten die kunnen worden ingezet bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid. De meeste respondenten blijken van de genoemde faciliteiten gebruik te kunnen maken (tabel 40). Zij kunnen bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid extra begeleiding krijgen, minder werken, op andere tijden werken, andere taken en functies uitoefenen en op een andere plek werken. Mannen kunnen vaker dan vrouwen gebruik maken van de mogelijkheid om hun taken, functies of werkplek aan te passen.

Tabel 40: Aanwezigheid curatieve maatregelen, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 1)
Extra begeleiding	73%	73%	75%	.46
Korter werken	86%	86%	86%	.05
Aanpassing werktijden	82%	82%	82%	.00
Aanpassing taak of functie	81%	83%	78%	5.44*
Aanpassing werkplek	75%	77%	71%	7.42*

* p < 0.05

Preventieve maatregelen

In tabel 41 zien we dat ook preventieve maatregelen, bedoeld om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, ruim aanwezig zijn: van zes van de negen genoemde faciliteiten geeft ten minste 70% van de respondenten aan dat ze aanwezig zijn. Uitzonderingen zijn de mogelijkheid om zelf de begin- en eindtijden van het werk te bepalen (flexibele werktijden), het doorstromen naar een lagere functie en de aanwezigheid van een loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum. Van deze laatste faciliteit kan zelfs minder dan de helft van de respondenten gebruik maken.

Voor vrouwen blijkt het veel vaker mogelijk om in deeltijd te werken dan voor mannen. Mannen kunnen daarentegen vaker doorstromen naar een andere functie. Dit geldt voor functies op hoger, lager en gelijk niveau. Ook kunnen mannen vaker opleidingen volgen en gebruik maken van een loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum.

Tabel 41: Aanwezigheid preventieve maatregelen, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 1)
Horizontale doorstroom	74%	76%	69%	10.73*
Verticale doorstroom hogere functie	78%	81%	71%	24.89*
Verticale doorstroom lagere functie	61%	64%	53%	17.62*
Voorkeur interne kandidaten	77%	77%	78%	0.20
Opleidingen en trainingen	94%	95%	92%	5.34*
Loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum	37%	39%	33%	4.96*
Voorzietingen langdurig zorgverlof	87%	86%	88%	1.55
Deeltijd werken	80%	74%	96%	95.39*
Flexibele werktijden eigen keus	63%	63%	60%	1.31

* $p < 0.05$

Tenslotte zijn nog twee algemene vragen gesteld over wat werkgevers doen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Tabel 42 laat zien dat de respondenten denken dat hun werkgevers het bevorderen van inzetbaarheid belangrijk tot heel belangrijk vinden, maar niet echt veel doen om de inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen. Vrouwen zijn positiever over de activiteiten van de werkgever dan mannen.

Tabel 42: Oordeel over activiteiten organisatie, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t (df = n-1)
Activiteit organisatie rond bevorderen inzetbaarheid ^a	2.7	2.6	2.8	-2.29*
Belang organisatie bij bevorderen inzetbaarheid ^b	1.9	1.9	1.9	-1.15

^a 5-punts schaal, 1 = heel veel, 5 = heel weinig

^b 5-punts schaal, 1 = heel belangrijk, 5 = heel onbelangrijk

* $p < 0.05$

De inzetbaarheid van werknemers wordt niet alleen beïnvloed door henzelf, maar ook door de werkgever. Het grootste deel van de respondenten kan beschikken over de vijf door ons bevraagde curatieve maatregelen bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid en over zes van de negen genoemde preventieve maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Werknemers denken dat het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie belangrijk gevonden wordt, maar dat de organisatie slechts beperkt actief is om daadwerkelijk iets te doen om de inzetbaarheid te bevorderen.

3.4 Inzetbaarheid

In deze paragraaf bespreken we hoe het staat met de inzetbaarheid van de respondenten. Het gaat hierbij om hun eigen beoordeling van die inzetbaarheid. De opzet van het onderzoek laat geen objectieve beoordeling van de inzetbaarheid toe.

In de inleiding is al aangegeven dat de inzetbaarheid van werknemers wordt bepaald door een aantal factoren:

- competenties en vaardigheden
- het vermogen om die competenties en vaardigheden in te zetten (gezien iemands gezondheid en thuissituatie)
- de bereidheid om de competenties en vaardigheden in te zetten
- kennis van de eigen positie op de arbeidsmarkt.

Hieronder bespreken de oordelen van respondenten over zichzelf op de vier factoren.

3.4.1 Competenties en vaardigheden

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre ze beschikken over de competenties en vaardigheden om binnen de organisatie andere taken of een andere functie uit te oefenen en om over te stappen naar een andere organisatie. Tabel 43 laat zien dat de respondenten hun competenties en vaardigheden positief inschatten op beide vragen.⁵ Vrouwen zijn wat minder positief over hun vermogen om andere taken of een andere functie te verrichten in de eigen organisatie.

Tabel 43: Beoordeling eigen competenties en vaardigheden^a, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t (df= n-1)
Andere taken of functie binnen organisatie	1.5	1.4	1.7	-4.37*
Overstap naar andere organisatie	1.6	1.4	1.5	-.70

^a 5-punts schaal, 1 = heel goed toe in staat, 5 = helemaal niet toe in staat

* p < .05

⁵ In bijlage 5 worden de frequenties van de antwoorden uit deze tabel en een aantal volgende tabellen beschreven.

De respondenten zijn positief over hun competenties en vaardigheden.

3.4.2 Vermogen

Gezondheid (fysiek en psychisch)

Vervolgens is gevraagd in hoeverre de respondenten inzetbaar zijn gezien hun fysieke en psychische gezondheid. Tabel 44 laat zien dat men ook over dit aspect van de eigen inzetbaarheid positief is. Over de mogelijkheden om meer uren te gaan werken en te verhuizen is men wat minder positief. Vrouwen zijn op alle gezondheidsaspecten minder positief dan mannen.

Tabel 44: Beoordeling vermogen gezien de eigen gezondheid^a, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t (df= n-1)
Andere taken of functie binnen organisatie	1.3	1.2	1.4	-3.32*
Overstap naar andere organisatie	1.4	1.4	1.5	-2.74*
Verhuizen voor het werk	2.2	2.1	2.6	-5.62*
Opleiding volgen buiten werktijd	1.6	1.5	1.8	-3.66*
Op andere tijden werken	1.8	1.7	2.0	-3.59*
Meer uren werken	2.5	2.3	2.8	-4.84*
Op wisselende tijden werken	1.9	1.8	2.0	-3.07*

^a 5-punts schaal, 1 = heel goed toe in staat, 5 = helemaal niet toe in staat

* p < .05

Thuisituatie

Het tweede aspect van het vermogen betreft de thuisituatie. We zien in tabel 45 dat de thuisituatie wat meer belemmeringen meebrengt dan de gezondheid. Voor het volgen van opleidingen buiten werktijd lijkt de thuisituatie het minst belemmerend, verhuizen en meer uren werken zijn ook hier het lastigst te realiseren. Ook hier zijn vrouwen minder positief over hun vermogen dan mannen.

Tabel 45: Beoordeling vermogen gezien de thuisituatie^a, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t (df= n-1)
Verhuizen voor het werk	2.8	2.6	3.2	-6.54*
Opleiding volgen buiten werktijd	1.7	1.7	1.9	-2.69*
Op andere tijden werken	2.0	1.9	2.2	-4.01*
Meer uren werken	2.7	2.6	3.0	-4.49*
Op wisselende tijden werken	2.1	2.0	2.4	-4.34*

^a 5-punts schaal, 1 = heel goed toe in staat, 5 = helemaal niet toe in staat

* p < .05

Respondenten schatten hun vermogen om hun competenties en vaardigheden in te zetten positief in. Gezondheid en thuissituatie worden niet als belemmering ervaren. Over het vermogen om meer uren te gaan werken en om te verhuizen is men het minst positief, zowel de eigen gezondheid als de thuissituatie lijken hier minder ruimte te bieden.

3.4.3 Bereidheid

Om werkelijk inzetbaar te zijn moeten competenties en vaardigheden niet alleen aanwezig zijn, men moet ook bereid zijn om ze in te zetten. Tabel 46 laat zien dat de bereidheid over het algemeen wat lager is dan de eerder gepresenteerde scores over het vermogen. Met andere woorden: veel respondenten zijn wel in staat tot een brede inzetbaarheid, maar zijn niet bereid de daarbij behorende stappen te zetten. Ook hier is men het minst positief over verhuizen en meer uren werken. Vrouwen zijn in de meeste gevallen minder bereid tot brede inzetbaarheid dan mannen.

Tabel 46: Beoordeling bereidheid brede inzetbaarheid^a, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	t (df = n-1)
Andere taken of functie binnen organisatie	2.0	2.0	2.2	-4.03*
Overstap naar andere organisatie	2.6	2.6	2.6	-.87
Verhuizen voor het werk	3.6	3.4	3.9	-6.67*
Opleiding volgen buiten werktijd	2.2	2.2	2.2	-1.33
Op andere tijden werken	2.6	2.5	2.7	-2.14*
Meer uren werken	3.3	3.2	3.5	-3.17*
Op wisselende tijden werken	2.6	2.6	2.8	-3.07*

^a 5-punts schaal, 1 = helemaal toe bereid, 5 = helemaal niet toe bereid

* $p < .05$

De bereidheid om breed en flexibel inzetbaar te zijn is over het algemeen wat lager dan de eerder gepresenteerde scores over het vermogen. Ook hier zijn de scores over verhuizen en meer uren werken het minst positief.

3.4.4 Inzicht in de arbeidsmarkt

Het vierde element van inzetbaarheid is het inzicht in de eigen kansen op de arbeidsmarkt. De meeste respondenten geven aan dat ze een goed beeld hebben van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor mensen met hun kennis en ervaring en dat ze weten welke eisen werkgevers stellen in hun branche (tabel 47). De antwoorden van mannen en vrouwen verschillen hierbij niet.

Tabel 47: Inzicht in de eigen arbeidsmarktpositie, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 1)
Goed beeld mogelijkheden op arbeidsmarkt voor mensen met eigen kennis en ervaring	78%	78%	76%	.90
Goed beeld van eisen die werkgevers stellen in eigen branche	90%	90%	90%	.13

De respondenten rapporteren dat ze een goed inzicht hebben in de eigen kansen op de arbeidsmarkt en in de eisen die op de arbeidsmarkt gesteld worden.

3.4.5 Eigen inzetbaarheid nu en in de toekomst

Naast vragen over aspecten van inzetbaarheid is ook aan de respondenten gevraagd een algemeen oordeel te geven over de eigen inzetbaarheid op dit moment en de verwachting omtrent de eigen inzetbaarheid over vijf jaar. De antwoorden op deze vragen zijn samengevat in tabel 48 en tabel 49. We zien daar dat vrijwel alle respondenten hun eigen inzetbaarheid goed noemen. De inschatting van de situatie over vijf jaar verschilt nauwelijks van de inschatting van de huidige situatie. Opvallend is dat vrouwen iets minder positief zijn dan mannen in hun inschatting van de huidige inzetbaarheid, terwijl hun inschatting van de eigen inzetbaarheid over vijf jaar juist iets positiever is dan die van mannen. Mannen verwachten nauwelijks een verandering, vrouwen zien een verbetering in de toekomst.

Tabel 48: Inschatting eigen inzetbaarheid, naar sekse

		Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 2)
Lichamelijke gezondheid	Goed	90%	92%	87%	15.58*
	Beperkt	7%	7%	9%	
	Slecht	3%	2%	5%	
Mentale/ psychische gezondheid	Goed	94%	95%	94%	1.76
	Beperkt	4%	4%	4%	
	Slecht	1%	1%	2%	
Thuisituatie	Goed	95%	96%	90%	37.23*
	Beperkt	4%	3%	9%	
	Slecht	1%	1%	2%	

* $p < 0.05$

Tabel 49: Inschatting eigen inzetbaarheid over vijf jaar, naar sekse

		Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 2)
Lichamelijke gezondheid	Goed	92%	92%	94%	2.70
	Beperkt	7%	9%	7%	
	Slecht	1%	1%	1%	
Mentale/ psychische gezondheid	Goed	94%	94%	94%	7.29
	Beperkt	4%	5%	2%	
	Slecht	1%	1%	0%	
Thuisituatie	Goed	96%	96%	96%	0.95
	Beperkt	3%	3%	4%	
	Slecht	1%	1%	0%	

* $p < 0.05$

De respondenten zijn positief over hun huidige inzetbaarheid en over hun inzetbaarheid over vijf jaar. De lichamelijke gezondheid, de mentale/psychische gezondheid en de thuissituatie worden door slechts een klein deel van de respondenten als belemmerend gezien.

3.5 Specifieke groepen

Evenals in het onderzoek onder organisaties is gekeken of de inzetbaarheid en de activiteiten rond inzetbaarheid van verschillende specifieke groepen (ouderen, jongeren, lager opgeleiden en allochtonen)⁶ afwijken van het gemiddelde. Het voert hierbij te ver om dit voor alle analyses te doen. We beperken ons dan ook tot de belangrijkste. Zo is allereerst gekeken of er verschillen zijn in *mobiliteit*: is men in de afgelopen 5 jaar tenminste één maal van functie veranderd en is men in deze tijd tenminste één maal van werkgever veranderd. Veranderingen in functie-inhoud hebben we buiten beschouwing gelaten omdat dit betrekkelijk weinig extra informatie oplevert: functieveranderingen hebben bij 85% van de werknemers plaatsgevonden. Behalve naar mobiliteit is ook gekeken naar *opleidingen*. We beperken ons daarbij tot het aantal opleidingsdagen dat men gevolgd heeft, zonder een uitsplitsing te maken naar type opleiding. Tenslotte is ook gekeken naar de activiteiten om *zicht te krijgen op de eigen positie op de arbeidsmarkt*. Hierbij is gekeken hoeveel van de drie genoemde activiteiten men in de afgelopen vijf jaar ondernomen heeft. Tabel 50 laat zien dat mensen van 50 jaar en ouder minder van functie veranderen dan mensen onder de 50. Mensen met een lagere opleiding veranderen even vaak van functie als mensen met een middelbare opleiding, maar minder vaak dan mensen met een hogere opleiding. Er zijn geen verschillen in de mate van functieverandering tussen allochtonen en autochtonen.

⁶ Een uitsplitsing naar sekse is bij de reguliere analyses al gemaakt

Tabel 50 : Functieveranderingen in de afgelopen 5 jaar, specifieke groepen

	Niet van functie veran- derd	Wel van functie veranderd	Chi2	Df
Totaal	68%	32%		
Leeftijd				
tot en met 34 jaar	64%	36%	31.48*	2
35 tot en met 49 jaar	66%	34%		
50 jaar en ouder	80%	20%		
Opleiding				
Lager	72%	28%	15.25*	2
Middelbaar	71%	29%		
Hoger	63%	37%		
Afkomst				
Allochtoon	61%	39%	3.76	1
Autochtoon	69%	31%		

* $p < 0.05$

Jongeren en allochtonen veranderen vaker van werkgever dan mensen boven de 35 en autochtonen (tabel 51). Er is geen verschil tussen mensen met verschillende opleidingsniveaus in het al dan niet veranderen van werkgever.

Tabel 51 : Verandering werkgever in de afgelopen 5 jaar, specifieke groepen

	Niet van werkgever veranderd	Wel van werk- gever veranderd	Chi2	Df
Totaal	68%	32%		
Leeftijd				
tot en met 34 jaar	46%	54%	176.22*	2
35 tot en met 49 jaar	72%	28%		
50 jaar en ouder	84%	16%		
Opleiding				
Lager	71%	29%	2.44	2
Middelbaar	67%	33%		
Hoger	67%	33%		
Afkomst				
Allochtoon	58%	42%	7.72*	1
Autochtoon	69%	31%		

* $p < 0.05$

Tabel 52 laat zien dat mensen minder opleidingsdagen volgen en minder actief zijn bij het bepalen van de eigen positie op de arbeidsmarkt naarmate de leeftijd van de werknemer stijgt. Mensen van verschillende opleidingsniveaus verschillen niet in het aantal opleidingsdagen, maar wel in de mate waarin men actief is om de eigen positie op de arbeidsmarkt te bepalen (tabel 53): de mate van activiteit neemt toe bij

een hoger opleidingsniveau. De activiteiten van allochtonen en autochtonen op de beide gebieden verschillen niet significant van elkaar (tabel 54).

Tabel 52: Activiteiten opleiding in de afgelopen 5 jaar en arbeidsmarktpositie in de afgelopen 3 maanden, naar leeftijd

	Totaal	T/m 34 jaar	35-49 jaar	50 en ouder	F	df
Aantal opleidingsdagen	35	45	36	22	7.61*	1914
Aantal activiteiten zicht op arbeidsmarktpositie (max. 3)	1.47	1,70	1,56	1,00	67.55*	1998

* $p < 0.05$

Tabel 53: Activiteiten opleiding in de afgelopen 5 jaar en arbeidsmarktpositie in de afgelopen 3 maanden, naar opleiding

	Totaal	Lager	Middel- baar	Hoger	F	df
Aantal opleidingsdagen	35	30	39	35	1.49	1893
Aantal activiteiten zicht op arbeidsmarktpositie (max. 3)	1.47	1,22	1,50	1,62	24.61*	1976

* $p < 0.05$

Tabel 54: Activiteiten opleiding in de afgelopen 5 jaar en arbeidsmarktpositie in de afgelopen 3 maanden, naar afkomst

	Totaal	Autochtoon	alloch- toon	t	df
Aantal opleidingsdagen	35	34	48	1.36	1913
Aantal activiteiten zicht op arbeidsmarktpositie (max. 3)	1.47	1.47	1.47	.02	1998

Behalve naar de activiteiten rond inzetbaarheid is ook gekeken of de inzetbaarheid zelf (zoals beoordeeld door de respondent) bij specifieke groepen afwijkt van het gemiddelde. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in de tabellen 55, 56 en 57. We zien daar dat de inzetbaarheid gezien de eigen lichamelijke gezondheid bij ouderen en lager opgeleiden inderdaad minder is dan gemiddeld (tabel 55). Bij jongeren en allochtonen is de lichamelijke gezondheid geen belemmering voor de inzetbaarheid. De inzetbaarheid gezien de mentale gezondheid is minder goed bij ouderen, lager opgeleiden en allochtonen, maar niet bij jongeren (tabel 56). De thuissituatie is voor geen van de groepen een belemmerende factor (tabel 57).

Tabel 55: Inschatting eigen inzetbaarheid gezien lichamelijke gezondheid, specifieke groepen

	Goed	Beperkt/slecht	Chi2	Df
Totaal	90%	10%		
Leeftijd				
tot en met 34 jaar	91%	9%	9.33*	2
35 tot en met 49 jaar	92%	8%		
50 jaar en ouder	87%	13%		
Opleiding				
Lager	87%	13%	18.92*	2
Middelbaar	89%	11%		
Hoger	94%	6%		
Afkomst				
Allochtoon	88%	12%	.96	1
Autochtoon	91%	10%		

* $p < 0.05$

Tabel 56: Inschatting eigen inzetbaarheid gezien mentale gezondheid, specifieke groepen

	Goed	Beperkt/slecht	Chi2	Df
Totaal	94%	6%		
Leeftijd				
tot en met 34 jaar	95%	5%	6.10*	2
35 tot en met 49 jaar	95%	5%		
50 jaar en ouder	92%	8%		
Opleiding				
Lager	93%	7%	6.79*	2
Middelbaar	94%	6%		
Hoger	96%	4%		
Afkomst				
Allochtoon	91%	9%	4.39*	1
Autochtoon	95%	5%		

* $p < 0.05$

Tabel 57: Inschatting eigen inzetbaarheid gezien thuissituatie, specifieke groepen

	Goed	Beperkt/slecht	Chi2	Df
Totaal	95%	5%		
Leeftijd				
tot en met 34 jaar	95%	5%	1.34	2
35 tot en met 49 jaar	94%	6%		
50 jaar en ouder	96%	4%		
Opleiding				
Lager	96%	5%	1.25	2
Middelbaar	94%	6%		
Hoger	94%	6%		
Afkomst				
Allochtoon	93%	7%	.53	1
Autochtoon	95%	5%		

* $p < 0.05$

Vrouwen veranderen vaker dan mannen van werkgever, volgen minder opleidingsdagen en zijn minder actief in het verkrijgen van inzicht in de eigen positie op de arbeidsmarkt. Jongeren veranderen vaker dan ouderen van functie en van werkgever, volgen meer opleidingsdagen en zijn actiever in het verkrijgen van inzicht in de eigen positie op de arbeidsmarkt. Lager opgeleiden rapporteren minder scholingsdagen dan mensen met een middelbare of hogere opleiding, en allochtonen veranderen alleen vaker van werkgever.

Vrouwen, ouderen en lager opgeleiden beoordelen hun inzetbaarheid gezien de eigen lichamelijke gezondheid minder positief. De inzetbaarheid is gezien de mentale gezondheid minder goed bij ouderen, lager opgeleiden en allochtonen. De thuissituatie is alleen voor vrouwen een belemmerende factor.

3.6 Voorspellen activiteiten

In de voorgaande paragrafen is aangegeven wat werknemers doen om hun inzetbaarheid te bevorderen. Daarbij bleek dat er verschillen zijn in de mate waarin men actief is. Zo laat paragraaf 3.5 zien dat het activiteitenpatroon van werknemers uit specifieke groepen soms afwijkt van het gemiddelde. In deze paragraaf onderzoeken we of er een relatie is tussen de activiteiten van werknemers en een aantal eerder genoemde bevorderende en belemmerende factoren. We kijken hierbij naar de volgende factoren:

- Persoonskenmerken: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, het hebben van kinderen, het hebben van zorgtaken voor anderen dan partner of kinderen (zie paragraaf 3.1.2 en bijlage 4)
- Werksituatie: sector waar men werkt (profit/non-profit), organisatiegrootte (aantal werknemers), soort functie (lager/middelbaar/hog), aantal uren dat men werkt, werktijden (regulier/anders) (zie bijlage 4)
- motieven, dus wat men belangrijk vindt in het werk (zie paragraaf 3.3.1)

- aantal personen in de omgeving die stimuleren om aan de eigen inzetbaarheid te werken (zie paragraaf 3.3.2)
- het aantal faciliteiten waarover de werkgever beschikt in geval van tijdelijke beperkte inzetbaarheid
- het aantal faciliteiten waarover de werkgever beschikt om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen
- het oordeel van de werknemer over de mate waarin de werkgever actief is bij het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers
- het oordeel van de werknemer over het belang dat de werkgever hecht aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers

Gekeken wordt of vanuit deze factoren voorspeld kan worden in hoeverre de werknemers van functie of werkgever veranderd zijn, het aantal dagen dat zij een opleiding hebben gevolgd en de mate waarin zij gewerkt hebben aan het krijgen van zicht op hun eigen positie op de arbeidsmarkt.

Uit de analyses blijkt dat het aantal opleidingsdagen nauwelijks voorspeld kan worden uit de bevorderende en belemmerende factoren ($R^2 < .10$). De resultaten van deze regressie-analyse zijn dan ook niet opgenomen in de tabel. Van de overige activiteiten is een wat groter deel te voorspellen uit de bevorderende en belemmerende factoren, al is ook hier de relatie niet echt sterk (R^2 wordt nergens groter dan .17).

Tabel 58 laat zien dat functieveranderingen vaker voorkomen bij werknemers die:

- het belangrijk vinden om regelmatig van functie te veranderen
- binnen de organisatie waar ze werken over meer faciliteiten beschikken om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren
- het niet belangrijk vinden om regelmatig van werkgever te veranderen
- in een organisatie werken waar men het bevorderen van duurzame inzetbaarheid belangrijk vindt.

Veranderingen van werkgever blijken vaker voor te komen bij werknemers die:

- jonger zijn
- in de profitsector werken
- het belangrijk vinden om regelmatig van werkgever te veranderen

Activiteiten om zicht te krijgen op de eigen positie op de arbeidsmarkt worden vaker uitgevoerd door werknemers die:

- jonger zijn
- carrièremogelijkheden belangrijker vinden
- regelmatig van functie veranderen belangrijker vinden

Opvallend is het grote aantal factoren dat geen rol speelt bij het voorspellen van de mate van activiteit rond inzetbaarheid. Tenslotte valt op dat een aantal factoren wel een direct verband vertoont met de mate waarin men zicht probeert te krijgen op de eigen arbeidsmarktpositie, terwijl deze factoren geen rol spelen bij het voorspellen hiervan. Dit zijn de factoren waar de correlatie groter is dan .15 (en dus vermeld

staat in de tabel), terwijl het Beta-gewicht kleiner is dan .10 (en dus niet is weergegeven in de tabel).

Tabel 58: Voorspellen activiteiten inzetbaarheid vanuit persoonskenmerken, werksituatie, motieven, stimulans omgeving, faciliteiten tijdelijke beperkte inzetbaarheid, faciliteiten duurzame inzetbaarheid, mate activiteit werkgever en belang werkgever (regressies, significante Beta's indien $> .10$ en univariate pearson-correlaties indien $r > .15$)

	Verandering functie		Verandering werkgever		Zicht positie arbeidsmarkt	
R ²	.11		.17		.17	
F	6.73**		10.60**		9.87**	
Df	28/1496		28/1496		28/1398	
	Beta	r	Beta	r	Beta	r
Geslacht	-				-	
Leeftijd	-		-.26	-.30	-.19	-.23
Opleidingsniveau	-		-		-	.15
Kinderen	-		-		-	
Dagelijkse zorg voor anderen	-		-		-	
Sector	-		-.17	-.15	-	
Organisatiegrootte	-		-		-	
Soort functie	-		-		-	
Aantal uur werk per week	-		-		-	
Werktijden	-		-		-	
Motief salaris	-		-		-	
Motief uitdaging	-		-		-	.17
Motief combinatie werk/privé	-		-		-	
Motief reistijd	-		-		-	
Motief werkdruk	-		-		-	
Motief secundaire arbeidsvoorwaarden	-		-		-	
Motief carrièremogelijkheden	-	.17	-		.15	.28
Motief opleidingsmogelijkheden	-		-		-	.18
Motief flexibele werktijden	-		-		-	
Motief mogelijkheid deeltijd	-		-		-	
Motief regelmatig functie veranderen	.15	.18	-		.10	.23
Motief regelmatig werkgever veranderen	-.11		.15		-	
Motief regelmatig iets nieuws leren	-		-		-	.17
Stimulering vanuit omgeving	-		-		-	
Aantal curatieve faciliteiten	-		-		-	
Aantal preventieve faciliteiten	.14	.20	-		-	.18
Mate van activiteit werkgever bevorderen inzetbaarheid	-		-		-	
Belang werkgever bevorderen inzetbaarheid	.10		-		-	

** $p < 0.01$

De mate waarin men activiteiten onderneemt ter bevordering van de eigen inzetbaarheid is slechts beperkt te voorspellen uit de bevorderende en belemmerende factoren. Bij het aantal gevolgde opleidingsdagen is de variantie die voorspeld wordt zo beperkt dat verder niet is gekeken naar de voorspellende variabelen. Werknemers blijken vaker van functie te veranderen in organisaties waar men het werken aan inzetbaarheid belangrijk vindt en er ook activiteiten voor ontplooit. Verder is belangrijk dat de werknemer het zelf belangrijk vindt om van functie te veranderen, maar geen belang hecht aan het veranderen van organisatie. Veranderen van werkgever wordt door heel andere variabelen voorspeld. Dit gebeurt vaker in de profitsector, bij jongeren en als men het belangrijk vindt regelmatig van werkgever te veranderen. De laatste twee factoren voorspellen ook de mate waarin men actief is om zicht te krijgen op de eigen positie op de arbeidsmarkt. Dit blijkt ook meer te worden gedaan door werknemers die hun carrière belangrijk vinden.

3.7 Voorspellen inzetbaarheid

Naast het voorspellen van de activiteiten om de inzetbaarheid te bevorderen proberen we ook de inzetbaarheid zelf te voorspellen. We beperken ons daarbij tot het voorspellen van de verschillende aspecten van inzetbaarheid. Het algemene oordeel van respondenten over de eigen inzetbaarheid valt niet te voorspellen omdat er te weinig spreiding zit in de antwoorden: vrijwel alle respondenten vinden hun eigen inzetbaarheid goed. Bij het voorspellen van de vier aspecten van inzetbaarheid zal steeds gekeken worden naar verschillende voorspellers. Figuur 2 in hoofdstuk 1 laat zien welke verbanden we verwachten tussen voorspellers en inzetbaarheid.

3.7.1 Van activiteiten naar competenties en vaardigheden

Het eerste aspect van inzetbaarheid dat we proberen te voorspellen betreft de competenties en vaardigheden. Volgens het model in figuur 2 worden deze competenties en vaardigheden beïnvloed door de mate waarin men mobiel is en opleidingen volgt. De regressie-analyse laat echter zien dat de competenties en vaardigheden nauwelijks voorspeld kunnen worden uit deze activiteiten: het percentage verklaarde variantie (R^2) is kleiner dan 10.

3.7.2 Van persoonskenmerken naar vermogen

Het tweede aspect van inzetbaarheid dat we proberen te voorspellen is het vermogen om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten. Het gaat daarbij om het vermogen gezien de eigen fysieke en psychische gezondheid en gezien de thuissituatie. Dit vermogen zou volgens het model voorspeld kunnen worden vanuit de persoonskenmerken. Ook hier is het percentage verklaarde variantie echter kleiner dan 10, zodat we ook hier moeten concluderen dat de relatie tussen voorspellers (persoonskenmerken) en te voorspellen variabele (vermogen) erg zwak is.

3.7.3 Van belemmerende en bevorderende factoren naar bereidheid

Het derde aspect van vermogen, de bereidheid om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten, proberen we te voorspellen uit de gehele set belemmerende en bevorderende factoren, zoals die ook in 3.6 is gebruikt voor het voorspellen van de activiteiten. Voor de overzichtelijkheid zijn de afzonderlijke scores over de bereidheid samengevoegd tot een schaal.

Tabel 59: Voorspellen bereidheid inzetbaarheid vanuit persoonskenmerken, werksituatie, motieven, stimulans omgeving, faciliteiten tijdelijke beperkte inzetbaarheid, faciliteiten duurzame inzetbaarheid, mate activiteit werkgever en belang werkgever (regressies, significante Beta's indien $> .10$ en univariate pearson-correlaties indien $r > .15$)

	Bereidheid ^a	
R2	.21	
F	13.63**	
Df	28/1428	
	Beta	r
Geslacht	.12	
Leeftijd	.17	.20
Opleidingsniveau	-	
Kinderen	-	
Dagelijkse zorg voor anderen	-	
Sector	-	
Organisatiegrootte	-	
Soort functie	-	
Aantal uur werk per week	-	-.15
Werktijden	-	
Motief salaris	-	
Motief uitdaging	-	-.23
Motief combinatie werk/privé	-	
Motief reistijd	.10	
Motief werkdruk	.10	
Motief secundaire arbeidsvoorwaarden	-	
Motief carrièremogelijkheden	-.11	-.28
Motief opleidingsmogelijkheden	-.11	-.23
Motief flexibele werktijden	-	
Motief mogelijkheid deeltijd	-	
Motief regelmatig functie veranderen	-	-.21
Motief regelmatig werkgever veranderen	-	
Motief regelmatig iets nieuws leren	-	-.18
Stimulering vanuit omgeving	-	
Aantal faciliteiten tijdelijke beperkte inzetbaarheid	-	
Aantal faciliteiten duurzame inzetbaarheid	-	
Activiteit werkgever bevorderen inzetbaarheid	-	
Belang werkgever bevorderen inzetbaarheid	-	

^a een hogere score betekent dat de bereidheid minder is

De resultaten van de regressie-analyse, zoals weergegeven in tabel 59, laten zien dat de bereidheid voor een beperkt deel te voorspellen is uit de belemmerende en bevorderende factoren. De bereidheid om de competenties en vaardigheden in te zetten is groter:

- bij jongeren;
- bij mannen;
- bij mensen die hechten aan carrièremogelijkheden en opleidingsmogelijkheden;
- bij mensen die een langere reistijd en een hogere werkdruk bezwaarlijk vinden.

3.7.4 Van activiteiten naar inzicht in arbeidsmarktpositie

Het laatste aspect van inzetbaarheid, het inzicht in de eigen positie op de arbeidsmarkt, zou volgens het model in figuur 2 bepaald worden door de activiteiten die men verricht op dit gebied. De correlatie tussen deze activiteiten en het zicht dat men zegt te hebben op de eigen mogelijkheden op de arbeidsmarkt is echter niet significant. De correlatie tussen de mate waarin men activiteiten onderneemt en de kennis die men zegt te hebben van de eisen die werkgevers in de branche stellen is laag ($r = -.07$) maar wel significant.

De inzetbaarheid van werknemers is moeilijk te voorspellen vanuit de variabelen die volgens het model in figuur 2 deze rol moeten hebben. Competenties en vaardigheden zijn nauwelijks te voorspellen vanuit de mobiliteit en het aantal opleidingsdagen dat men gevolgd heeft. Het vermogen om de competenties en vaardigheden in te zetten kan nauwelijks voorspeld worden uit persoonskenmerken en de activiteiten om meer inzicht te krijgen in de eigen arbeidsmarktpositie hangen nauwelijks samen met het eigen oordeel over dit inzicht. De bereidheid om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten kan wat beter voorspeld worden uit de bevorderende en belemmerende factoren. De bereidheid blijkt groter naarmate men jonger is, man is, meer belang hecht aan carrière- en opleidingsmogelijkheden en een langere reistijd en hogere werkdruk minder bezwaarlijk vindt.

3.8 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken van een onderzoek onder werknemers naar hun activiteiten om de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Voor het onderzoek zijn telefonische interviews uitgevoerd met 2000 werknemers. Hieronder worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek samengevat. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten gerelateerd aan de resultaten van het onderzoek onder organisaties dat in hoofdstuk 2 besproken werd.

In hoofdstuk 1 van dit rapport worden vier aspecten van inzetbaarheid onderscheiden:

- 1 competenties en vaardigheden
- 2 bereidheid om deze competenties en vaardigheden in te zetten

3 vermogen om de competenties en vaardigheden in te zetten

4 kennis van de eigen positie op de arbeidsmarkt

Om de eigen inzetbaarheid te bevorderen kunnen werknemers actie ondernemen op het eerste en vierde aspect. Het tweede en derde aspect van inzetbaarheid worden in dit onderzoek als gegeven beschouwd.

In dit onderzoek is gekeken naar twee manieren om de eigen *competenties en vaardigheden* te verbeteren: mobiliteit en het volgen van opleidingen. Onder mobiliteit wordt daarbij verstaan het veranderen van organisatie, functie of functie-inhoud. Het effect van mobiliteit is een bredere ervaring, en daarmee ook verbreding van de competenties en vaardigheden. Hetzelfde kan bereikt worden door het volgen van opleidingen of trainingen.

Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt dat de functie-inhoud in de afgelopen vijf jaar bij het overgrote deel van de respondenten veranderd is. Het ging hierbij vrijwel steeds om een uitbreiding van de inhoud van de functie. Wat betreft de overige veranderingen valt op dat een kwart van de werknemers in de afgelopen vijf jaar geen pogingen heeft ondernomen om van functie of werkgever te veranderen, en dat nog eens 18% dit wel heeft geprobeerd maar er niet in is geslaagd. Dit betekent dat bijna de helft van de respondenten al tenminste vijf jaar dezelfde functie vervult en bij dezelfde werkgever werkt. Acht procent van de respondenten is zowel van werkgever als functie veranderd, bij de overige respondenten was sprake van een van deze veranderingen. We kunnen uit deze cijfers concluderen dat veranderingen van functie-inhoud vrij algemeen zijn, maar veranderingen van functie of organisatie veel minder vaak voorkomen.

Scholing, de tweede manier om de competenties en vaardigheden uit te breiden, komt zeer algemeen voor. Vrijwel alle respondenten hebben in de afgelopen vijf jaar scholing gevolgd, gemiddeld gedurende 45 dagen. Het ging daarbij vrijwel steeds om opleidingen gericht op een specifieke functie. Algemene opleidingen, die vaak een belangrijke verbreding van de inzetbaarheid betekenen, komen minder vaak voor. Veel opleidingen waren bovendien verplicht. Bij de niet-verplichte opleidingen lag het initiatief voor het volgen van scholing meestal bij de respondent zelf.

Een aanzienlijk deel van de respondenten oriënteert zich actief op de *eigen positie op de arbeidsmarkt*. Zo heeft ruim de helft van de respondenten in de afgelopen drie maanden naar personeelsadvertenties gekeken, en heeft een ongeveer even grote groep met anderen gesproken over toekomstmogelijkheden binnen de eigen organisatie. Een kleiner deel heeft gesproken over mogelijkheden buiten de organisatie. Slechts 20% van de respondenten heeft geen van de genoemde activiteiten ondernomen.

Behalve naar de activiteiten die werknemers ondernemen om hun inzetbaarheid te bevorderen is ook gekeken naar factoren die het ondernemen van dergelijke activiteiten kunnen bevorderen of belemmeren. Daarbij is onder andere gekeken wat men belangrijk vindt bij een baan. Uit de resultaten blijkt dat zowel mannen als vrouwen vinden dat het kunnen combineren van werk en privé en het hebben van uitdagingen de belangrijkste kenmerken zijn van een aantrekkelijke functie. Voor vrouwen is de combinatie werk/privé het belangrijkste, mannen hechten meer aan het hebben van uitdagingen. Ook bij de andere kenmerken treden verschillen op tussen mannen en

vrouwen. Vrouwen lijken meer belang te hechten aan de kenmerken die het combineren van werk en zorgtaken makkelijker maken, mannen zijn vooral geïnteresseerd in de inhoud van het werk en de perspectieven die het werk biedt. Het overgrote deel van de respondenten vindt het verder (erg) belangrijk om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Er is geen verschil tussen mannen en vrouwen in hoe belangrijk men het werken aan inzetbaarheid vindt, maar mannen stellen blijkbaar meer eisen aan de inhoud van het werk, vrouwen aan de randvoorwaarden rond het werk.

Werken aan de eigen inzetbaarheid kan ook gestimuleerd worden door de omgeving. Dit gebeurt inderdaad bij een groot deel van de respondenten. De stimulans is vooral afkomstig van de partner, de leidinggevende en collega's.

De inzetbaarheid van werknemers wordt niet alleen beïnvloed door henzelf, maar ook door de faciliteiten die de werkgever biedt. Het grootste deel van de respondenten kan beschikken over de vijf door ons bevroegde curatieve faciliteiten bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid en over zes van de negen genoemde preventieve faciliteiten om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Werknemers denken dat het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers in de organisatie zeker belangrijk gevonden wordt, maar vinden dat de organisatie slechts beperkt actief is om daadwerkelijk iets te doen om de inzetbaarheid te bevorderen.

De respondenten zijn positief over hun competenties en vaardigheden. Ook schatten zij hun vermogen om hun competenties en vaardigheden in te zetten positief in. Gezondheid en thuissituatie worden niet als belemmering ervaren. Over het vermogen om meer uren te gaan werken en om te verhuizen is men het minst positief, zowel de eigen gezondheid als de thuissituatie lijken hier minder ruimte te bieden. De bereidheid om breed en flexibel inzetbaar te zijn is over het algemeen wat lager dan de eerder gepresenteerde scores over het vermogen. Ook hier zijn de scores over verhuizen en meer uren werken het minst positief. De respondenten rapporteren tenslotte dat ze een goed inzicht hebben in de eigen kansen op de arbeidsmarkt en in de eisen die op de arbeidsmarkt gesteld worden.

De respondenten zijn niet alleen positief over hun huidige inzetbaarheid maar zij verwachten ook dat hun inzetbaarheid over vijf jaar nog goed zal zijn. De lichamelijke gezondheid, de mentale/psychische gezondheid en de thuissituatie worden door slechts een klein deel van de respondenten als belemmerend gezien.

Uit een uitsplitsing van de resultaten blijkt dat de mate waarin werknemers uit een aantal specifieke groepen activiteiten ondernemen rond hun inzetbaarheid afwijken van het gemiddelde. Met name vrouwen en ouderen blijken minder activiteiten te ondernemen. Opvallend is dat zowel vrouwen als allochtonen vaker dan gemiddeld van werkgever veranderen, maar minder vaak dan gemiddeld van functie. Mogelijk betekent dit dat de kansen van deze groepen binnen organisaties minder gunstig zijn en dat ze daarom zoeken naar meer kansen in andere organisaties. Een andere reden kan zijn dat zij minder vaak een vaste baan hebben en daarom vaker een overstap naar een andere organisatie (moeten) maken. Verder valt op dat vrouwen, ouderen en lager opgeleiden elk op twee van de drie maten van inzetbaarheid lager scoren dan gemiddeld. Bij allochtonen is dit het geval bij één van de maten, terwijl jonge-

ren zichzelf bij geen enkele maat vaker dan gemiddeld als minder goed inzetbaar zien.

Aan het eind van het hoofdstuk is gekeken in hoeverre de verbanden tussen de verschillende stappen in het in hoofdstuk 1 gepresenteerde model rond de inzetbaarheid van medewerkers (figuur 2) door de resultaten van ons onderzoek ondersteund worden. Deze ondersteuning bleek slechts in geringe mate aanwezig, veel verwachte verbanden konden niet gevonden worden, anderen waren zwak. Dit betekent dat er, naast de in het onderzoek betrokken variabelen, nog andere variabelen zijn die meer invloed hebben op de score van respondenten. Zo kon niet voorspeld worden hoeveel opleidingsdagen werknemers volgen.

Werknemers die van functie veranderen blijken dit belangrijker te vinden, terwijl ze het tegelijk minder belangrijk vinden om van baan te veranderen. Het veranderen van functie en het veranderen van baan lijken dus twee heel verschillende processen. Werknemers veranderen ook vaker van functie in organisaties waar men dat belangrijk vindt en waar men zich inzet voor de inzetbaarheid van medewerkers. Blijkbaar hebben deze activiteiten en het belang dat men er aan hecht effect op de daadwerkelijke doorstroom. De kans op doorstroom naar een functie buiten de organisatie blijkt groter in de profitsector, bij jongeren en bij werknemers die het belangrijk vinden regelmatig van werkgever te veranderen. Mensen die vaker doorstromen lijken zich ook meer te oriënteren op hun eigen positie op de arbeidsmarkt: jongeren en werknemers die het belangrijk vinden regelmatig van werkgever te veranderen, de groepen die het vaakst van werkgever veranderen, oriënteren zich ook het vaakst op de arbeidsmarkt. Ook mensen die hun carrière belangrijk vinden oriënteren zich vaker op hun positie.

De uiteindelijke inzetbaarheid bleek moeilijk te voorspellen. De mate waarin men beschikt over competenties en vaardigheden, het vermogen om deze in te zetten en de kennis van de eigen arbeidsmarktpositie zijn nauwelijks voorspelbaar uit de in dit onderzoek gebruikte variabelen. De bereidheid om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten blijkt groter naarmate men jonger is, man is, meer belang hecht aan carrière- en opleidingsmogelijkheden en een langere reistijd en hogere werkdruk minder bezwaarlijk vindt.

4. Samenvatting, discussie en conclusies

Doel van dit onderzoek was een beeld te schetsen van de activiteiten die organisaties en werknemers ondernemen om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Hiertoe zijn twee onderzoeken uitgevoerd: een onderzoek onder 495 organisaties en een onderzoek onder 2000 werknemers. De resultaten van deze onderzoeken zijn in de voorgaande twee hoofdstukken uitgebreid besproken. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten samengevat en wordt een relatie gelegd tussen deze resultaten en, voor zover beschikbaar, resultaten uit vergelijkbare onderzoeken.

4.1 Definitie en onderzoeksvragen

Het centrale thema in dit onderzoek is inzetbaarheid. Er zijn verschillende definities van dit begrip in omloop. Zo definieert de ROA (1998) inzetbaarheid (door hen aangeduid als 'employability') als 'het vermogen en de bereidheid van mensen om werk te krijgen en te behouden'. In dit onderzoek is gekozen voor een bredere definitie van inzetbaarheid: 'het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen' (zie ook Versloot, Glaudé & Thijssen, 1998; Gaspersz & Ott, 1996). Dit vermogen wordt bepaald door vier aspecten van inzetbaarheid:

1. competenties en vaardigheden;
2. de bereidheid deze competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever;
3. het vermogen (psychisch en fysiek) om de competenties en vaardigheden in te zetten;
4. kennis van de eigen mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Onze definitie is daarmee breder en uitgebreider dan de door de ROA gebruikte definitie. Zo wordt het derde aspect, het vermogen om de competenties en vaardigheden in te kunnen zetten, in vergelijkbare onderzoeken vaak niet als onderdeel van de inzetbaarheid genoemd. Met het opnemen van dit aspect betrekken we heel nadrukkelijk de arbo-kant van het HRM-beleid bij het denken over inzetbaarheid. Het gaat daarbij niet alleen om het terugdringen van de gezondheidsrisico's in het werk, maar ook om het zodanig organiseren van het werk dat dit een positieve bijdrage levert aan de gezondheid en het welzijn van werknemers. Ook zal men vanuit een dergelijk beleid rekening moeten houden met de belasting in de thuissituatie en de eventuele effecten van de combinatie van arbeid en zorg. Wij vinden dat onze bredere, uitgebreidere definitie meer recht doet aan de complexiteit van inzetbaarheid en bevelen dan ook aan om ook in vervolgonderzoek van deze bredere definitie gebruik te maken.

In de inleiding is een aantal vragen beschreven die we met dit onderzoek wilden beantwoorden:

1. *Welk activiteiten ondernemen organisaties en werknemers om een brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers te bevorderen?*

2. *Welke factoren bevorderen of belemmeren het ondernemen van activiteiten ter bevordering van de inzetbaarheid van werknemers?*
3. *Hoe staat het met de huidige inzetbaarheid van werknemers?*
4. *In hoeverre dragen de ondernomen activiteiten bij aan het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers?*

Deze vragen staan centraal in onderstaande bespreking van de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 1 zijn twee modellen gepresenteerd waarin wordt aangegeven welke relaties we tussen de verschillende factoren verwachten.

4.2 Respons

Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met 500 vertegenwoordigers van organisaties en 2000 werknemers. Om deze aantallen te bereiken zijn veel meer organisaties en werknemers benaderd met een verzoek om medewerking. Bij het onderzoek onder organisaties betrof de respons 24%, bij het onderzoek onder werknemers was dat 37%. Deze respons is aan de lage kant, maar niet ongebruikelijk voor dit type onderzoek. Het feit dat het om een vrij uitgebreid interview ging, dat veel tijd in beslag zou nemen heeft velen weerhouden van deelname. Of de betrekkelijk lage respons een effect heeft op de representativiteit van de resultaten is niet vast te stellen. Als sprake is van een effect dan bestaat dit hoogstwaarschijnlijk wat te positief beeld, er van uitgaande dat organisaties en werknemers die positief staan ten opzichte van het begrip inzetbaarheid eerder geneigd zijn deel te nemen aan een onderzoek over dit onderwerp dan zij die hier negatief of neutraal tegenover staan.

Vergelijking van de achtergrondgegevens van de deelnemende organisaties en met gegevens over Nederlandse organisaties zoals gepresenteerd door het CBS, laat zien dat er een aantal verschillen zijn. We vergelijken daartoe de gegevens over de deelnemende organisaties na weging, de weging is immers bedoeld om te zorgen dat de steekproef representatief is voor de Nederlandse situatie. Duidelijk is dan dat de organisatie die de wegingsfactor aanlevert van andere cijfers uitgaat dan het CBS. Zo wordt de bouwnijverheid in vergelijking met de CBS-cijfers in ons onderzoek ondergerapporteerd, terwijl het onderwijs in ons onderzoek juist zwaarder vertegenwoordigd is dan volgens de CBS-cijfers zou moeten. Waar deze verschillen door veroorzaakt worden is niet duidelijk. Mogelijk worden de verschillen veroorzaakt door de grens die gelegd is voor deelname aan het onderzoek: alleen organisaties met ten minste 10 of meer werknemers werden opgenomen. Een groot aantal organisaties is kleiner, of zit net op de grens. Juist die grensgevallen kunnen voor veel verschillen zorgen. Eén werknemer meer of minder op het moment van tellen bepaalt immers of men wel of niet wordt opgenomen in het bestand. Waarom de verschillen dan juist in bepaalde sectoren optreden kunnen we echter helaas ook met deze redenering niet verklaren. Onduidelijk is ook op welke punten de uitkomsten van het onderzoek anders zouden zijn als gebruik was gemaakt van een weging op basis van CBS-cijfers.

De achtergrondgegevens van de deelnemers aan het onderzoek onder werknemers laten zien dat ook deze groep op bepaalde punten afwijkt van wat volgens het CBS

verwacht kan worden van een representatieve groep werknemers. Mannen, ouderen en hoger opgeleiden zijn in de onderzoeksgroep oververtegenwoordigd. De oververtegenwoordiging van mannen en ouderen hangt waarschijnlijk met elkaar samen: onder mannen is de groep oudere werknemers wat groter dan onder vrouwen. Omdat in het hele onderzoek steeds een uitsplitsing is gemaakt naar sekse is de invloed van deze vertekening ondervangen. Wat de oververtegenwoordiging van hoger opgeleiden precies voor effect heeft is niet bekend.

4.3 Activiteiten

Activiteiten om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen kunnen zich op verschillende doelen richten. Allereerst zijn er curatieve activiteiten: activiteiten die kunnen worden ingezet als medewerkers tijdelijk minder goed inzetbaar zijn, bijvoorbeeld door ziekte. Daarnaast zijn er preventieve activiteiten die gericht zijn op het bevorderen van een meer algemene duurzame inzetbaarheid.

Preventieve activiteiten kunnen zich richten op één van de vier eerder genoemde aspecten van inzetbaarheid. Daarbij moet echter worden aangetekend dat niet al deze aspecten zich even makkelijk laten beïnvloeden. Met name het beïnvloeden van de bereidheid om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten is moeilijk. Deze bereidheid wordt volgens de theorie van beredeneerd gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975) vooral bepaald door de attitude van de werknemer ten aanzien van inzetbaarheid en door de subjectieve norm, de manier waarop mensen in de omgeving van de werknemer denken over inzetbaarheid. Het is voor organisaties moeilijk om de attitude van werknemers te beïnvloeden en het beïnvloeden van de subjectieve norm is zo mogelijk nog moeilijker. Gasperz en Ott (1996) noemen wel een aantal manieren waarop organisaties de weerstand tegen mobiliteit kunnen wegnemen, zoals het invoeren van financiële prikkels, het bieden van een terugkeergarantie bij externe mobiliteitsbereidheid en het opzetten van een intern uitzendbureau om de interne mobiliteit makkelijker te maken. Deze maatregelen maken de gevolgen van mobiliteit aantrekkelijker, maar het is de vraag of ze daadwerkelijk de bereidheid als 'attitude' beïnvloeden. Het is overigens ook voor werknemers zelf moeilijk om de eigen bereidheid tot inzetbaarheid te beïnvloeden. Wegens het ontbreken van concrete voorbeelden van activiteiten die invloed hebben op de bereidheid om inzetbaar te zijn worden over dit onderwerp geen vragen gesteld. Over de drie andere aspecten van inzetbaarheid zijn zowel in het onderzoek onder organisaties als in het onderzoek onder werknemers vragen gesteld.

4.3.1 Curatieve activiteiten

De meeste organisaties blijken te beschikken over verschillende curatieve faciliteiten die kunnen worden ingezet als medewerkers tijdelijk minder goed inzetbaar zijn, bijvoorbeeld door ziekte. Werknemers blijken goed op de hoogte van de aanwezigheid van deze faciliteiten. Een uitzondering is het krijgen van extra begeleiding bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid. Werknemers zijn aanzienlijk minder optimistisch over de kans om extra begeleiding te krijgen dan organisaties. Waarschijnlijk heb-

ben we hier te maken met een verschil in waarnemingsniveau: de werkgever kijkt naar het algemene beleid, dat gericht is op het geven van begeleiding als dit nodig is. De werknemer kijkt op individueel niveau en ziet dat niet in alle specifieke gevallen daadwerkelijk begeleiding wordt gegeven. Opvallend is verder dat het in de meeste organisaties mogelijk blijkt om bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid minder uren te werken, terwijl dit voor werknemers die ‘gewoon’ inzetbaar zijn vaak niet mogelijk is.

4.3.2 Preventieve activiteiten: bevorderen van competenties en vaardigheden

Organisaties blijken veel activiteiten te ondernemen om de competenties en vaardigheden van hun werknemers te bevorderen. Er zijn faciliteiten om brede ervaring op te doen, bijvoorbeeld door taakverbreding- en verrijking, taak- en functieroulatie en door het stimuleren van de interne doorstroom (faciliteiten rond mobiliteit). Daarnaast worden mogelijkheden geboden om opleidingen te volgen.

In vergelijking met het onderzoek dat vorig jaar is uitgevoerd (de Vries, Gründemann, van Vuuren en Willemsen, 2000) geven veel meer organisaties aan te beschikken over activiteiten die competenties en vaardigheden van werknemers ten goede komen. Zo gaf vorig jaar 61% van de organisaties aan te beschikken over faciliteiten rond opleidingen, terwijl dat dit jaar 94% was. Bij de overige faciliteiten zien we een vergelijkbare tendens. Waarschijnlijk wordt dit verschil veroorzaakt doordat vorig jaar gevraagd is aan te geven welke faciliteiten expliciet bedoeld waren om de inzetbaarheid te bevorderen, terwijl in het huidige onderzoek geen onderscheid werd gemaakt naar het doel van de faciliteiten. Deze laatste vraag sluit beter aan bij het doel van ons onderzoek. We wilden immers kijken welke activiteiten worden ondernomen die de inzetbaarheid daadwerkelijk bevorderen. Of ze ook met deze intentie worden uitgevoerd doet daarbij niet ter zake. Dit verschil maakt wel duidelijk dat een deel van de organisaties opleidingsfaciliteiten niet ziet als een onderdeel van een beleid dat inzetbaarheid bevordert. Opleidingen worden waarschijnlijk nog vaak als een op zichzelf staand terrein gezien.

Organisaties geven dus aan dat ze veel aandacht besteden aan taakverbreding, taakverrijking en taakroulatie. Dat ze op deze gebieden actief zijn blijkt ook uit de antwoorden van werknemers: bij de meeste werknemers hebben in de afgelopen vijf jaar veranderingen plaatsgevonden in de werkzaamheden en/of functie. Daarnaast is ongeveer een kwart van de werknemers in de afgelopen vijf jaar van functie veranderd. Gezien de aandacht die de meeste organisaties besteden aan functieroulatie en interne doorstroom valt het aantal functieveranderingen ons wat tegen. Een mogelijke verklaring is dat veel veranderingen in inhoud van het werk niet gepaard gaan met een formele verandering van functie. Er is een tendens om functies breder te definiëren, waardoor veranderingen van taken en werkzaamheden makkelijker en zonder veel ‘papierwerk’ te regelen zijn. Er is dan dus minder sprake van functieroulatie en –verandering, en meer van taakroulatie en –verandering.

Ongeveer een kwart van de werknemers is in de afgelopen vijf jaar van werkgever veranderd. Of organisaties ook op het gebied van uitstroom een beleid voeren weten

we niet, hierover zijn geen vragen gesteld. Wel weten we dat voor de toekomst een hogere uitstroom en ook meer functieveranderingen verwacht worden.

Bij het opzetten van een beleid rond in- door- en uitstroom dient rekening te worden gehouden met de bevinding dat werknemers weinig belang hechten aan veranderen op zich. Ze vinden het vooral belangrijk om opleidingen te volgen en regelmatig nieuwe dingen te leren. Om mensen te blijven boeien (en zo te zorgen voor minder uitstroom) en om mensen aan te trekken (instroom) is het dus belangrijk aandacht te besteden aan deze zaken. Of dat gebeurt door formele veranderingen in functies, of door te zorgen voor afwisseling in taken en werkzaamheden of door het aanbieden van scholing lijkt minder van belang.

Zowel werkgevers als werknemers geven aan dat er gemiddeld per werknemer ongeveer negen dagen per jaar besteed worden aan het volgen van opleidingen of trainingen. Opvallend is dat er vooral veel mogelijk is rond opleidingen die zich richten op de huidige functie en al wat minder rond opleidingen gericht op een andere functie binnen de organisatie. Voor opleidingen die een werknemers bredere basis geven is nog minder ruimte, terwijl dergelijke opleidingen vanuit het oogpunt van inzetbaarheid wel erg nuttig kunnen zijn.

Organisaties blijken zich in hun beleid rond opleiding en training dus vooral te richten op de korte of middellange termijn. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat pas sinds betrekkelijk korte tijd veel aandacht wordt besteed aan het opleiden van werknemers. Wellicht is men gestart met opleidingen die op korte termijn effect sorteren en zal men zich over enige tijd ook meer gaan richten op de wat langere termijn. Een andere mogelijkheid is dat organisaties bang zijn dat ze, door bredere opleidingen te stimuleren, meewerken aan de uitstroom van werknemers. De praktijk heeft echter uitgewezen dat dit niet het geval is: werknemers die gebruik kunnen maken van brede faciliteiten rond inzetbaarheid, waaronder brede scholing, zijn vaak zeer tevreden met hun werkgever en daarom minder geneigd over te stappen naar een andere organisatie (Anderson, Milkovich & Tsui, 1981; Arthur, 1994; Landau & Hammer, 1986). Ook uit het onderzoek onder werknemers blijkt dat werknemers die gebruik kunnen maken van veel faciliteiten niet vaker van werkgever veranderen. Wel veranderen ze vaker van functie, wat aangeeft dat het beleid inderdaad leidt tot meer mobiliteit.

De werknemers geven aan dat het initiatief tot het volgen van een opleiding vooral bij henzelf ligt en in iets mindere mate bij de direct leidinggevende. Vaak ook is sprake van verplichte opleidingen. Opvallend is de beperkte rol die de afdeling P&O lijkt te spelen bij het stimuleren van werknemers om opleidingen te volgen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de rol van deze afdeling zich grotendeels aan het zicht van de werknemers onttrekt, bijvoorbeeld omdat P&O haar stimulerende rol vooral speelt door een beleid uit te zetten en vervolgens de lijn stimuleert om het beleid daadwerkelijk uit te voeren. Dit zou betekenen dat P&O de leidinggevendens aanspoort om de medewerkers te stimuleren om een opleiding te volgen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Rockwell (2000) in een onderzoek onder 210 organisaties. Hieruit blijkt dat de ontwikkelbehoefte van medewerkers vooral gedefinieerd wordt door het lijnmanagement en de medewerkers zelf. De personeelsdiscipline

speelt een veel kleinere rol. Een andere mogelijke verklaring voor de beperkte rol van de afdeling P&O bij het stimuleren van het volgen van opleidingen is dat veel organisaties, met name de kleinere, niet over een dergelijke afdeling of functionaris beschikken. Om deze verklaring te toetsen is onderzocht of medewerkers in grote organisaties (waar deze afdeling vrijwel altijd aanwezig is) vaker gestimuleerd worden door de afdeling P&O dan werknemers in kleinere organisaties (waar meestal geen afdeling P&O is). Dit is echter niet het geval.

In veel organisaties wordt tijdens functioneringsgesprekken aandacht besteed aan de competenties en vaardigheden van de werknemers. Meestal wordt daarbij in ieder geval aandacht besteed aan de wensen ten aanzien van scholing en training, wensen rond functieveranderingen en aan het benutten en ontwikkelen van competenties en vaardigheden. Uit deze cijfers blijkt dat het functioneringsgesprek een belangrijk instrument is voor zowel de organisatie als de werknemer om de wensen en behoeften rond inzetbaarheid kenbaar te maken en hierover afspraken te maken. Dergelijke afspraken blijken inderdaad veelvuldig te worden gemaakt, en in de meeste gevallen worden de afspraken ook op een later tijdstip geëvalueerd.

4.3.3 Activiteiten rond het vermogen om de competenties en vaardigheden in te zetten

Om de competenties en vaardigheden van werknemers zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen is een goede gezondheid van groot belang en moeten werknemers de mogelijkheid hebben om arbeid en zorgtaken goed op elkaar af te stemmen. Voor het afstemmen van arbeid en zorgtaken is het bijvoorbeeld van belang dat men, indien gewenst, in deeltijd kan werken en dat er gebruik kan worden gemaakt van faciliteiten rond zorgverlof en kinderopvang. Ook het zelf kunnen vaststellen van de eigen werktijden helpt bij een goede afstemming van deze twee soorten taken. Uit de resultaten van ons onderzoek blijkt dat in lang niet alle organisaties deeltijdbanen voor iedereen mogelijk zijn. Hiermee lopen de organisaties dus achter op de nieuwe wetgeving, die deze mogelijkheid voor iedereen regelt. Faciliteiten rond zorgverlof, die volgens de nieuwe wetgeving eveneens aanwezig dienen te zijn, zijn ook in veel organisaties (nog) niet aanwezig. Op deze gebieden zullen organisaties dus actie moeten ondernemen om aan de wettelijke verplichtingen te kunnen voldoen. Kinderopvang en mogelijkheden om zelf de begin- en eindtijden van het werk te bepalen ontbreken in het grootste deel van de organisaties.

Opvallend is dat het combineren van zorg en werk in minder dan de helft van de organisaties een onderwerp is bij functioneringsgesprekken, terwijl werknemers aangeven dat ze dit onderwerp erg belangrijk vinden. Met name vrouwen geven aan dat ze het kunnen combineren van zorg en werk de belangrijkste overweging vinden bij de keus van een baan. Dat het onderwerp toch niet erg frequent op de agenda van het functioneringsgesprek staat zou er op kunnen duiden dat er zich op dit gebied geen problemen voordoen, maar waarschijnlijker is dat het in veel gevallen noch door de organisatie noch door de werknemer gezien wordt als een onderdeel van de inzetbaarheid en onderwerp voor een functioneringsgesprek.

Naast het bevorderen van een goede combinatie tussen zorgtaken en werk is ook een goede gezondheid van belang voor de inzetbaarheid van werknemers. Organisaties werken daar aan door te zorgen voor ergonomisch verantwoorde werkplekken, het voorkomen van overbelasting en hoge werkdruk en het voorkomen van eenzijdige fysieke belasting. Veel organisaties beschikken over maatregelen op deze gebieden. Dit geeft aan dat de gezondheidskant van de inzetbaarheid in veel organisaties erkend wordt. Toch wordt in slechts de helft van de organisaties in functioneringsgesprekken over dit onderwerp gesproken. Wij hadden, gezien de aandacht die er de afgelopen jaren is geweest voor ziekteverzuim en uitstroom van werknemers naar de WAO, verwacht dat dit onderwerp meer aandacht zou krijgen. Mogelijk kiest men hiervoor andere momenten dan het functioneringsgesprek, maar in veel gevallen zal de reden veeleer zijn dat gezondheidsrisico's en de preventie hiervan (nog) niet hoog op de agenda staan van de organisatie.

4.3.4 Activiteiten rond kennis over de arbeidsmarkt

Organisaties bevorderen de kennis van de arbeidsmarkt van hun medewerkers door tijdens functioneringsgesprekken aandacht te besteden aan dit onderwerp. Dit gebeurt, zoals al eerder aangegeven, in veel organisaties. In sommige organisaties is er een loopbaanadviseur of loopbaanadviescentrum waar werknemers terecht kunnen met vragen over de eigen positie op de arbeidsmarkt, maar er zijn niet veel organisaties die over deze voorziening beschikken. Werknemers denken overigens vaker dat hun organisatie over een dergelijke faciliteit beschikt dan de antwoorden van de organisaties suggereren. Er lijkt hier sprake van een beperkte kennis van de werknemers. Werknemers ondernemen ook zelfstandig acties om hun positie op de arbeidsmarkt te leren kennen, bijvoorbeeld door te kijken naar advertenties en door met anderen over dit onderwerp te praten. Bij die gesprekken gaat het overigens vaker over mogelijkheden binnen de huidige organisaties dan over mogelijkheden buiten de organisatie. Ook hier blijkt weer dat er erg beperkt gekeken wordt naar inzetbaarheid.

Werknemers vinden dat ze door hun activiteiten een goed inzicht hebben in hun kansen op de arbeidsmarkt. Dat ligt, gezien de huidige situatie op de arbeidsmarkt, ook voor de hand. Werknemers hebben maar betrekkelijk weinig informatie nodig om toch een andere baan of functie te kunnen vinden.

4.3.5 Algemeen beeld activiteiten

Organisaties vinden over het algemeen dat ze redelijk actief zijn in het bevorderen van de inzetbaarheid van hun medewerkers. Ze geven ook aan het belangrijk te vinden dergelijke activiteiten te verrichten. Werknemers zijn op beide vragen iets minder positief over de organisatie waar ze werken, maar geven toch ook aan dat de organisaties actief zijn en de inzetbaarheid van medewerkers belangrijk vinden. Zelf vinden de werknemers het ook belangrijk om te werken aan hun inzetbaarheid.

4.3.6 Specifieke groepen

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vrouwen minder cursussen volgen dan mannen, ouderen minder dan jongeren en lager opgeleiden minder dan hoger opgeleiden (Kunnen, 1997; Fourage, 1998; OSA, 1995). Ook op andere terreinen veronderstellen we verschillen tussen groepen, bijvoorbeeld voor wat betreft de mogelijkheden die ze van de organisatie krijgen om hun inzetbaarheid te verbeteren. In dit onderzoek is gekeken of de antwoorden van of over leden van een aantal specifieke groepen inderdaad verschillen van de antwoorden van of over de dominante groep. In het onderzoek onder organisaties onderscheiden we daarbij de volgende specifieke groepen: vrouwen, ouderen, jongeren, lager opgeleiden, allochtonen, mensen met een deeltijdaanstelling en gehandicapten. In het onderzoek onder werknemers zijn geen uitsplitsingen gemaakt voor de laatste twee groepen. De resultaten van de vergelijking tussen de groepen zijn samengevat in tabel 61.

Tabel 61: Mate waarin specifieke groepen gebruik maken van faciliteiten en activiteiten ondernemen om hun inzetbaarheid te verbeteren

	vrouwen	ouderen	jongeren	lager opgeleiden	allochtonen	deeltijders	gehandicapten
Organisaties:							
gebruik faciliteiten	+	+	+ (soms)	+
inzetbaarheid			.. (soms)				
scholing	-	..	+
Werknemers							
verandering functie	-	..	-	-	-		
verandering werkgever	+	..	+	-	+		
scholing	+	-	-		
zicht arbeidsmarkt	+	-	-		
+ meer dan gemiddeld							
- evenveel als gemiddeld							
.. minder dan gemiddeld							

Organisaties geven aan dat allochtonen, lager opgeleiden en deeltijders over het algemeen minder dan gemiddeld gebruik maken van de faciliteiten om de inzetbaarheid te bevorderen (tabel 61). Vrouwen, ouderen en arbeidsgehandicapten maken juist meer dan gemiddeld gebruik van deze faciliteiten. Jongeren geven een wisselend beeld. In een deel van de organisaties lijken zij meer dan gemiddeld gebruik te maken van de faciliteiten, in een ander deel van de organisaties juist minder dan gemiddeld. Dit lijkt dus per organisatie sterk te verschillen. Als gevraagd wordt in hoeverre werknemers van verschillende groepen gebruik maken van activiteiten rond scholing geven de organisaties aan dat allochtonen, ouderen, lager opgeleiden, deeltijders en gehandicapten hiervan minder dan gemiddeld gebruik maken. Jongeren maken veel vaker gebruik van opleidingsfaciliteiten. Bij vrouwen is dat alleen

het geval in de non-profitsector. Faciliteiten rond kinderopvang en zorgverlof worden, indien aanwezig, vaker gebruikt door vrouwen dan door mannen.

De antwoorden van de werknemers laten zien dat ouderen minder dan gemiddeld van functie en werkgever veranderen. Vrouwen, jongeren en allochtonen veranderen vaker dan gemiddeld van werkgever. Vrouwen en ouderen vermelden minder opleidingsdagen per jaar, jongeren juist meer. Activiteiten om meer zicht te krijgen op de eigen arbeidsmarktpositie worden minder vaak uitgevoerd door vrouwen en ouderen en vaker door jongeren.

De antwoorden laten duidelijk zien dat er op verschillende punten inderdaad verschillen bestaan tussen de specifieke groepen en het gemiddelde. De positie van jongeren steekt daarbij gunstig af ten opzichte van mensen van andere leeftijden. Verder zien we dat leden van specifieke groepen volgens organisaties minder gebruik maken van de faciliteiten rond inzetbaarheid. Dit geldt met name voor scholingsfaciliteiten. Dit is jammer, omdat juist deze werknemers, met hun zwakkere positie op de arbeidsmarkt, van de faciliteiten zouden kunnen profiteren.

Opvallend is dat werknemers uit twee van de specifieke groepen, allochtonen en lager opgeleiden⁷, even actief zijn op het gebied van inzetbaarheid als de gemiddelde werknemer. Dit terwijl zij toch minder gebruik kunnen maken van de faciliteiten rond inzetbaarheid die sommige organisaties bieden. Blijkbaar worden de activiteiten van allochtonen en lager opgeleiden minder bepaald door de faciliteiten waarvan ze gebruik kunnen maken, maar meer door andere factoren. Het kan bijvoorbeeld zijn dat zij vaker van organisatie moeten veranderen omdat ze geen vast contract krijgen, of dat ze om hun inzetbaarheid te bevorderen vooral gebruik maken van faciliteiten van het arbeidsbureau.

Opvallend is verder dat zowel vrouwen als allochtonen relatief vaak van werkgever veranderen, terwijl ze niet vaker van functie veranderen. Tot nu toe hebben we het veranderen van werkgever steeds gezien als een positief teken, als een indicatie van inzetbaarheid, maar deze cijfers suggereren dat veranderen van werkgever mogelijk een gedwongen keus is geweest omdat verandering binnen de organisatie niet mogelijk was. Een andere mogelijkheid is dat deze groepen vaker gedwongen zijn van werkgever te veranderen omdat ze vaker dan gemiddeld een tijdelijk contract krijgen. Beide opties moeten verder onderzocht worden.

Ouderen ondernemen van alle groepen de minste activiteiten om de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Toch zeggen de organisaties dat ouderen meer dan gemiddeld gebruik maken van faciliteiten op dit gebied. Mogelijk gaat het hierbij dan toch om andere faciliteiten, en is het doel niet zozeer het bevorderen van de inzetbaarheid maar het op peil houden hiervan of het voorkomen dat de inzetbaarheid afneemt.

4.4 Bevorderende en belemmerende factoren

In het onderzoek is niet alleen gekeken wat organisaties en werknemers doen om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen maar ook welke factoren deze activiteiten belemmeren of bevorderen. Bij het beleid van organisaties valt op dat factoren

⁷ Deze groepen overlappen overigens: een groot deel van de allochtonen is lager opgeleid.

die vaak worden genoemd in de literatuur, zoals de krappe arbeidsmarkt en een toenemende behoefte aan breed inzetbare medewerkers, veel minder vaak genoemd worden als reden om aan de inzetbaarheid van medewerkers te werken dan we verwacht hadden. Gebrek aan personeel wordt veeleer gezien als een belemmering om activiteiten te ondernemen om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Ook de antwoorden van de werknemers wijzen in deze richting: zij geven aan dat ze wegens de hoge werkdruk (die vaak te maken heeft met personeelstekorten) minder scholing kunnen volgen dan ze eigenlijk zouden willen.

Ook druk vanuit de CAO of de OR wordt weinig genoemd als reden voor actie. Het beleid van de overheid wordt noch als belemmerende noch als bevorderende factor gezien bij het bevorderen van inzetbaarheid. Dit sluit aan bij de resultaten van het onderzoek naar personeelsbeleid van vorig jaar (Gründemann, Willemsen, de Vries en van Vuuren, 2000) waarin van de zeven beleidsterreinen alleen de arbeidsvoorwaarden beïnvloed worden door CAO-afspraken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de vragenlijst in veel gevallen is ingevuld door medewerkers van de afdeling Personeelszaken en dat deze functionarissen vaak weinig zicht hebben op de externe factoren die het beleid van de organisatie beïnvloeden. We kunnen echter wel concluderen dat CAO-partijen, vakbonden en ministeries een actievere rol kunnen spelen in het stimuleren van organisaties om aan de inzetbaarheid van werknemers te werken. De grote rol van partners suggereert dat bij het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers gebruik zou kunnen worden gemaakt van publiekscampagnes door de overheid. Om optimaal gebruik te maken van de rol van de leidinggevende is het van belang dat organisaties zorgen dat deze leidinggevenden goed op de hoogte zijn van het belang van het bevorderen van inzetbaarheid en van de faciliteiten die de organisatie op dit gebied biedt. Beleid rond brede en duurzame inzetbaarheid moet een integraal onderdeel worden van het personeelsbeleid, waarvoor zowel de staf als de lijn verantwoordelijk is.

Het onderzoek onder werknemers laat zien dat met name de partner, en in mindere mate de leidinggevende, de mate van activiteit van werknemers beïnvloeden. Medewerkers van de afdeling Personeelszaken spelen hierbij nauwelijks een rol. Eerder is al aangegeven dat deze observatie misschien vertekend is omdat werknemers niet zien dat de afdeling Personeelszaken de direct leidinggevende stimuleert om actie te ondernemen en zo wel degelijk invloed uitoefent. Toch lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de afdeling personeelszaken zich actiever zou kunnen opstellen bij het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers.

Uit de antwoorden van de werknemers is af te leiden dat men de eigen gezondheidssituatie als belangrijkste belemmering ziet voor bepaalde aspecten van inzetbaarheid. Zo zou de gezondheidssituatie mensen belemmeren om te verhuizen en om meer uren te gaan werken. Opvallend hierbij is dat de gezondheid geen invloed lijkt te hebben op andere zaken, zoals de mogelijkheden om een cursus te volgen of naar een andere werkgever over te stappen. Bij de thuissituatie zien we hetzelfde patroon: deze is een belemmering voor verhuizen en uitbreiding van de werktijd maar niet voor andere zaken. We hebben sterk het vermoeden dat men niet zozeer heeft aangegeven dat de gezondheid en thuissituatie belemmerende factoren zijn maar veeleer dat men gewoon niet wil verhuizen of meer uren werken. Dat niet willen blijkt ook duidelijk uit de vraag naar de bereidheid: verhuizen en meer uren werken scoren ook

bij de bereidheid het laagst. Het lijkt er dus op dat werknemers misschien wel kunnen veranderen, maar daar weinig zin in hebben.

4.5 Huidige inzetbaarheid

Organisaties zijn over het algemeen vrij positief over de inzetbaarheid van hun werknemers. Ook de inzetbaarheid van specifieke groepen als ouderen en allochtonen wordt als goed beoordeeld. Dit is opvallend, omdat uit het vorig jaar uitgevoerde onderzoek bleek dat men zich zorgen maakte of bijvoorbeeld ouderen zouden kunnen blijven voldoen aan de eisen die de steeds wisselende omstandigheden aan hen stellen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men inzetbaarheid heel beperkt definieert, namelijk als inzetbaarheid in de huidige functie. Die indruk wordt versterkt door de antwoorden op specifieke vragen over brede inzetbaarheid, bijvoorbeeld inzetbaarheid in een andere functie, waar men minder positieve antwoorden geeft. Eerder hebben we bovendien al gezien dat men ook bij opleidingen vooral gericht is op de huidige functie, en niet zozeer op mogelijke toekomstige functies. Onze brede definitie van inzetbaarheid (nu en in de toekomst, op de huidige en op toekomstige werkplekken) lijkt dus niet algemeen te worden gedeeld. Toch zou het, met het oog op de toekomst, wel verstandig zijn als werkgevers een wat bredere blik op inzetbaarheid zouden ontwikkelen.

Niet alleen de organisaties zijn positief over de inzetbaarheid van hun medewerkers, de werknemers zijn zelf ook positief over hun eigen inzetbaarheid. Het gaat daarbij dan vooral om het vermogen om inzetbaar te zijn. De bereidheid is al weer wat minder. Met name tot verhuizen en meer uren werken is men minder bereid. Gezien de huidige arbeidsmarkt, met de grote vraag naar arbeidskrachten, is het niet verwonderlijk dat werknemers eisen stellen aan hun baan. Het is de vraag of bij een economische teruggang de bereidheid om te verhuizen bijvoorbeeld groter wordt.

Werknemers hebben niet de indruk dat hun gezondheidssituatie een belemmering is voor hun inzetbaarheid. Ook in de toekomst worden geen belemmeringen door gezondheidsproblemen gezien. Dat is, gezien de toch aanzienlijke instroom van werknemers in de WAO, opvallend optimistisch. Blijkbaar overheerst het gevoel van 'mij overkomt zoiets niet' en in veel gevallen zal er ook geen aanleiding zijn om uitvallen door gezondheidsproblemen te verwachten. Helaas is dit echter geen goede voorspeller van de toekomstige gezondheidssituatie.

De inzetbaarheid van leden van specifieke groepen wordt door zowel henzelf als door de organisaties positief beoordeeld. Dit is echter niet in lijn met de eerdere bevindingen over de activiteiten van leden van deze groepen. Zo wordt de inzetbaarheid van ouderen positief ingeschat, terwijl zowel de mobiliteit als het aantal opleidingsdagen bij deze groep lager is dan gemiddeld. Dit suggereert dat inzetbaarheid hier wederom heel beperkt gedefinieerd wordt als het kunnen werken in de huidige positie, want het is zeer de vraag of ouderen gezien deze omstandigheden breed en langdurig (dat wil zeggen: tot hun pensionering) inzetbaar zullen blijven.

4.6 Relatie tussen activiteiten en inzetbaarheid

In dit onderzoek is uitgegaan van een directe relatie tussen activiteiten rond inzetbaarheid en daadwerkelijke inzetbaarheid: als organisaties en werknemers meer activiteiten ondernemen om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen zou dit leiden tot een betere inzetbaarheid. De onderzoeksresultaten ondersteunen deze verwachting niet, er wordt nauwelijks een relatie gevonden tussen de maatregelen die organisaties nemen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen en de inzetbaarheid zelf. Ook de relatie tussen de mate waarin werknemers zelf actie ondernemen ter bevordering van hun inzetbaarheid en hun eigen oordeel over hun inzetbaarheid is beperkt. De redenen hiervoor zijn al eerder aan de orde geweest: vrijwel alle organisaties zijn zeer tevreden over de inzetbaarheid van de medewerkers. Er zijn op dit aspect nauwelijks verschillen tussen organisaties die veel en organisaties die weinig maatregelen hebben. Mogelijk zou wel een relatie gevonden worden als specifiekere vragen waren gesteld over de daadwerkelijke inzetbaarheid van werknemers. Dezelfde redenering gaat ook op voor de relatie tussen activiteiten van werknemers en hun oordeel over de eigen inzetbaarheid. Ook hier lijkt de grote tevredenheid met de eigen inzetbaarheid (en daarmee de geringe spreiding op de scores op de vragen hierover) de oorzaak.

4.7 Relatie model-resultaten

In hoofdstuk 1 van dit rapport zijn twee modellen geschetst die de relatie weergeven tussen activiteiten om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen en belemmerende en bevorderende factoren enerzijds en de daadwerkelijke inzetbaarheid van werknemers anderzijds. Deze relaties zijn echter nauwelijks terug te vinden in de resultaten van onze onderzoeken en voor zover er verbanden gevonden worden zijn ze betrekkelijk zwak. Dit betekent echter niet dat de veronderstelde verbanden niet bestaan, wel dat ze moeilijk in kaart te brengen zijn. Zo is in de modellen sprake van een cyclisch proces, terwijl wij een statische situatie op een bepaald moment in kaart brengen. Dit maakt het lastiger om goed inzicht te krijgen in de relatie tussen de verschillende onderdelen van de modellen. Bovendien zijn de antwoorden van de respondenten op een deel van de vragen erg ongenueanceerd en optimistisch (bijvoorbeeld de gegevens over de eigen inzetbaarheid), waardoor er weinig spreiding is in de antwoorden. Relaties leggen is dan uitgesloten. Tenslotte zijn de modellen niet compleet: er zijn veel meer factoren die invloed hebben op de mate van inzetbaarheid en op de activiteiten van organisaties en werknemers dan nu in de modellen zijn opgenomen. Zo zal de mate waarin een organisatie activiteiten onderneemt op het gebied van inzetbaarheid ook afhangen van het aantal activiteiten die op andere terreinen genomen worden, en ook de uiteindelijke inzetbaarheid zal mogelijk beïnvloed worden door die andere activiteiten. Verder zijn niet alle variabelen optimaal gemeten. Het is bijvoorbeeld de vraag of verandering van organisatie een juiste maat is voor inzetbaarheid. Een deel van de veranderingen zal juist veroorzaakt zijn door gebrek aan inzetbaarheid, waardoor een contract niet verlengd wordt en er dus een nieuwe werkgever moet worden gezocht. In dit geval was een onderscheid tussen

gedwongen en vrijwillig vertrek mogelijk een oplossing geweest, al is het de vraag of mensen een dergelijke gevoelige vraag willen beantwoorden tijdens een telefonische enquête.

Hoewel de relaties dus zwak zijn valt er zeker het een en ander te concluderen uit de gelegde relaties tussen onderdelen van de modellen. Zo blijkt uit het onderzoek onder organisaties dat organisaties waar men het werken aan inzetbaarheid belangrijk vindt ook meer maatregelen hebben op dit gebied. Dit ligt voor de hand, maar opvallend is wel dat deze vraag de beste voorspeller is van het aantal maatregelen, beter dan bijvoorbeeld omvang. Omvang van de organisatie is overigens wel de tweede belangrijke voorspeller: grotere organisaties hebben over het algemeen meer maatregelen. Dit is niet onverwacht: in grotere organisaties is over het algemeen meer beleid en dergelijke organisaties beschikken over een grotere afdeling personeelszaken waar maatregelen kunnen worden ontworpen. Tegen onze verwachting in speelt sector nauwelijks een rol bij het voorspellen van het aantal maatregelen. Alleen de mate waarin aan gezondheidsaspecten van inzetbaarheid wordt gewerkt wordt bepaald door de sector. Tenslotte valt op dat organisaties minder maatregelen rond duurzame inzetbaarheid hebben naarmate er meer mensen met een lage opleiding werken. Mogelijk is dit omdat deze organisaties minder afhankelijk zijn van de competenties van individuele werknemers, deze zijn makkelijker inwisselbaar dan in kennisintensieve organisaties.

De mate waarin werknemers zelf activiteiten ondernemen om hun inzetbaarheid te verbeteren kan het beste voorspeld worden uit de leeftijd van de werknemers: ouderen zijn over het algemeen minder actief dan jongeren. Opvallend is verder dat mensen die van functie veranderen het, zoals verwacht, belangrijk vinden om van functie te veranderen maar niet belangrijk vinden om van organisatie te veranderen. Werknemers die van werkgever veranderen vinden het veranderen van werkgever belangrijk, en er is geen samenhang met het willen veranderen van functie. Blijkbaar zijn verandering van werkgever en verandering van functie, ook wel externe en interne mobiliteit genoemd, twee heel verschillende activiteiten die door verschillende factoren beïnvloed worden.

Van de relatie tussen activiteiten van organisaties en werknemers enerzijds en de oordelen over inzetbaarheid anderzijds is hierboven al aangegeven dat deze uiterst beperkt is. Een gebrek aan spreiding in de antwoorden over de inzetbaarheid lijkt hiervan de oorzaak. Het enige aspect van inzetbaarheid dat enigszins voorspeld kan worden is de bereidheid tot inzetbaarheid. Deze blijkt vooral bepaald door leeftijd: naarmate men ouder is, is men minder bereid de eigen competenties en vaardigheden breed in te zetten.

Uit het bovenstaande blijkt dat we slechts een beperkte ondersteuning hebben kunnen vinden voor de in hoofdstuk 1 gepresenteerde modellen. Toch is het te vroeg om te concluderen dat het model moet worden bijgesteld. Wel kunnen we concluderen dat het meten van de genoemde variabelen problematisch is.

4.8 Conclusies

Het in dit rapport beschreven onderzoek naar de activiteiten van organisaties en werknemers om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen heeft veel nieuwe informatie opgeleverd. Hieronder vatten we de voornaamste conclusies samen.

- De meeste organisaties beschikken over een breed scala aan voorzieningen om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Het gaat hierbij om curatieve maatregelen die kunnen worden ingezet bij tijdelijke beperkte inzetbaarheid, en om preventieve maatregelen die gericht zijn op het bevorderen van de competenties en vaardigheden van werknemers, het voorkomen van uitval door bijvoorbeeld overbelasting, het verbeteren van de interne doorstroom en het verbeteren van het zicht op de (interne) arbeidsmarkt.
- Minder aandacht is er voor de voorwaarden die vervuld moeten zijn om daadwerkelijk gebruik te kunnen maken van de competenties en vaardigheden (het vermogen). Met name het bieden van voorzieningen om zorg en werk te kunnen combineren ontbreken vaak. De nieuwe wetgeving rond arbeidstijden en zorgverlof zou hierin verbetering moeten brengen, het effect hiervan zal echter pas over enige tijd zichtbaar zijn. Aandacht voor deze punten kan helpen om de inzetbaarheid van het zittende personeel te bevorderen en de organisatie aantrekkelijker te maken voor nieuwe werknemers.
- Werknemers ondernemen verschillende activiteiten om hun eigen inzetbaarheid te bevorderen. Zo wordt scholing gevolgd en verandert men van werkzaamheden, functie of werkgever. Dit gebeurt overigens niet steeds op eigen initiatief. Ook oriënteert een aanzienlijk deel van de werknemers zich op de eigen kansen op de arbeidsmarkt, waarbij er met name aandacht is voor de kansen binnen de eigen organisatie.
- Het bevorderen van de bereidheid tot het inzetten van de eigen competenties en vaardigheden is lastig. Het betreft hier een attitude die niet eenvoudig door de organisatie of door de werknemer zelf te beïnvloeden is.
- Organisaties zijn redelijk tevreden over de inzetbaarheid van werknemers. Uit de antwoorden blijkt echter dat ze daarbij een erg beperkt beeld hebben van inzetbaarheid: inzetbaarheid op dit moment voor deze functie. Bij vragen die nadrukkelijker wijzen op een brede inzetbaarheid en op een langere termijn wordt een aanzienlijk minder hoog percentage goed inzetbare medewerkers gemeld.
- Ook de activiteiten van organisaties zijn vooral gericht op het hier en nu. Een visie op de langere termijn lijkt nog niet sterk ontwikkeld. Dit aspect verdient meer aandacht.
- De werknemers zelf vinden vrijwel allemaal dat hun inzetbaarheid goed is. Ze verwachten niet dat hun inzetbaarheid in de toekomst zal verminderen. Problemen met de gezondheid in de toekomst worden niet verwacht, hoewel de praktijk laat zien dat jaarlijks een aanzienlijk aantal werknemers in de WAO belandt.
- Ook werknemers blijken een beperkte visie te hebben op inzetbaarheid. Zo blijkt hun bereidheid om competenties en vaardigheden in te zetten niet in overeenstemming met hun algemene oordeel over de eigen inzetbaarheid. Veel werknemers zijn bijvoorbeeld niet bereid om voor hun werk te verhuizen of om meer uren te gaan werken. Bereidheid tot inzetbaarheid lijkt daarmee een struikelblok

voor een brede inzetbaarheid. Juist deze bereidheid is echter moeilijk te beïnvloeden.

- Werknemers uit specifieke groepen die een zwakkere positie hebben op de arbeidsmarkt zouden extra kunnen profiteren van een goed beleid rond inzetbaarheid. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze groepen eerder minder dan meer gebruik (kunnen) maken van inzetbaarheidmaatregelen. Werkgevers lijken zich hiervan nauwelijks bewust.
- Functioneringsgesprekken zijn een goed moment om te werken aan de inzetbaarheid van werknemers. In veel organisaties worden deze gesprekken hiervoor ook gebruikt. De onderwerpen die daarbij aan de orde komen zijn echter beperkt tot de competenties en vaardigheden. Er is tijdens deze gesprekken weinig aandacht voor het combineren van zorg en werk en voor de gezondheidsaspecten van het werk, met name op de langere termijn.
- De op basis van eerder onderzoek verwachte verschillen tussen organisaties in de profit- en non-profit sector waren in dit onderzoek minder prominent aanwezig. Omvang van de organisatie bleek een belangrijkere factor: grotere organisaties zijn actiever in hun beleid ten aanzien van inzetbaarheid dan organisaties met een kleiner aantal werknemers.
- Bij de werknemers bleek vooral de leeftijd een belangrijke voorspeller van het ondernemen van activiteiten rond inzetbaarheid: ouderen zijn minder actief dan jongeren.
- De relatie tussen activiteiten rond inzetbaarheid en bevorderende en belemmerende factoren voor activiteiten enerzijds en effecten van activiteiten (de inzetbaarheid) anderzijds was in dit onderzoek niet goed meetbaar. Dit komt onder andere doordat deze relatie cyclisch is en met een eenmalige meting niet goed in kaart kan worden gebracht.

5. Literatuur

- Anderson, J.T., Milkovich, G.T., & Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6, 529-538.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Cross, M. (1986). Functional flexibility. Costs and benefits. *Work Study*, April, 23-27.
- Dam, K. van & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag & Organisatie*, 13, 29-50.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Psychology*, 75, 51-59.
- Feyter, M. de, Smulders, P. & Vroome, E. de, (in druk). *Determinanten van de inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers*.
- Fouarge, D., Kerkhof, M., Voogd, M. de, Vosse, J.P. & Wolff, C. de (1998). *Tend-rapport aanbod van arbeid 1999*. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers (OSA-publicatie A169).
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Gids voor personeelsmanagement (1999). Themanummer Employability. *Gids voor personeelsmanagement*, mei 1999.
- Glasbergen, M.P. (1994). *Flexibele en blijvende inzetbaarheid van machinebedieners in de grafische industrie*. Proefschrift Universiteit Twente.

- Johnston, M.W., Griffeth, R.W., Burton, S., & Carston, P.P. (1993). An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover. *Journal of Management*, 19, 33-49.
- Jonge, J. de, & Geurts, S. (1997). Gevolgen van flexibilisering van de arbeid. *Ge-drag en Organisatie*, 10, 195-211.
- Kanter, R.M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, Novem-ber/December, 85-92.
- Kunnen, R., Praat, W.C.M., Voogd-Hamelink, A.M. de & Wetzels, C.M.M.P. (1997). *Trendrapport aanbod van arbeid 1997*. Den Haag: OSA (OSA-rapport nr. 25).
- Landau, J. & Hammer, T.H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorgani-zational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.
- Lendfers, M.L.G.H., & Nijhuis, F.J.N. (1989). *Flexibilisering van de arbeid en ge-zondheidseffecten*. Den Haag: OSA.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C., & Mullen, E.J. (1996). Intraorganizational mobility and work related attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 363-374.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1998). *Nationaal actieprogram-ma 'een leven lang leren'*. Den Haag: Sdu.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1997). *Najaarsrapportage CAO-afspraken 1997*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ser. 20).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1998). *Programma employabili-ty voor iedereen: Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2000). Zittend personeel behouden, intensief scholen en nieuwe groepen aanboren. In: *SZW Nieuws 2000 (5)* 1-3.
- OSA (1995). *Tendrapport aanbod van arbeid 1995*. Den Haag: OSA.
- Pinder, C.C., & Schroeder, K.G. (1987). Time to proficiency following job transfers. *Academy of Management Journal*, 30, 336-353.
- ROA (1998). *Employability in bedrijf: Naar een employability index voor bedrijfssectoren. Themarapport werkgelegenheid en scholing 1998*. ROA-R-1998/1, Maastricht.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Sociaal Economische Raad (1998). *Advies sociaal-economisch beleid 1998-2002: Samenvatting*. Den Haag: SER, 17 april, publicatienr. 8.
- Steenbakkers, A.I.R. (1995). Stimuleren van flexibiliteit: Een onderzoek naar condities van beroepsmatige flexibiliteit van werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 9, 115-130.
- Stichting van de Arbeid (1998). *Een leven lang lerend werken*. Den Haag: Stichting van de Arbeid (publicatienr. 3/98).
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt: Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-34.
- Tijdschrift voor HRM (2000). Themanummer employability. *Tijdschrift voor HRM*, januari 2000.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Hite, J.P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational

- factors. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management (Vol. 13, pp. 117-151)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Velde, M.E.G. van der, & Berg, P.T. van den (1999). *Willingness and ability as two dimensions of employability: Antecedents and work outcomes*. Paper presented at the HRM Network Conference: Human Resource Management: Confronting Theory and Reality, November 1999, Rotterdam.
- Vuuren, C.V. van (1990). *Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: VU uitgeverij.
- Verboon, F.C., Feyter, M.G. de & Smulders, P.G.W. (1999). *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: Het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Versloot, A.M., Glaudé, M.Th., & Thijssen, J.G.L (1998). *Employability: een pluri-form arbeidsmarktfenomeen*. Amsterdam: Max Groote Synopsis.
- Vries, S. de, Gründemann, R., Vuuren, T. van & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag en Organisatie, 13*, 291-303.
- Willemsen, M., Gründemann, R., Vries, S. de & Vuuren, T. van (2000). *Kwantitatieve trends in personeelsbeleid*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.

Bijlage 1: Samenstelling personeelsbestand

Tabel 1b geeft een overzicht van de algemene kenmerken van de personeels-samenstelling van de deelnemende organisaties. We zien dat in de non-profitsector, in vergelijking met de profitsector, het percentage vrouwen hoger is, de leeftijden hoger liggen, het opleidingsniveau hoger is, vaker sprake is van parttime dienstverbanden, de uitstroom lager ligt, minder nieuwe medewerkers worden aangenomen en minder onvervulde vacatures kent. De omvang van de organisatie, het percentage allochtonen en het verzuimpercentage zijn in beide typen organisatie hetzelfde.

Tabel b1: Samenstelling personeelsbestand, naar sector (t-test, df = n-2)

	n	Totaal	Non-profit	Profit	t
Algemene gegevens					
Aantal medewerkers	495	129	197	109	1.34
% vrouwen	487	36%	54%	30%	8.97*
% allochtonen	465	6%	6%	6%	0.18
Leeftijd					
Jonger dan 35 jaar	465	46%	30%	51%	-8.51*
Tussen 35 en 49 jaar	467	38%	46%	36%	5.00*
Ouder dan 50 jaar	454	15%	23%	13%	7.17*
Opleidingsniveau					
HBO/WO	456	30%	58%	22%	10.64*
MBO/HAVO/VWO	464	42%	29%	46%	-6.04*
LBO/MAVO/VBO	461	24%	12%	27%	-7.26*
Lagere school	464	3%	1%	3%	-2.69*
Omvang aanstelling (uren)					
35 uur of meer	481	74%	54%	79%	-7.47*
28-34 uur	478	11%	20%	9%	4.23*
Minder dan 28 uur	478	15%	25%	12%	4.80*
Uitstroom en verzuim					
% uitstroom ^a	472	12%	8%	13%	-4.25*
% verzuim (excl. zwangerschap)	413	6%	6%	6%	0.97
Nieuwe medewerkers					
Vaste dienst ^a	456	11%	7%	13%	-5.41*
Tijdelijke dienst ^a	442	11%	7%	13%	-4.39*
Onvervulde vacatures ^a	485	10%	2%	13%	-2.80*
Aanwezigheid onvervulde vacatures ^b	485	51%	38%	55%	8.89*

^a Als percentage van het totale aantal medewerkers

^b Percentage organisaties met onvervulde vacatures

* $p < .05$

Tabel b2 laat zien dat veel organisaties moeite hebben met het werven van nieuwe medewerkers.

Tabel b2: Moeite werven nieuw personeel, naar sector

	Totaal	Non-profit	Profit
Heel makkelijk (1)	2%	2%	2%
Makkelijk	13%	15%	12%
Niet makkelijk, niet moeilijk	15%	13%	16%
Moeilijk	47%	54%	45%
Heel moeilijk (5)	23%	16%	25%

Uit tabel b3 blijkt dat een toename van de instroom en van het aantal functieveranderingen verwacht wordt en dat men verwacht dat het werven van nieuw personeel moeilijker zal worden. Met name in de non-profitsector verwacht men bovendien een toename van de uitstroom en van het verzuim.

Tabel b3: Verwachtingen rond personeelsstromen, naar sector (Chi², df = 1)

	Totaal	Non-profit	Profit	n	Chi ²
Instroom zal					
Toenemen	45%	38%	47%	484	2.81
Gelijk blijven	42%	47%	40%		
Afnemen	14%	16%	13%		
Uitstroom zal					
Toenemen	20%	35%	16%	480	19.74*
Gelijk blijven	65%	54%	68%		
Afnemen	15%	11%	17%		
Verzuim zal					
Toenemen	17%	26%	14%	486	10.11*
Gelijk blijven	59%	47%	62%		
Afnemen	25%	27%	24%		
Functieveranderingen zullen					
Toenemen	33%	41%	31%	481	7.04*
Gelijk blijven	64%	59%	66%		
Afnemen	3%	0%	4%		
Werven nieuw personeel zal					
Makkelijker worden	10%	7%	11%	473	1.57
Gelijk blijven	28%	28%	28%		
Moeilijker worden	62%	65%	60%		

* p < .05

Bijlage 2: Belangrijkste analyses onderzoek organisaties, uitsplitsing naar branche⁸

In de bouw is de aanwezigheid van maatregelen ingeval van verminderde inzetbaarheid het laagst, in de zorg- en welzijnssector zijn de meeste maatregelen aanwezig (tabel b4). In het onderwijs is de mogelijkheid om te veranderen van functie opvallend laag, dit is slechts in minder dan een kwart van de organisaties mogelijk.

Tabel b4: Aanwezigheid maatregelen tijdelijk verminderde inzetbaarheid, naar branche

	Industrie	Zakelijke dienstverl	Bouw	Handel + horeca	Transport + communicatie	Overheid	Onderwijs	Zorg + welzijn
Extra begeleiding	91%	87%	91%	72%	84%	85%	100%	95%
Korter werken	83%	91%	64%	84%	77%	85%	94%	100%
Aanpassing werktijden	79%	91%	61%	80%	80%	85%	81%	95%
Aanpassing taken	99%	89%	74%	80%	71%	83%	91%	90%
Aanpassing werkplek	85%	81%	66%	71%	75%	90%	89%	100%
Verandering van functie	76%	73%	57%	56%	68%	65%	25%	74%

Het bevorderen van de inzetbaarheid wordt belangrijk tot heel belangrijk geacht (tabel b5). Verwacht zou dan ook worden dat organisaties veel tot zeer veel doen om de inzetbaarheid te bevorderen. Dit blijkt niet het geval. De antwoorden lopen van niet veel/niet weinig tot veel. Er zijn geen duidelijke verschillen tussen de branches.

Tabel b5: Activiteiten en belang van inzetbaarheid, naar branche

	Industrie	Zakelijke dienstverl	Bouw	Handel + horeca	Transport + communicatie	Overheid	Onderwijs	Zorg + welzijn
Activiteiten bevorderen inzetbaarheid ^a	2.4	2.6	2.0	2.5	2.6	2.6	2.2	2.4
Belang bevorderen inzetbaarheid ^b	1.6	1.5	1.6	1.8	1.6	1.7	1.5	1.5

^a 1 = heel veel, 5 = heel weinig

^b 1 = heel belangrijk, 5 = heel onbelangrijk

De bouw scoort op een aantal maatregelen (taakverbreding, stimuleren horizontale doorstroom, voorkeur interne kandidaten, zorgverlof, flexibele werktijden) opvallend laag (tabel b6). Bij het stimuleren van verticale doorstroom scoort het onderwijs opvallend laag. Een loopbaanadviescentrum is slechts sporadisch aanwezig in de industrie en bij de handel en horeca, terwijl deze voorziening in de overheidssectoren (overheid, onderwijs, zorg en welzijn) juist ruim vertegenwoordigd is. In de horeca en handel is weinig aandacht voor ergonomisch verantwoorde werkplekken

⁸ Om het aantal cellen te beperken zijn de sectoren 'handel en reparatie' en 'horeca' samengevoegd onder het label 'handel + horeca'. De sectoren 'openbaar bestuur' en 'non-profit dienstverlening' zijn samengevoegd onder het label 'overheid'.

en het voorkomen van eenzijdige fysieke belasting. Voorkomen van eenzijdige belasting krijgt ook weinig aandacht in de transport en communicatie en in het onderwijs. Voorzieningen voor zorgverlof zijn erg beperkt voorhanden in de bouw en de transport en communicatiesector, en aanzienlijk vaker in de zakelijke dienstverlening en de drie overheidsbranches. Voorzieningen voor kinderopvang zijn er vooral in de zorg. In deze branche en in het onderwijs beschikt men ook vaak over mogelijkheden om in deeltijd te werken. Flexibele werktijden zijn vooral mogelijk in de zakelijke dienstverlening, en helemaal niet in de bouw.

Tabel b6: beschikbaarheid maatregelen duurzame inzetbaarheid, naar branche

	Industrie	Zakelijke dienstverl	Bouw	Handel + horeca	Transport + communicatie	Overheid	Onderwijs	Zorg + welzijn
Taakverbreding, -verrijking, -roulatie en functieroulatie	83%	82%	63%	63%	75%	71%	88%	78%
Stimuleren horizontale doorstroom	74%	83%	50%	56%	66%	58%	71%	79%
Stimuleren verticale doorstroom	78%	75%	62%	74%	78%	72%	51%	85%
Bekend maken interne vacatures	86%	80%	76%	88%	77%	95%	94%	100%
Voorkeur interne kandidaten	85%	87%	59%	77%	84%	88%	94%	95%
Opleiding en training	100%	98%	94%	83%	100%	100%	100%	95%
Loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum	5%	25%	20%	7%	16%	45%	33%	37%
Aandacht inzetbaarheid bij functioneringsgesprekken	98%	93%	82%	86%	100%	100%	94%	94%
Ergonomisch verantwoorde werkplekken	99%	91%	94%	81%	100%	100%	92%	100%
Voorkomen overbelasting/hoge werkdruk	90%	79%	77%	77%	74%	88%	88%	90%
Voorkomen eenzijdige fysieke belasting	79%	77%	85%	67%	59%	88%	66%	85%
Voorzieningen langdurig zorgverlof	52%	62%	28%	34%	21%	60%	67%	70%
Voorzieningen kinderopvang	15%	35%	24%	15%	25%	44%	25%	79%
Deeltijd mogelijk voor iedereen	33%	46%	27%	31%	23%	63%	79%	75%
Flexibele werktijden eigen keus	15%	34%	0%	22%	29%	28%	15%	20%

Veranderende eisen en CAO-afspraken lijken vooral in de zorg en welzijn een belangrijk motief om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers (tabel b7). In de zorg en welzijn-sector, de transport en communicatiesector en bij de overheid speelt ook de krapte op de arbeidsmarkt een rol. Deze factor wordt opvallend weinig genoemd in de bouw. Dit geldt ook voor de behoefte aan flexibiliteit, die in de overheidssector juist opvallend vaak genoemd wordt. Het voorkomen van uitval lijkt

vooral te spelen in de zorgsector, de transport en communicatie en het onderwijs. In de overheidssector wordt het willen zorgen voor het personeel opvallend weinig als motief genoemd.

Tabel b7: Motieven om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, naar branche

	Industrie	Zakelijke dienstverl	Bouw	Handel + horeca	Transport + communicatie	Overheid	Onderwijs	Zorg + welzijn
Zorgen voor personeel	36%	44%	38%	42%	61%	28%	44%	50%
Brede/flexibele inzetbaarheid	28%	21%	9%	24%	27%	43%	19%	32%
Voorkomen uitval burnout	23%	13%	18%	16%	34%	26%	32%	35%
Krapte op arbeidsmarkt	14%	18%	9%	10%	27%	23%	17%	25%
Andere eisen	12%	10%	15%	9%	16%	7%	7%	25%
CAO	2%	5%	0%	0%	9%	7%	6%	20%
Druk OR/personeel	1%	6%	0%	0%	0%	0%	6%	10%

De branches verschillen nauwelijks in de factoren die gezien worden als bevorderend en belemmerend voor het voeren van een beleid rond inzetbaarheid (tabel b8).

Tabel b8: Bevorderende en belemmerende factoren bij het voeren van een beleid om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen*, naar branche

	Industrie	Zakelijke dienstverl	Bouw	Handel + horeca	Transport + communicatie	Overheid	Onderwijs	Zorg + welzijn
OR	2.2	2.4	2.5	2.4	2.5	2.5	2.5	2.3
Subsidies	2.1	2.6	2.3	2.5	2.5	2.4	2.4	2.5
Gebrek aan personeel	3.4	3.6	3.2	3.6	3.7	3.3	3.9	3.5
Aandacht media/vakbladen	2.5	2.5	2.7	2.5	2.5	2.6	2.7	2.6
Financiële situatie organisatie	2.4	2.5	2.3	2.5	2.5	2.6	3.1	2.8
Economische situatie Nederland	2.7	2.4	2.7	2.5	2.6	2.6	2.7	2.6
CAO	2.7	2.7	2.7	2.8	3.2	2.7	2.5	2.8
Vakbonden	2.8	3.0	3.0	2.9	3.4	3.0	2.7	2.9
Beleid overheid	2.8	3.1	3.2	3.2	3.4	2.9	3.3	3.2

* 5-punts schaal, 1 = zeer bevorderend, 5 = zeer belemmerend

Bijlage 3: Belangrijkste analyses onderzoek organisaties, uitsplitsing naar omvang

Uit tabel b9 blijkt dat grotere organisaties over meer maatregelen beschikken dan kleinere organisaties. Met name de mogelijkheid om van functie te veranderen is in kleine organisaties veel minder vaak aanwezig.

Tabel b9: Aanwezigheid maatregelen tijdelijk verminderde inzetbaarheid, naar omvang

	10-19	20-49	50-99	100 of meer
Extra begeleiding	87%	82%	88%	92%
Korter werken	79%	80%	91%	97%
Aanpassing werktijden	79%	77%	89%	88%
Aanpassing taken	85%	83%	87%	88%
aanpassing werkplek	74%	76%	86%	91%
Verandering van functie	30%	68%	66%	76%

Uit tabel b10 blijkt dat grotere organisaties actiever zijn dan kleinere. Bovendien vinden grotere organisaties het belangrijker om aan de inzetbaarheid van werknemers te werken.

Tabel b10: Activiteiten en belang van inzetbaarheid, naar omvang

	10-19	20-49	50-99	100 of meer
Activiteiten bevorderen inzetbaarheid ^a	2,7	2,5	2,3	2,2
Belang bevorderen inzetbaarheid ^b	1,7	1,7	1,5	1,5

^a 1 = heel veel, 5 = heel weinig

^b 1 = heel belangrijk, 5 = heel onbelangrijk

Maatregelen rond duurzame inzetbaarheid zijn in grotere organisaties wat vaker aanwezig dan in kleinere organisaties (tabel b11). Het verschil is soms echter erg klein, en voorzieningen rond taakverbreding etc. zijn zelfs net iets vaker aanwezig in kleine organisaties. Groot zijn de verschillen bij de aanwezigheid van een loopbaanadviseur of mobiliteitscentrum en bij de voorzieningen rond kinderopvang.

Tabel b11: beschikbaarheid maatregelen duurzame inzetbaarheid, naar omvang

	10-19	20-49	50-99	100 of meer
Taakverbreding, -verrijking, -roulatie en functieroulatie	80%	70%	77%	77%
Stimuleren horizontale doorstroom	62%	63%	73%	69%
Stimuleren verticale doorstroom	57%	70%	79%	86%
Bekend maken interne vacatures	83%	80%	94%	97%
Voorkeur interne kandidaten	74%	83%	86%	91%
Opleiding en training	95%	91%	99%	99%
Loopbaanadviseur/mobiliteitscentrum	4%	12%	29%	42%
Aandacht inzetbaarheid bij functioneringsgesprekken	90%	92%	92%	97%
Ergonomisch verantwoorde werkplekken	92%	89%	94%	97%
Voorkomen overbelasting/hoge werkdruk	81%	80%	85%	86%
Voorkomen eenzijdige fysieke belasting	65%	70%	83%	86%
Voorzieningen langdurig zorgverlof	47%	42%	52%	60%
Voorzieningen kinderopvang	8%	20%	34%	55%
Deeltijd mogelijk voor iedereen	31%	40%	44%	61%
Flexibele werktijden eigen keus	24%	20%	20%	23%

Goed willen zorgen voor het personeel is in alle omvang-klassen de belangrijkste reden om te werken aan de inzetbaarheid van medewerkers (tabel b12). Deze reden wordt in grote en kleinere organisaties even vaak genoemd. De CAO en druk van de OR worden maar in zeer weinig organisaties opgegeven als redenen voor het werken aan de inzetbaarheid van werknemers.

Tabel b12: Motieven om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, naar omvang

	10-19	20-49	50-99	100 of meer
Goed zorgen voor personeel	44%	42%	36%	43%
Brede/flexibele inzetbaarheid	24%	22%	23%	30%
Voorkomen uitval burnout	15%	23%	21%	27%
Krapte op arbeidsmarkt	13%	17%	11%	22%
Andere eisen	13%	9%	14%	11%
CAO	1%	6%	3%	3%
Druk OR/personeel	6%	1%	0%	2%

Tabel b13 laat zien dat de genoemde factoren nauwelijks als belemmerend of bevorderend worden gezien: vrijwel alle gemiddelden liggen tussen de 2.5 en 3.5 en dus op het neutrale deel van de schaal. Er zijn geen grote verschillen tussen de antwoorden van organisaties van verschillende omvang.

Tabel b13: Bevorderende en belemmerende factoren bij het voeren van een beleid om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen^a, naar omvang

	10-19	20-49	50-99	100 of meer
OR	2.5	2.4	2.4	2.4
Subsidies	2.5	2.4	2.4	2.4
Gebrek aan personeel	3.8	3.5	3.4	3.6
Aandacht media/vakbladen	2.7	2.5	2.5	2.6
Financiële situatie organisatie	2.8	2.3	2.6	2.9
Economische situatie Nederland	2.6	2.5	2.6	2.7
CAO	3.0	2.7	2.7	2.7
Vakbonden	3.1	3.0	2.9	2.9
Beleid overheid	3.4	3.1	3.1	3.0

^a 5-punts schaal, 1 = zeer bevorderend, 5 = zeer belemmerend

Bijlage 4: Persoonskenmerken en persoonlijke omstandigheden werknemers

De meeste respondenten hebben kinderen (tabel b14). Bij mannen is dat vaker het geval dan bij vrouwen. Een deel van de respondenten heeft de dagelijkse zorg voor anderen, zoals bijvoorbeeld ouders. Het gaat hierbij niet om de eigen kinderen of de partner. Er zijn meer vrouwen dan mannen met dergelijke taken.

Tabel b14: thuissituatie, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df= 1)
Aanwezigheid kinderen	63,1%	66,8%	53,1%	32.02*
Dagelijkse zorg voor anderen (niet kinderen)	15,1%	11,0%	26,0%	68.76*

* $p < .05$

Tabel b15 laat zien in welke branches de respondenten werkzaam zijn. De meeste respondenten werken in de industrie, zakelijke dienstverlening, bij het openbaar bestuur of in de zorg. In de industrie, de bouw en de transport zijn meer mannen werkzaam dan vrouwen, in de horeca, het onderwijs en in de zorg werken juist meer vrouwen. In de zorgsector is het verschil tussen mannen en vrouwen zeer groot.

Tabel b15: Branche, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df= 10)
Industrie	16%	20%	4%	393.28*
Zakelijke dienstverlening	20%	19%	20%	
Bouw	8%	11%	1%	
Handel/reparatie	9%	9%	9%	
Horeca	2%	1%	4%	
Transport/communicatie	5%	7%	2%	
Openbaar bestuur	12%	13%	10%	
Onderwijs	7%	6%	11%	
Zorg/welzijn	12%	5%	32%	
Non-profit dienstverlening	2%	2%	2%	
Anders	7%	8%	4%	

* $p < .05$

Tabel b16 laat zien hoe groot de organisaties zijn waar de respondenten werken. De meeste respondenten werken in organisaties van 10 of meer werknemers. Vrouwen werken vaker dan mannen in de kleinere organisaties.

Tabel b16: Organisatiegrootte, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 11)
9 of minder medewerkers	10%	8%	17%	53.35*
10 t/m 19 medewerkers	9%	8%	14%	
20 t/m 49 medewerkers	14%	14%	14%	
50 t/m 99 medewerkers	11%	12%	10%	
100 of meer medewerkers	56%	59%	46%	

* p < .05

De meeste respondenten hebben een middelbare functie (tabel b17). Mannen zijn vaker dan vrouwen werkzaam in hogere functies, vrouwen zijn vaker werkzaam in lagere functies.

Tabel b17: Soort functie, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 2)
Hogere functie	30%	33%	21%	31.28*
Middelbare functie	55%	54%	59%	
Lagere functie	15%	14%	20%	

* p < .05

De meeste respondenten werken op reguliere uren, dat wil zeggen overdag op doordeweekse dagen (tabel b18). Daarnaast is er een aanzienlijke groep die geen vaste werktijden heeft. Vrouwen werken vaker dan mannen geheel of gedeeltelijk in de avonduren. Voor de andere werktijden zijn er geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen.

Tabel b18: Soort aanstelling, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df = 6)
Vaste aanstelling	91%	93%	85%	52.80*
Tijdelijke aanstelling	5%	4%	9%	
Uitzendkracht	1%	0%	3%	
Detachering (uitlenen)	1%	1%	0%	
Oproepkracht of invalkracht	1%	0%	2%	
Gesubsidieerde arbeidsplaats	0%	0%	0%	
Anders	2%	2%	2%	

* p < .05

Behalve naar de werktijden is ook gevraagd naar het aantal uren dat mensen per week gemiddeld werken. Hierbij is niet gevraagd naar het aantal uren dat men volgens contract werkt, maar naar het aantal werkelijk gemaakte uren per week. Opval-

lend is dat een derde van de respondenten aangeeft gemiddeld meer dan 40 uur te werken (tabel b19). Dit zijn vooral mannen. Vrouwen werken veel vaker dan mannen minder dan 36 uur.

Tabel b19: Aantal gewerkte uren per week, naar sekse

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Chi ² (Df=2)
Minder dan 36 uur	25%	11%	65%	629.27*
36 tot en met 40 uur	42%	48%	24%	
Meer dan 40 uur	33%	41%	10%	

* $p < .05$

Bijlage 5: Uitsplitsing antwoorden werknemers over vermogen en bereidheid

In de tabellen b20 en b21 worden de antwoorden van de respondenten op vragen over hun vermogen en hun bereidheid om hun vermogen in te zetten, weergegeven. Een overzicht van deze antwoorden is al gepresenteerd in de tabellen 43 t/m 46, alwaar ook getoetst is of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen.

Tabel b20: Vermogen, frequenties, naar sekse

	goed toe in staat		redelijk toe in staat		enigszins toe in staat		bijna niet toe in staat		helemaal niet toe in staat	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
Vermogen gezien kennis en vaardigheden										
Binnen uw organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren	78%	69%	13%	15%	4%	6%	2%	4%	3%	6%
Naar een andere organisatie over te stappen	79%	77%	11%	12%	4%	4%	2%	3%	4%	5%
Vermogen gezien lichamelijke en mentale gezondheid										
Binnen uw organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren	87%	81%	7%	9%	2%	3%	1%	3%	2%	4%
Naar een andere organisatie over te stappen	84%	79%	6%	6%	3%	3%	2%	4%	5%	7%
Te verhuizen voor uw werk	64%	53%	7%	6%	5%	3%	6%	9%	18%	30%
Buiten werktijd een opleiding of cursus te volgen	79%	70%	7%	9%	4%	6%	3%	4%	7%	11%
Op andere tijden te gaan werken	73%	65%	7%	9%	6%	4%	4%	6%	10%	17%
Meer uren te gaan werken	56%	46%	8%	7%	7%	4%	7%	10%	23%	33%
Op wisselende tijden te gaan werken	70%	64%	9%	9%	5%	4%	4%	5%	12%	18%
Vermogen gezien thuissituatie										
Te verhuizen voor uw werk	45%	36%	11%	7%	9%	5%	10%	10%	25%	43%
Buiten werktijd een opleiding of cursus te volgen	71%	66%	12%	11%	5%	7%	5%	5%	8%	11%
Op andere tijden te gaan werken	62%	56%	12%	11%	8%	6%	6%	7%	12%	20%
Meer uren te gaan werken	47%	40%	9%	7%	9%	6%	9%	9%	25%	37%
Op wisselende tijden te gaan werken	61%	54%	11%	10%	9%	5%	6%	8%	13%	23%

Tabel b21: Bereidheid, frequenties, naar sekse

Bereidheid om:	Helemaal toe bereid		toe bereid		Enigszins toe bereid		Niet toe bereid		Helemaal niet toe bereid	
	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw	man	vrouw
Binnen uw organisatie andere taken of een andere functie uit te voeren	42%	36%	35%	32%	11%	14%	7%	12%	4%	6%
Naar een andere organisatie over te stappen	26%	25%	30%	30%	15%	14%	20%	19%	9%	12%
Te verhuizen voor uw werk	11%	5%	15%	11%	19%	13%	28%	34%	27%	37%
Buiten werktijd een opleiding of cursus te volgen	32%	31%	41%	36%	12%	17%	9%	10%	6%	6%
Op andere tijden te gaan werken	23%	22%	35%	31%	16%	16%	17%	19%	9%	12%
Meer uren te gaan werken	14%	12%	21%	17%	14%	12%	30%	32%	21%	27%
Op wisselende tijden te gaan werken	24%	19%	33%	33%	16%	14%	17%	20%	10%	14%
Zelf een opleiding of cursus te betalen	14%	14%	32%	31%	24%	23%	21%	20%	10%	12%

