

Werksessies Duurzame Inzetbaarheid in de VVT

Hoe kunnen werkgevers en werknemers gezamenlijk
verantwoordelijkheid nemen voor duurzame inzetbaarheid?

5 september 2017

MSc D. van der Berg en LL.M. M.J. Hietkamp

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT)

Samenvatting en conclusie

Samenvatting

Hoe kunnen werkgevers én werknemers gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor duurzame inzetbaarheid? In de werksessies Duurzame Inzetbaarheid hebben sociale partners, ondersteund door A+O VVT, samen met de sector gezocht naar concrete vervolgactiviteiten en –projecten om duurzame inzetbaarheid in de VVT te bevorderen. Daarvoor is een QuickScan onder medewerkers in deze branche uitgevoerd, waaraan 657 respondenten hebben deelgenomen. Ook is in regiosessies met zorgmedewerkers, OR-leden, leidinggevend en HR-professionals gesproken over duurzame inzetbaarheid in de VVT. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek zijn als volgt.

Er zijn vier speerpunten waar werkgevers en werknemers binnen de sector VVT aan kunnen werken. Dit zijn zelfleiderschap, gedragsverandering (ont-automatiseren), maatwerk en dialoog. Zelfleiderschap is volgens zowel werkgevers als werknemers het belangrijkste punt. Gedragsverandering vindt men het minst belangrijk, maar in de oplossingsrichtingen staat dit juist het vaakst centraal. Wanneer we kijken naar de speerpunten dan valt het volgende op.

Zelfleiderschap

Bij het thema zelfleiderschap is opvallend dat werkgevers dit vooral belangrijk vinden voor medewerkers, zij geven aan dit vaak te missen bij werknemers. Werknemers zeggen echter dat zij de juiste faciliteiten vanuit de werkgever voor zelfleiderschap missen. Medewerkers geven aan zich vooral te willen ontwikkelen wanneer het toegevoegde waarde heeft voor hun werk (90%) en wanneer ze zelf zeggenschap hebben over hun eigen ontwikkeling (79%). Medewerkers geven hierbij aan dat het ook mogelijk moet zijn om nee te zeggen. Ruimte (binnen kaders) om eigen invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid vergroot de zeggenschap en daarmee ook het verantwoordelijkheidsbesef. Financiële ruimte om scholing te volgen en keuzevrijheid in de te volgen scholing vergroot de zeggenschap. De leidinggevende en HR spelen vaak een belangrijke rol in het verlenen van faciliteiten en het stellen van kaders.

Door de jongere leeftijdsgroepen (35 jaar en jonger) wordt vaker aangegeven dat ze zich willen ontwikkelen wanneer ze zelf zeggenschap hebben over hun ontwikkeling (91%) dan door de oudere leeftijdsgroepen (77%). Ook is het kunnen zetten van stappen in hun carrière een belangrijkere motivatie onder de jongere leeftijdsgroepen.

Verplichte scholingsactiviteiten (63%), stimulering vanuit de organisatie (52%) en het dreigen verliezen van hun baan (38%) zijn volgens de werknemers de belangrijkste redenen om zichzelf verder te ontwikkelen. Middelbaar opgeleiden geven het vaakst aan dat verplichte scholingsactiviteiten (69%) hen helpen om verder te ontwikkelen.

Werknemers die enthousiast zijn over hun baan maken vaker gebruik van mogelijkheden op het gebied van scholing en ontwikkeling en blijven meer op de hoogte van ontwikkelingen in hun

vakgebied dan werknemers die minder enthousiast zijn over hun werk. Werknemers die meer zelf regie nemen op het werk geven vaker aan dat ze voor hun eigen gezondheid zorgen om langer te kunnen doorwerken en op de hoogte blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied dan werknemers die minder vaak zelf regie nemen. Ook geven ze vaker aan genoeg ervaring te hebben om te kunnen blijven doorwerken. Daarnaast blijkt dat hoe meer medewerkers het gevoel hebben dat ze zelf hun eigen werk kunnen inrichten, hoe vaker ze zorgen voor hun eigen gezondheid om te kunnen doorwerken en op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied.

Gedragsverandering (ont-automatiseren)

Het creëren van een leercultuur en/of een sportief klimaat is nu vaak niet mogelijk door de werkdruk. Het werkplezier kan vergroot worden met verschillende oplossingen:

- Gezond plannen/roosteren
- Zorg voor een goede match tussen het cliëntenbestand en het personeelsbestand.
- Minder regeldruk
- Afwisseling in het werk
- Humor

Grotere contracten en/of meer zekerheid dragen bij aan de ruimte voor gedragsverandering. Om de bewustwording te vergroten helpt het om meer eigen inzicht te krijgen in duurzame inzetbaarheid. Met een zelfscan, medewerkers-APK en/of scan vitaliteit krijgen individuele medewerkers meer inzicht in hoe ze er voor staan.

Maatwerk

Bij het thema maatwerk is het van belang om individuele medewerkers te voorzien in zijn of haar behoeften. Er zijn drie kenmerken die het meest van belang zijn in het kader van duurzame inzetbaarheid.

- Leeftijd

Specifiek beleid voor 50plus is gewenst. Het aantal 55 plussers dat aangeeft geen behoefte te hebben aan aanvullende activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid is twee keer zo groot (42%) dan in de afzonderlijke leeftijdscategorieën 26-35 jaar en 36-45 jaar (respectievelijk 17% en 22%). Het percentage jonge werknemers (35 jaar en jonger) dat gebruik maakt van scholing en ontwikkeling is hoger (91%) dan het percentage 55 plussers (74,4%) dat hier gebruik van maakt. De oudere werknemers geven iets vaker dan jongere werknemers aan op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied.

- Contractvorm/grootte

Zorg als werkgever ook voor aandacht voor de medewerkers met kleinere contracten. Medewerkers met kleine contracten (16 uur en minder) geven het minst vaak aan gebruik te maken van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling.

- Opleidingsniveau

Hoger- en middelbaar opgeleiden geven vaker aan gebruik te maken van mogelijkheden op het gebied van scholing en ontwikkeling en houden ze zich vaker op de hoogte van de laatste ontwikkelingen dan lager opgeleiden. Lager- en middelbaar opgeleiden (respectievelijk 70% en 67,2%) geven vaker dan hoger opgeleiden (46,5%) aan dat ze meer aan hun eigen ontwikkeling zouden doen als ze dit samen met anderen kunnen doen. Voor hoger opgeleiden is zeggenschap over

hun eigen ontwikkeling belangrijker dan voor de andere groepen. Ook zijn zij eerder bereid (deels) buiten werktijd scholing te volgen.

Dialogoog

Wat betreft dialoog geven de deelnemers de volgende richtingen aan:

- Geef aandacht aan duurzame inzetbaarheid.
Organiseer een vitaliteitsweek. Creëer een fysieke plek op het werk met informatie over duurzame inzetbaarheid.
- Vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij activiteiten.
Betrek medewerkers bij het opstellen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en/of het zorgleefplan.
- Sluit aan bij activiteiten die al gebeuren.
Stimuleer activiteiten die al in de organisatie gebeuren. Geen medewerkers de ruimte voor eigen inbreng in de activiteiten die de organisatie opzet. Spreek de taal van de mensen zelf of laat het hen zelf vertellen. Wees hierbij zo praktisch mogelijk. Het gaat er om meer te organiseren van onderop in plaats van aan te sturen.
- Waardering.
Elkaar zien, feedback geven en/of successen vieren.
- Sfeer
Veel medewerkers geven aan dat de sfeer in het team is van groot belang is. Meer waardering, complimenten geven en op een goede manier communiceren kost niets, maar kan heel veel opleveren.

Conclusie

Aan welke activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid is op dit moment in de praktijk behoefte? Op basis van het onderzoek vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn er vier speerpunten waar binnen de VVT aan gewerkt mag worden:

- Zelfleiderschap
- Gedragsverandering (ont-automatiseren)
- Maatwerk
- Dialoog

Deze speerpunten hangen onderling met elkaar samen en het is dan ook goed om bij het werken aan duurzame inzetbaarheid de speerpunten integraal te benaderen. Hieronder vindt u per speerpunt een conclusie.

Zelfleiderschap

Het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid door werkgevers en werknemers is een groeipunt binnen de VVT. Er wordt nog veel naar elkaar gewezen terwijl met elkaar beter kan ondersteunen. Het verlenen van meer zeggenschap door de werkgever kan heel simpel zijn, maar heeft ook voor een groot deel met vertrouwen te maken. Om meer eigen regie te nemen hebben werknemers meer financiële ruimte nodig en ruimte onder werktijd. Waarom werknemers niet in privé-tijd geneigd zijn om hier aan te werken zou vervolgonderzoek kunnen uitwijzen.



Een meer individueel scholingsbudget zou een oplossing kunnen zijn. Ook dit verdient meer onderzoek en/of pilots. Vooral de hoogte van een individueel scholingsbudget en de ruimte om het in te zetten zijn hierbij van belang.

De toegevoegde waarde voor het werk is de belangrijkste drijfveer voor medewerkers om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Om hen te motiveren zouden activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid die in de dagelijkse werkzaamheden zijn verwerkt de voorkeur hebben. Het kan zo zijn dat de focus op behoud van de huidige baan vaak zo sterk is dat het algemeen belang minder snel wordt gezien. Dit hangt nauw samen met gedragsverandering. Om het bredere plaatje te zien is meer tijd en/of rust nodig.

De leidinggevende en HRM spelen een belangrijke rol in duurzame inzetbaarheid. Zij spelen een grote rol in de uitvoering van beleid. Wanneer medewerkers met leidinggevende en/of HRM in dialoog blijven is er meer maatwerk mogelijk en is er meer draagvlak om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen. Onderzoek van IZZ bevestigt dat de relatie met de leidinggevende één van de bepalende factoren is om te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Het valt op dat de meerderheid van de medewerkers aangeeft wel verplicht te willen worden tot scholingsactiviteiten. Enerzijds hebben medewerkers meer behoefte aan zeggenschap, maar de kaders mogen best wat dwingender zijn lijken ze te zeggen. Dit heeft echter veel invloed op de werkdruk en de financiële ruimte. Het dreigen verliezen van hun baan is volgens werknemers ook een van de belangrijkste redenen om jezelf te ontwikkelen. Wanneer medewerkers overtollig zijn speelt de factor tijd ook opeens veel minder mee. Meer onderzoek naar het investeren in de ontwikkeling van overtollig personeel is dan ook nodig. Dit speelt ook mee bij medewerkers met kleine contracten, maar die juist meer willen werken.

Gedragsverandering (ont-automatiseren)

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de werkdruk van grote invloed is op de VVT. Het verminderen van werkdruk is mogelijk door verschillende maatregelen te nemen, zoals minder regeldruk en meer instroom van nieuwe medewerkers. In de Arbeidsmarktagenda Zorg voor Ouderen en de cao VVT wordt ingezet op deze maatregelen. Ook is er de afgelopen jaren intensief ingezet op het meer decentraal roosteren in de VVT. Afwisseling in het werk en het zorgen voor een goede match tussen het cliëntenbestand en het personeelsbestand zijn andere maatregelen om de werkdruk te verminderen. Inzicht in hoe het individu, maar ook hoe het team past bij de cliënt is er nog te weinig. Hoe vervolgens het team bij de cliënt kan passen door scholing en/of mobiliteit verdient meer onderzoek. Afwisseling in het werk kan het werk aantrekkelijker maken. Aan welke afwisseling behoefte is dient meer onderzocht te worden. Grotere contracten en/of meer zekerheid draagt ook bij aan de ruimte die medewerkers voelen voor gedragsverandering. Er zijn meer onderzoek en/of experimenten nodig hoe medewerkers grotere contracten en/of meer zekerheid kunnen krijgen.

Om de bewustwording te vergroten helpt het om meer inzicht te krijgen in de eigen duurzame inzetbaarheid. Met een zelfscan, medewerkers-APK en/of scan vitaliteit krijgen individuele

medewerkers meer inzicht in hoe ze er voor staan. Vervolgens is het nodig het gesprek te voeren over vervolgacties. Medewerkers die enthousiast zijn nemen eerder verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid. Om het gedrag te hierin te veranderen geven zij aan dat de sfeer in het team en de relatie met de leidinggevende bepalend zijn. Onderzoek van IZZ heeft dit eerder ook bevestigd. Het is dus van belang dat organisaties hier op inzetten.

Maatwerk

Om maatwerk te leveren is de dialoog met individuele medewerkers van essentieel belang. Organisaties kunnen meer organiseren om dit gesprek plaats te laten vinden. Vaak zijn organisaties geneigd vanuit kostenoverwegingen liever vanuit het collectief te handelen. Drie factoren zijn in de VVT van belang: leeftijd, contractgrootte/vorm en opleiding.

55-plussers hebben andere behoeften en zijn op een andere manier te prikkelen dan jongere medewerkers. Daarnaast is er in zowel de regiosessies als de quickscan veelvuldig aangegeven dat er een financiële regeling voor ouderen moet komen. De VVT moet hierin echt de vraag herdefiniëren, niet: 'Hoe houden medewerkers het vol tot het einde? En kan dat einde ook sneller komen?', maar: 'hoe kan ik zo lang mogelijk doorwerken in de VVT?'. Er is veelvuldig onderzoek naar ouderen en duurzame inzetbaarheid gedaan. Onbekend is of er ook veel op dit gebied is gebeurd in de VVT. Door de deelnemers in de regiosessies is aangegeven dat mentor-leerlingfuncties en doorwerken in minder drukke/zware functies oplossingen kunnen zijn. Dit verdient meer onderzoek en/of experimenten.

Medewerkers met kleine contracten geven aan het minst gebruik te maken van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling. De investeringen in medewerkers hangen hiermee samen. Het verschil in opleiding heeft effect op de motivatie en de uitvoering van activiteiten. Hoger opgeleiden zijn eerder geneigd scholing te volgen en ook nog in eigen tijd. Onderzoek van TNO bevestigt dit: door positievere leerervaringen staan zij hier ook voor open. Het creëren van meer positieve leerervaringen vergroot de motivatie van lager-opgeleiden. Een manier om het positiever te maken is wanneer medewerkers met een lagere opleiding dit samen kunnen doen met anderen.

Dialoog

De dialoog kan verder versterkt worden in de VVT. Hiervoor is gedragsverandering nodig. Door ongemerkt meer plekken voor de dialoog in de organisatie te creëren kan meer een cultuur van feedback en leren gecreëerd worden.

Ook is het nodig om medewerkers meer te prikkelen en te stimuleren om na te denken over duurzame inzetbaarheid. Organisaties geven aan dat meer materiaal nodig is waarin duurzame inzetbaarheid wordt uitgedragen. Hierin zou een sectorfonds kunnen bijdragen.

Binnen organisaties kunnen medewerkers meer betrokken worden bij activiteiten die de organisatie uitvoert. Daarnaast kan de organisatie meer aansluiten bij activiteiten die al gebeuren. Tot slot is het geven van feedback, elkaar zien en/of successen vieren belangrijk. Dit is ook bevestigd in onderzoek door IZZ.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Regionale sessies en quickscan	8
1.2 Belang duurzame inzetbaarheid.....	8
1.3 Programma Duurzame Inzetbaarheid A+O VVT	8
2. Speerpunten binnen de VVT	10
2.1 Zelfleiderschap	10
2.2 Gedragsverandering (ont-automatiseren)	11
2.3 Maatwerk	11
2.4 Dialoog.....	12
3. Regiosessies Duurzame Inzetbaarheid	14
3.1 Impressie bijeenkomsten	14
3.2 Brainstorm tijdens werksessies	15
3.2.1 Zelfleiderschap	15
3.2.2 Gedragsverandering (ont-automatiseren)	15
3.2.3 Maatwerk	16
3.2.4 Dialoog.....	16
4. Resultaten QuickScan Duurzame inzetbaarheid	18
4.1. Inleiding.....	18
4.2. Achtergrondgegevens respondenten.....	18
4.2.1 Meeste respondenten werken in de verpleeghuiszorg.....	18
4.2.3 Meeste respondenten hebben een mbo diploma	19
4.3. Activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid	21
4.4. Motieven om te werken aan eigen inzetbaarheid	24
4.5. Ondersteuning en faciliteiten.....	26
4.6. Zelfleiderschap en ‘work locus of control’	28
4.7. Enthousiasme en loyaliteit	29
5. Samenvatting en conclusie.....	30
5.1 Samenvatting.....	30
5.2 Conclusie	32

1. Inleiding

Wat maakt dat werkgevers en werknemers daadwerkelijk werk maken van duurzame inzetbaarheid? Wat werkt wel en wat werkt niet? En welke manier van communiceren is hierin het meest effectief? In opdracht van A+O VVT heeft Tinka van Vuuren (Loyalis) onderzoek gedaan naar deze vragen. Het onderzoek geeft een aantal richtingen voor A+O VVT om impactrijke vervolgactiviteiten te ontwikkelen. Om de voorgestelde richtingen en aanbevelingen nog meer op de praktijk toe te spitsen organiseerde A+O VVT in 2017 de werksessies Duurzame Inzetbaarheid. In dit rapport vindt u hier de uitkomsten van.

1.1 Regionale sessies en quickscan

In de eerste helft van 2017 hebben de werksessies Duurzame Inzetbaarheid plaatsgevonden. De uitvoering van de werksessies vond in twee delen plaats:

- Regiosessies Duurzame Inzetbaarheid
- Quickscan Duurzame Inzetbaarheid

In de regiosessies Duurzame Inzetbaarheid stond de dialoog centraal en zijn het onderzoek 'Vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid' en de tussenresultaten van de Quickscan behandeld. De Quickscan Duurzame Inzetbaarheid is een online vragenlijst die inzicht biedt in de activiteiten duurzame inzetbaarheid van medewerkers, als zowel hun persoonskenmerken en drijfveren om bezig te gaan met duurzame inzetbaarheid. De Quickscan is door 802 professionals ingevuld. Beide activiteiten zijn zo opgezet dat het ook als interventies op zichzelf te zien zijn.

1.2 Belang duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijk belang van werkgever en medewerker. Werkgevers hebben immers belang bij goed gekwalificeerde, gezonde en gemotiveerde medewerkers. Het is van belang dat deze medewerkers wendbaar zijn: optimaal inzetbaar, aansluitend bij de veranderende zorgvraag. Medewerkers aan de andere kant, hebben behoefte aan ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden en aan een goede werk-privé balans. Bovendien blijven medewerkers aantrekkelijk op de arbeidsmarkt door te werken aan de eigen wendbaarheid. Werk maken van duurzame inzetbaarheid draagt ook bij aan goed werkgeverschap en daarmee positief aan het imago van werkgevers in de branche. Werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid, van beide partijen wordt initiatief en blijvend inzet gevraagd.

1.3 Programma Duurzame Inzetbaarheid A+O VVT

Het onderzoek 'Vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid' en de werksessies Duurzame Inzetbaarheid maken deel uit van het programma Duurzame Inzetbaarheid in de VVT 2015-2017 van A+O VVT. Binnen dit programma worden diverse projecten uitgevoerd die onderling met elkaar samenhangen.



De visie die hieraan ten grondslag ligt geeft aan dat organisaties en medewerkers alleen kunnen meebewegen met alle veranderingen (wendbaar zijn) als de medewerkers nu en in de toekomst:

1. Over de juiste competenties (blijven) beschikken/zich ontwikkelen.
2. Fit en gezond zijn (mentaal en fysiek).
3. Met plezier werken en gemotiveerd en betrokken zijn.
4. Productief zijn.

Om deze doelen te kunnen realiseren zijn de volgende uitgangspunten randvoorwaardelijk: duurzame inzetbaarheid is een gedeeld belang van werkgever en werknemer en kan niet zonder dialoog. Daarnaast krijgen groepen die minder vanzelfsprekend zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid, zoals lager opgeleiden, 55-plussers en medewerkers met kleine contracten binnen de projecten specifieke aandacht.

2. Speerpunten binnen de VVT

Uit het onderzoek 'Vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid' komen vier speerpunten naar voren waar werkgevers en werknemers binnen de sector VVT aan kunnen werken. Dit zijn zelfleiderschap, gedragsverandering (ont-automatiseren), maatwerk en dialoog. Deze speerpunten zijn besproken, getoetst en aangescherpt in de werksessies. Hieronder staat een beschrijving van de vier speerpunten op basis van het onderzoek van Tinka van Vuuren.

2.1 Zelfleiderschap

Of werknemers in beweging komen heeft deels te maken met hun zelfleiderschap. Zelfleiderschap gaat over regie nemen over je eigen loopbaan en jezelf dusdanig sturen dat je goed functioneert en het goed met je gaat. Zelfleiderschap blijkt te trainen en ontwikkelen.

Een organisatie kan bijdragen aan zelfleiderschap via maatregelen of faciliteiten, de context waarbinnen deze worden uitgevoerd (cultuur van de organisatie, aard en omvang van risico's) en de manier waarop ze worden in- en uitgevoerd (proces) zoals acceptatie, type invoeringsproces en communicatie. Een cultuur waarin 'leren' en 'zelf regie nemen' gestimuleerd wordt is de belangrijkste randvoorwaarde.

Organisaties kunnen een dergelijke cultuur bevorderen door:

1. Ruimte te geven om zelf beslissingen te nemen en werknemers in hun kracht te zetten, ook als ze fouten maken.
2. Informatie te delen over hoe het werk van de individuele werknemer past in de missie en strategie van de organisatie. Werknemers moeten het grotere plaatje kennen.
3. Respectvolle bejegening: werknemers mogen niet bang zijn dat ze belachelijk gemaakt worden als ze fouten maken.
4. Constant feedback te geven over de prestaties van de medewerker. Als feedback geven op een respectvolle manier plaatsvindt, dan geeft het energie en bevordert het leren en groei.

Voorbeelden:

- Training Zelf aan het stuur: een training van Utrecht Zorg. In deze training gaat het over doelen stellen, kwaliteiten verkennen, intrinsieke motivatie, focus op positieve dingen, omgaan met lastige situaties en koers bepalen.
- Pilot gezondheidsmanagement: de gezondheid en vitaliteit van werknemers is onder meer bepalend voor hun inzetbaarheid en productiviteit in het werk.
- Uit de Quickscan blijkt dat werknemers die meer het gevoel hebben dat ze hun werk naar eigen inzicht in kunnen richten, vaker aangeven te zorgen voor hun eigen gezondheid om te kunnen doorwerken en op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied.

2.2 Gedragsverandering (ont-automatiseren)

Uit het onderzoek 'Vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid' blijkt dat er gedragsverandering nodig is om werk te maken van duurzame inzetbaarheid. Communicatie speelt hierin een rol en is binnen de VVT voornamelijk gericht op het informeren en overtuigen. Informeren en overtuigen zijn vooral gericht op het veranderen van de motivatie door het aanreiken van kennis. Het aanreiken van kennis leidt echter niet vanzelf tot een andere houding en vervolgens ander gedrag. Kennis aanreiken werkt alleen als er sprake is van bewust gepland gedrag. Het merendeel van het menselijk gedrag (95%) wordt echter gestuurd door onbewuste automatische processen. Het is daarom nodig om:

1. Het gedrag van werknemers en werkgevers te ont-automatiseren. Dit kan door bewustwording van het 'probleem' of de situatie te vergroten.
2. Gebruik te maken van automatismen in gedrag; dit kan door middel van slimme, maar niet-dwingende wijze sturen van gedrag. Denk hierbij aan actieve donorregistratie.

Voorbeelden:

- Het is het nodig dat mensen stil staan bij de uitdagingen waar zij zich voor geplaatst zien. Dat zij ont-automatiseren en hun 'probleem' in gaan zien. Voor werkgevers kan dit gebeuren via Scans die laten zien waar de organisatie staat. Voor werknemers kan dit bijvoorbeeld met op de WAI (Work Ability Index) gebaseerde vragenlijsten om hen een gevoel van urgentie te geven (wake-up call).
- Voorbeeldgedrag tonen door praktijkverhalen in beeld te brengen van zorgprofessionals die aan de slag zijn gegaan met duurzame inzetbaarheid.
- Gewenst gedrag voordoen: Transvorm (regionale werkgeversorganisatie) heeft een training ontwikkeld waarbij organisaties via een 7 stappenmethodiek hulp krijgen bij het opzetten van succesvol beleid rondom duurzame inzetbaarheid.
- Het is belangrijk een sociale en fysieke werkomgeving te creëren waar mensen worden verleid tot het vergroten van hun duurzame inzetbaarheid. Dit is mogelijk met nudging (menselijk gedrag sturen via onbewuste automatische processen). Voorbeelden hiervan zijn benoemingstermijnen voor bepaalde functies, loopbaanpaden en/of roulatie van taken.

2.3 Maatwerk

Werknemers

Werknemers maken werk van duurzame inzetbaarheid door ze individueel te benaderen of door extra faciliteiten te bieden. Er zijn een aantal persoonskenmerken die samenhangen met duurzame inzetbaarheid van werknemers:

1. Demografische gegevens (leeftijd, geslacht, opleiding, inkomen, woongebied, etniciteit).
2. Gezondheidskenmerken (ervaren gezondheid, mentale en fysieke beperkingen, psychosomatische aandoeningen).

De faciliteiten die in de VVT geboden worden richten zich vooral op informeren, overtuigen, trainen en het gewenste gedrag voordoen. Het richt zich minder op dwingen en belonen. Geen van de VVT-instrumenten zijn gericht op beperken van de mogelijkheden of het aanpassen van de omgeving.

Uit de wetenschap blijkt dat met het toenemen van de leeftijd het belang van intrinsieke drijfveren toeneemt en de behoefte aan groei en extrinsieke drijfveren afnemen. Werknemers met een sterkere overtuiging dat ze zelf invloed hebben op hun gezondheid nemen eerder deel aan een gezondheidsprogramma. Mensen die al lang in dienst zijn (50-plussers), lager opgeleiden (verzorgenden/helpenden) en medewerkers met kleine/flex-contracten nemen over het algemeen minder verantwoordelijkheid voor hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Werkgevers

Uit het onderzoek blijkt dat werkgevers werk maken van duurzame inzetbaarheid wanneer zij aangesproken worden op hun motivatie. Dit kan door werkgevers:

1. te dwingen door middel van wet- en regelgeving;
2. te belonen door stimulerende maatregelen (dit blijkt vooral bij intrinsiek gemotiveerde werkgevers effectief te zijn) en;
3. hen te overtuigen door in te spelen op hun financiële motieven.

Voorbeelden:

1. Het Meetinstrument Arbeidsinnovatie Plus (MAI+) is een praktische spreadsheet waarmee werkgevers inzicht kunnen krijgen in de effecten van veranderingen in de organisatie van het werk en de arbeidsomstandigheden binnen hun zorgorganisatie. Verwachte effecten kunnen te maken hebben met de hoeveelheid ingezette arbeid, de kwaliteit van het werk en de kwaliteit van de zorg. De financiële kosten en baten zijn met behulp van MAI+ ook inzichtelijk te maken. MAI+ is ontwikkeld door TNO in nauwe samenwerking met een praktijkgroep vanuit zorgorganisaties, in opdracht van ActiZ.
2. Medewerkers die in het zonnetje gezet worden: beloon medewerkers door ze in het zonnetje te zetten. Hiermee zullen anderen ook eerder geneigd zijn mee te doen aan activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid.
3. Het geven van voorlichting over pensioen en WW kan een succesvolle interventie zijn, met name bij de zestigplussers. Er blijkt meer mogelijk dan men aanvankelijk dacht.
4. Het gebruik van e-learningmodules over duurzame inzetbaarheid. Dit kan op duurzameinzetbaarheidindevt.nl of op een andere website arbocatalogusvvt.nl verschijnen.
5. Ondersteun werkgevers door bijvoorbeeld initiatieven (ten dele) te subsidiëren. Of door actief het Meetinstrument Arbeidsinnovatie Plus (MAI+) bij hen onder de aandacht te brengen zodat zij een business case van duurzame inzetbaarheid kunnen opstellen.

2.4 Dialoog

Door middel van een goede dialoog tussen werknemer en werkgever kan duurzame inzetbaarheid worden bevorderd. Het gesprek binnen de organisatie over duurzame inzetbaarheid vindt plaats tussen werknemers en HR/Arbo functionarissen. De volgende manieren van communiceren zijn volgens de theorie en de praktijk effectief om werknemers en werkgevers aan de slag te krijgen voor duurzame inzetbaarheid:

1. Delen van successen door een betrouwbare boodschapper (bijvoorbeeld een collega).
2. Herhalen van de boodschap via verschillende kanalen, personen en invalshoeken.

3. Interactieve manieren van communiceren via groepen met voldoende mogelijkheden voor feedback.
4. Eenvoudig taalgebruik en sociale netwerkbenadering bereiken ook lager opgeleiden.
5. Het vergroten van de urgentie door de ernst van het probleem te benadrukken, koppelen met het tegelijkertijd aanbieden van oplossingen.
6. Beïnvloeden kan ook zonder dat werkgevers en werknemers zich bewust zijn van de ernst van het probleem. Dit door de beste keuze, de gemakkelijkste en leukste keuze te laten zijn. Leuk voor nu, en goed voor later!

Voorbeelden:

- Toolbox dialoog: Een denktank van A+O VVT, bestaande uit medewerkers uit VVT-organisaties, ontdekte dat een dialoog alleen vruchtbaar kan zijn wanneer de gesprekspartners met dezelfde verwachtingen aan tafel zitten. De denktank gelooft dat de sleutel tot een goede dialoog zit in de voorbereiding erop. Zij heeft daarom vier instrumenten ontwikkeld die kunnen helpen bij het voeren van een constructieve dialoog. De instrumenten zijn te vinden via www.duurzaaminzetbaarindevt.nl.
- IZZ methode: Bij deze methode gaat het hele team in dialoog over gezond en veilig werken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een online-vragenlijst (max 10 vragen), een training om de dialoog te begeleiden en een bezoek van de bestuurder aan het team.
- Inrichten van een communicatiecampagne voor werkgevers met een visie over de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers bij duurzame inzetbaarheid met dialoog, ontmoetingen en bijeenkomsten en het ter ondersteuning aanbieden van middelen zoals een brochure en website.
- Verbetercoaches: 5x beter verbetert veilig en gezond werken in de metaal. Hun instrumenten zijn praktisch genoeg om direct zelf mee aan de slag te gaan. Bedrijven en medewerkers kunnen echter ook de slag maken samen met een Verbetercoach. 5xbeter heeft Verbetercoaches in dienst die iedereen in de metaalbewerking en metalektro kosteloos verder helpen op weg naar een veilig en gezond bedrijf.
- De website duurzameinzetbaarindevt.nl biedt verschillende materialen om de dialoog over duurzame inzetbaarheid te voeren.

3. Regiosessies Duurzame Inzetbaarheid

Met de regiosessies Duurzame Inzetbaarheid beoogden sociale partners met ondersteuning van A+O VVT:

- Te bepalen welke behoefte de praktijk heeft aan activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid.
- Kennisdeling tussen VVT-organisaties bevorderen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

De regiosessies hebben plaatsgevonden in Eindhoven, Utrecht en Zwolle. De bijeenkomsten zijn bijgewoond door de doelgroepen zorgmedewerkers, OR-leden, leidinggevenden en HR-professionals. De bijeenkomsten dragen bij aan het vervolg van het programma Duurzame Inzetbaarheid en leiden tot concrete vervolgvormen en – projecten. Centraal bij de bijeenkomsten stonden de speerpunten ont-automatisering, zelfleiderschap, dialoog en maatwerk.

3.1 Impressie bijeenkomsten

Ter introductie is eerst het gesprek aangegaan met de aanwezigen en de reden van hun komst. Meerdere aanwezigen geven aan te worstelen met duurzame inzetbaarheid in de VVT. De gemiddelde leeftijd in de VVT stijgt en dit vraagt veel van medewerkers. De aanwezigen zoeken naar methoden om zowel medewerkers als werkgevers te stimuleren om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan. Deelnemers hebben niet het idee dat medewerkers veel ondernemen om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Leeftijd heeft volgens de deelnemers veel invloed op de duurzame inzetbaarheid. Volgens de meerderheid vinden veel oudere medewerkers 'het wel goed zo' waardoor zij minder ondernemen. Volgens aanwezigen willen veel ouderen wel stoppen 'indien er een aantrekkelijke regeling zou komen'.

Het aantal uren dienstverband heeft volgens de aanwezigen de meest invloed op de activiteiten duurzame inzetbaarheid. Dit komt ook naar voren in de gesprekken, meer betaald werk, grotere contracten en zekerheid spelen mee in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De top drie van activiteiten die de meeste invloed hebben om vitaal, vakkundig en met plezier te werken zijn:

- goede/leuke samenwerking met collega's;
- ondersteuning en waardering van leidinggevenden;
- lagere werkdruk.

Van de speerpunten uit het onderzoek Eigen Verantwoordelijkheid vinden de aanwezigen zelfleiderschap het meest belangrijk. Vervolgens maatwerk en de dialoog. Het ont-automatiseren van gedrag krijgt de minste prioriteit van de aanwezigen. Uit de hierop volgende brainstorm blijkt echter dat de meeste ideeën te maken hebben met gedragsverandering.

3.2 Brainstorm tijdens werksessies

Na de introductie zijn de verschillende deelnemers met elkaar de brainstorm aangegaan over de verschillende speerpunten. In bijlage 1 vindt u de verschillende ideeën die zijn geopperd aan de tafels. Uit de brainstorm zijn verschillende richtingen te ontdekken.

3.2.1 Zelfleiderschap

Bij het thema zelfleiderschap is opvallend dat werkgevers dit vooral belangrijk vinden voor medewerkers, zij geven aan dit vaak te missen. Werknemers zeggen echter dat zij de juiste faciliteiten vanuit de werkgever voor zelfleiderschap missen. Uit de regioessies blijkt dat het gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen zeker nog kan groeien. De ideeën die onder het thema zelfleiderschap zijn aangedragen gaan voor een groot deel over het geven van vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid. De leidinggevende en HR spelen vaak een belangrijke rol in het verlenen van faciliteiten. Medewerkers geven hierbij aan dat het ook mogelijk moet zijn om nee te zeggen. Ze geven zelf aan nog te kunnen groeien in het stellen van grenzen en loslaten.

Een ander belangrijk onderdeel van zelfleiderschap is zeggenschap. Indien medewerkers verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid verwachten zij hiervoor ook meer zeggenschap. Financiële ruimte om scholing te volgen en keuzevrijheid in de te volgen scholing vergroot de zeggenschap. Meer autonomie op het gebied van duurzame inzetbaarheid is gewenst. Een medewerker verwoordt het als: 'Waar je goed in bent doen en mogen'. De ruimte (binnen kaders) om eigen invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid vergroot de zeggenschap en daarmee ook het verantwoordelijkheidsbesef.

3.2.2 Gedragsverandering (ont-automatiseren)

Voor gedragsverandering is ruimte nodig volgens de aanwezigen van de werksessies. Het creëren van een leercultuur en/of een sportief klimaat is nu vaak niet mogelijk door de werkdruk. Het werkplezier kan vergroot worden met verschillende oplossingen:

- Gezond plannen/roosteren
- Zorg voor een goede match tussen het cliëntenbestand en het personeelsbestand. Zorg voor opleidingen en/of mobiliteit indien de match er niet is.
- Minder regeldruk
- Afwisseling in het werk
- Humor

Daarnaast geven medewerkers aan dat de werk-privé-balans in orde dient te zijn. Met meer rust is er ook meer mogelijk. Grotere contracten en/of meer zekerheid in het werk dragen bij aan een groter gevoel van zekerheid. Een andere richting om het gedrag te veranderen is door meer focus te leggen op mobiliteit/groei met bijv. een 5-jarige mobiliteitsplan.

Om de bewustwording te vergroten helpt het om meer inzicht te krijgen in de eigen Duurzame Inzetbaarheid. Met een zelfscan, medewerkers-APK en/of scan vitaliteit krijgen individuele medewerkers meer inzicht in hoe ze er voor staan.

3.2.3 Maatwerk

Bij het thema maatwerk is het van belang om per persoon te voorzien in zijn of haar behoeften. Er zijn drie kenmerken die het meest van belang zijn in het kader van duurzame inzetbaarheid:

- Leeftijd
- Contractvorm/grootte
- Opleidingsniveau

Bij maatwerk draait het daarnaast om de dialoog: medewerker en werkgever moeten het gesprek blijven voeren om te weten waar men mee bezig is en wat men van elkaar nodig heeft.

a. Leeftijd

Volgens de deelnemers verdient de doelgroep 50plus meer aandacht. Door de verhoging van de pensioenleeftijd moeten zij (onverwacht) langer werken. Met specifiek beleid kunnen zij het volhouden tot hun pensioenleeftijd. Een mogelijkheid is dat ouderen doorstromen naar lagere functies met daarbij behorende arbeidsvoorwaarden. Hierdoor krijgen zij minder werkdruk en is er een mogelijkheid voor jongeren om door te groeien. Ook zou het mogelijk zijn om mentor-leerlingschappen te creëren en/of duobanen. Ook geven veel deelnemers aan dat regelingen vanuit de overheid of cao-partijen (generatiepact) nodig zijn.

b. Contractvorm/grootte

Deelnemers aan de regioessies stellen dat de contractvorm/grootte grote invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid. Dit heeft enerzijds te maken met de werkgever die minder snel zal investeren in personeel die niet veel uren werken. Anderzijds zijn medewerkers minder snel bereid te investeren zolang het perspectief onduidelijk is en er geen directe opbrengsten mee samenhangen.

c. Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau is van invloed op de activiteiten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid die iemand onderneemt. Vooral lager opgeleiden zijn minder snel in beweging te krijgen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit heeft ook te maken met de vorm van scholing: scholing is nog steeds te schools en er zijn weinig trajecten op de werkvloer. Dit hangt nauw samen met opleiden en ontwikkelen op maat, oftewel het Leven Lang Leren.

3.2.4 Dialoog

Wat betreft dialoog geven de deelnemers de volgende richtingen aan:

- Geef aandacht aan duurzame inzetbaarheid.
Organiseer een vitaliteitsweek. Creëer een fysieke plek op het werk met informatie over duurzame inzetbaarheid.
- Vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij activiteiten.
Betrek medewerkers bij het opstellen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en/of het zorgleefplan.
- Sluit aan bij activiteiten die al gebeuren.
Stimuleer activiteiten die al in de organisatie gebeuren. Geen medewerkers de ruimte voor eigen inbreng in de activiteiten die de organisatie opzet. Spreek de taal van de mensen of laat het hen zelf vertellen. Wees hierbij zo praktisch mogelijk. Het gaat er om meer te organiseren van onderop in plaats van aan te sturen.



- Waardering
Elkaar zien, feedback geven en/of successen vieren.
- Sfeer
Veel medewerkers geven aan dat de sfeer in het team is van groot belang is. Meer waardering, complimenten geven en op een goede manier communiceren kost niets, maar kan heel veel opleveren.

4. Resultaten QuickScan Duurzame inzetbaarheid

4.1. Inleiding

In opdracht van de werkgevers- en werknemersorganisaties ActiZ, BTN, FBZ, CNV en Nu'91 is met ondersteuning van arbeidsmarktfonds A+O VVT onderzocht hoe medewerkers vitaal, vakkundig en met plezier hun werk in de VVT branche kunnen blijven uitoefenen. Voor het onderzoek is een QuickScan onder werknemers afgenomen waarmee gekeken is wat ze nodig hebben om in de VVT branche te kunnen blijven werken. De uitkomsten geven inzicht in welke instrumenten werkgevers en werknemers kunnen gebruiken om vitaal, vakkundig en met plezier te blijven werken.

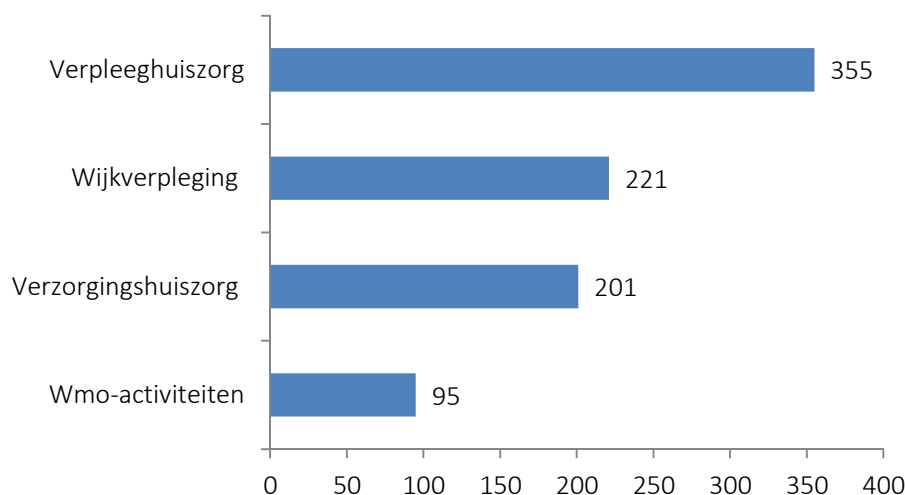
4.2. Achtergrondgegevens respondenten

In de periode van 23 januari 2017 tot 29 mei 2017 hebben 802 respondenten de vragenlijst van A+O VVT ingevuld. Van deze vallen er 145 buiten de doelgroep omdat zij niet werkzaam zijn in de wijkverpleging, verpleeghuiszorg en verzorgingshuiszorg en ook geen wmo activiteiten uitvoeren. In deze analyse gaan we daarom uit van 657 respondenten.

4.2.1 Meeste respondenten werken in de verpleeghuiszorg

Van alle respondenten hebben er 215 meerdere antwoorden gegeven op de vraag in welke zorg hij of zij werkzaam is. De meeste respondenten die hebben deelgenomen aan de QuickScan zijn werkzaam in de verpleeghuiszorg, gevolgd door de wijkverpleging.

Figuur 1: Werkvelden waarin medewerkers werkzaam zijn (N = 657)*



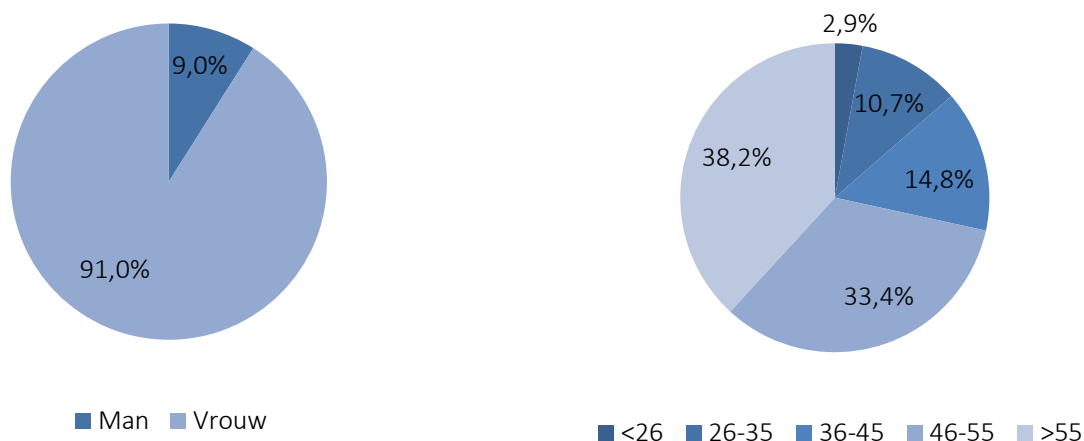
*Medewerkers konden meerdere antwoorden geven.

Veruit meeste respondenten zijn vrouw

Het overgrote deel van de respondenten is vrouw en de meeste respondenten zijn ouder dan 55 jaar (zie Figuren 2 en 3). Een klein deel van de respondenten is 25 jaar of jonger. Wanneer de leeftijden van de respondenten wordt vergeleken met die van het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW) (2015) dan blijkt dat de werknemers jonger dan 35 jaar in de Quickscan

ondervertegenwoordigd zijn (14% van de respondenten in de Quickscan is jonger dan 35 en in de VVT branche is het aandeel 25%). Daarentegen blijkt de groep werknemers ouder dan 55 jaar in de Quickscan te zijn oververtegenwoordigd. In de Quickscan is het aandeel 55 plussers 38 procent en in de VVT branche is het aandeel 55 werknemers dat ouder is dan 55 jaar 27 procent.

Figuren 2 en 3: Geslacht (n = 656) en leeftijd (n = 655)

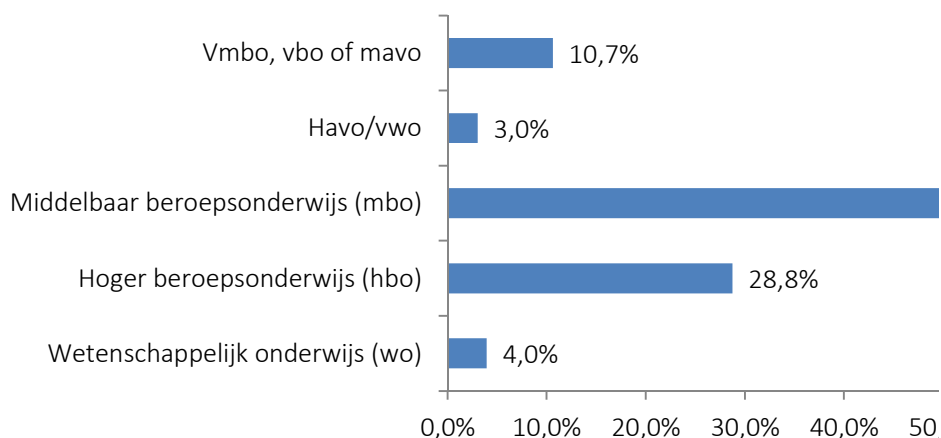


In de zorg en met name in de VVT werken van oudsher veel vrouwen. Vrouwen hebben naast hun werk vaak ook andere zorgtaken. Bijvoorbeeld voor hun kinderen, maar in een latere fase ook mantelzorg (Jong en Veer, 2015). Eén op de drie werkenden in de zorg is mantelzorger. Dit zorgt voor een dubbele belasting. Voor het herstel is het belangrijk dat medewerkers werk van zich af kunnen zetten. Als de zorg thuis verder gaat, is het goed om hier aandacht voor te hebben. Bij duurzame inzetbaarheid is het ook belangrijk om oog te hebben voor de verschillende levensfasen waarin werknemers zich bevinden. Wensen en behoeften verschillen per individu en zijn niet constant. Ze veranderen gedurende de levensloop. Inzicht in levensfasen en/of generaties kan duurzame inzetbaarheid beleid ondersteunen (The Wolf Pack Company, 2017).

4.2.3 Meeste respondenten hebben een mbo diploma

Meer dan de helft van de respondenten heeft mbo als hoogst voltooide opleiding, gevolgd door hoger beroepsonderwijs (zie Figuur 4). Drie procent van de respondenten geeft aan dat havo/vwo hun hoogst voltooide opleiding is.

Figuur 4: Hoogst voltooide opleiding (n = 657)

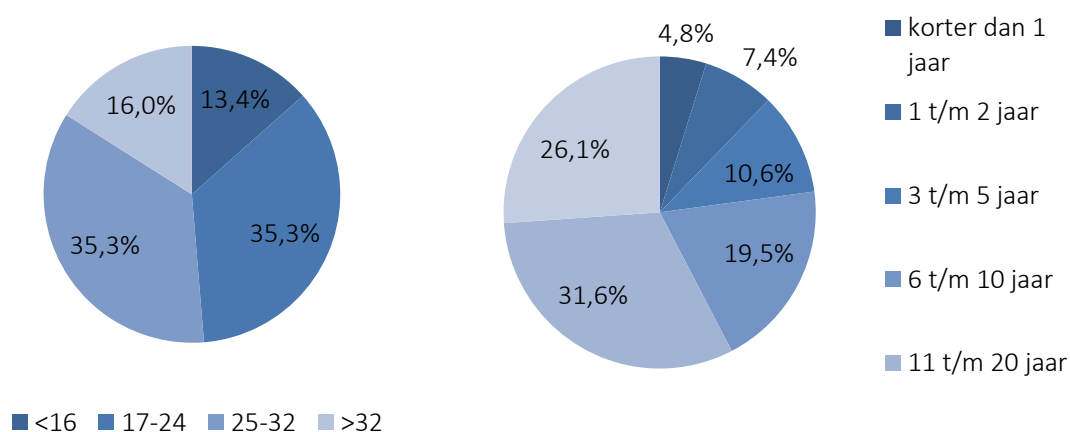


Meerderheid respondenten heeft vast contract

De meerderheid van de respondenten is in vaste dienst (90%). Daarnaast heeft 35% van de respondenten een contract van tussen de 17 en 24 uur en heeft hetzelfde percentage een contract van tussen de 25 en 32 uur. Iets minder dan een derde van de werknemers werkt tussen de 11 en 20 jaar bij hun organisatie en een kwart werkt er langer dan twintig jaar (zie Figuren 5 en 6). In de VVT zie je nog relatief vaak langdurige arbeidsrelaties. Op de arbeidsmarkt is hier een verschuiving in.

Er komen steeds meer flexibele arbeidsrelaties en een baan/vak en werkgever voor het leven is niet meer vanzelfsprekend (Kemper, 2016). Voor werknemers is het daarom van toenemend belang dat ze aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt onder andere door een leven lang te blijven leren en te ontwikkelen, door onder andere inzicht in eigen competenties, een aantrekkelijk curriculum vitae et cetera. Vaste medewerkers hebben vaker een functioneringscyclus waarin zij hun ontwikkelingscyclus kunnen kenbaar maken. Bij flexibele werknemers is dit daarentegen niet vanzelfsprekend. Uit onderzoek blijkt dat flexibele arbeidskrachten minder vaak opleidingen worden aangeboden dan medewerkers met een vast contract (TNO, 2015).

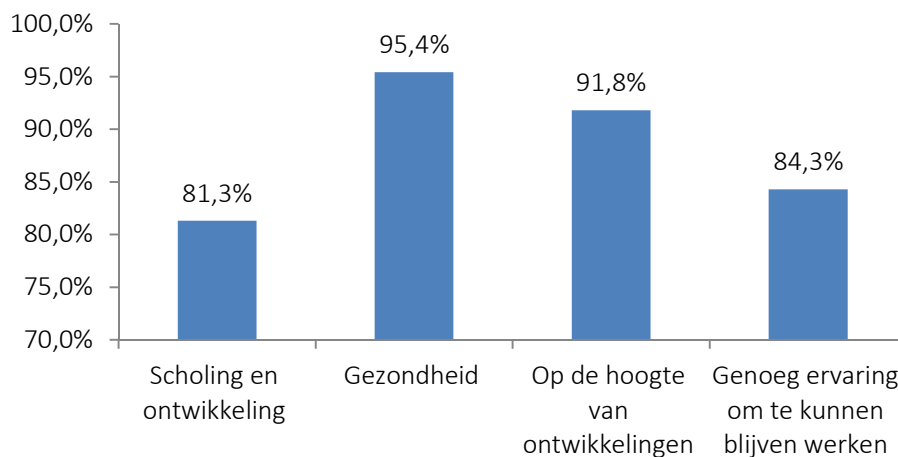
Figuren 5 en 6: Aantal uren (n = 655) en aantal jaar in dienst (n = 621)



4.3. Activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid

In de vragenlijst is aan de deelnemers gevraagd naar hun activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid. De meeste respondenten geven aan dat ze goed voor hun eigen gezondheid zorgen om te kunnen blijven doorwerken, gevolgd door op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen hun vakgebied (zie Figuur 7).

Figuur 7: Activiteiten van medewerkers in de VVT branche op het gebied van duurzame inzetbaarheid (n = 657)

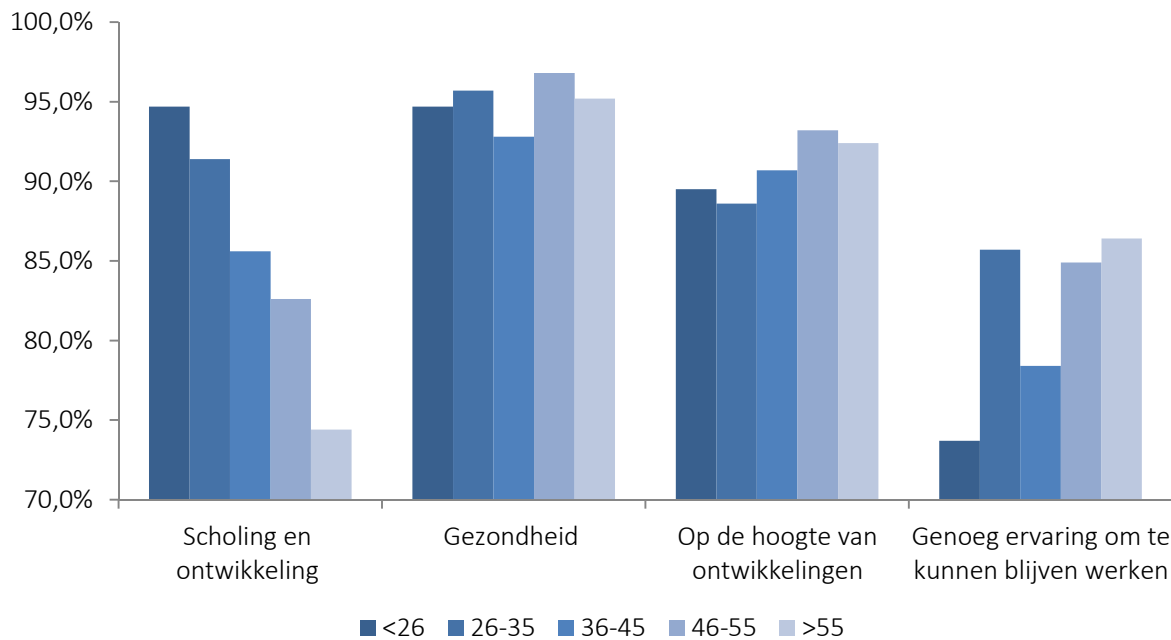


Jongere respondenten maken vaker gebruik van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling

Wanneer er gekeken wordt naar leeftijd en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid blijkt dat respondenten van 35 jaar en jonger (<26, 95%; 26-35, 91%) vaker aangeven gebruik te maken van mogelijkheden tot scholing en ontwikkeling dan de leeftijdsgroep ouder dan 55 jaar (74%) (zie Figuur 8). Dergelijke uitkomsten zijn er ook in andere sectoren. Ouderen volgen in het algemeen minder vaak (bij)scholing, maar krijgen dit ook minder vaak door werkgevers aangeboden (ROA, 2013). Er is een positieve relatie tussen het aanbieden van scholingsactiviteiten door werkgevers aan oudere medewerkers en het langer werken door werknemers. Het aanbieden van scholingsmogelijkheden geeft werknemers het signaal dat de werkgever hen ondersteunt om hun inzetbaarheid op peil te houden. Oudere werknemers zijn daardoor eerder bereid en gemotiveerd om langer door te werken als ze van hun werkgever goede scholingskansen krijgen.

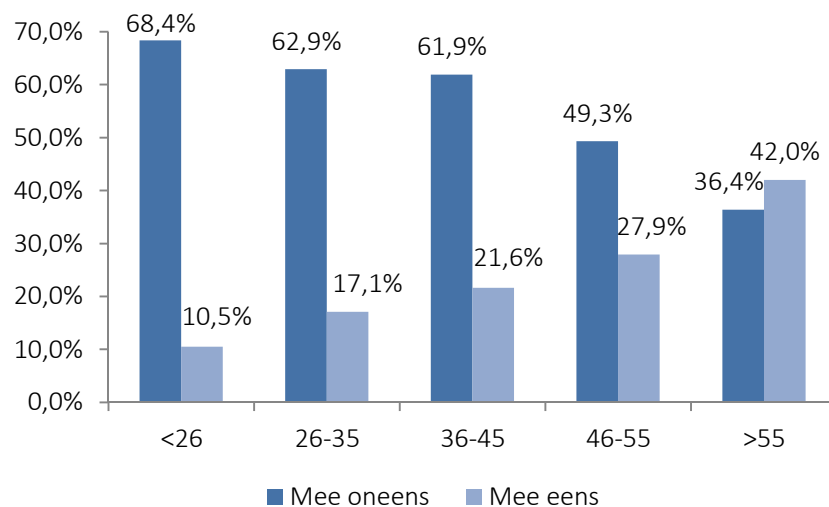
Het percentage respondenten dat aangeeft goed voor hun eigen gezondheid te zorgen om te kunnen blijven doorwerken is in de leeftijdsgroep 36-45 jaar iets lager (93%) dan in de andere leeftijdsgroepen. De oudere leeftijdsgroepen geven iets vaker aan op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied dan de jongere leeftijdsgroepen. De percentages liggen niet veel uiteen. De leeftijdsgroepen 25 jaar en jonger (74%) en 36-45 (78%) geven minder vaak aan dat ze genoeg ervaring hebben om te kunnen blijven werken dan de andere leeftijdsgroepen. Het is opvallend dat de groep 36-45 jarigen aangeeft nog geen voldoende ervaring te hebben. Mogelijk komt dit doordat voor deze leeftijdscategorie veel leren en verdiepen als belangrijk wordt gevonden. Hierdoor kunnen ze mogelijk het gevoel hebben dat ze nog niet uitontwikkeld zijn (The Wolfpack Company, 2017).

Figuur 8: Leeftijd en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid (n = 655)



In de leeftijdsgroep ouder dan 55 jaar is het percentage respondenten dat aangeeft het eens (42%) te zijn met de stelling ‘ik heb geen behoefte aan aanvullende activiteiten, het is goed zo’ groter dan het percentage mee oneens (36%) (zie Figuur 9). In de andere leeftijdsgroepen geeft een grotere percentage aan het oneens te zijn met de stelling. Vanuit duurzame inzetbaarheid zou worden verwacht dat naarmate werknemers ouder worden en het werk mogelijk zwaarder wordt ze meer behoefte hebben aan ondersteuning of maatregelen. Deze resultaten geven aan dat de relatie andersom is. Jongeren lijken meer behoefte te hebben aan aanvullende activiteiten.

Figuur 9: Leeftijd en stelling ‘ik heb geen behoefte aan aanvullende activiteiten, het is goed zo’ (n = 655)

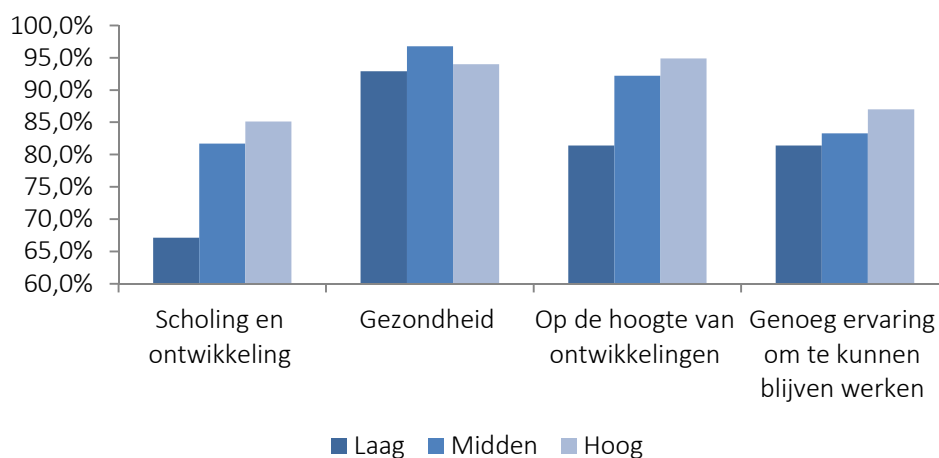


Hoger- en middelbaar opgeleiden maken vaker gebruik van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling

In Figuur 10 is te zien dat hoogopgeleiden (85%) en middelbaar opgeleiden (82%) vaker aangeven gebruik te maken van de mogelijkheden van scholing en ontwikkeling dan lager opgeleiden (67%). Daarnaast is het percentage hoogopgeleiden en middelbaar opgeleiden dat aangeeft op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het vakgebied hoger (respectievelijk 95 % en 92%) dan het percentage lager opgeleiden (81%).

In andere sectoren is ook te zien dat lager opgeleiden minder vaak gebruikmaken van scholing en ontwikkeling. Lagere opgeleiden worden vanuit het oogpunt van duurzame inzetbaarheid als een grotere risicogroep beschouwd. Ze zijn bijvoorbeeld vaker minder gezond; er zijn grote verschillen in (gezonde) levensverwachting tussen hoog- en laagopgeleiden. Daarnaast zijn functies waarvoor een laag opleidingsniveau voor nodig is vaker fysiek zwaar. Als het werk op een gegeven moment niet meer kan door fysieke beperkingen moet iemand zich omscholen. De stap hier naartoe is extra groot wanneer men leren niet (meer) gewend is. Constante scholing en opleiding zorgen voor een bredere inzetbaarheid.

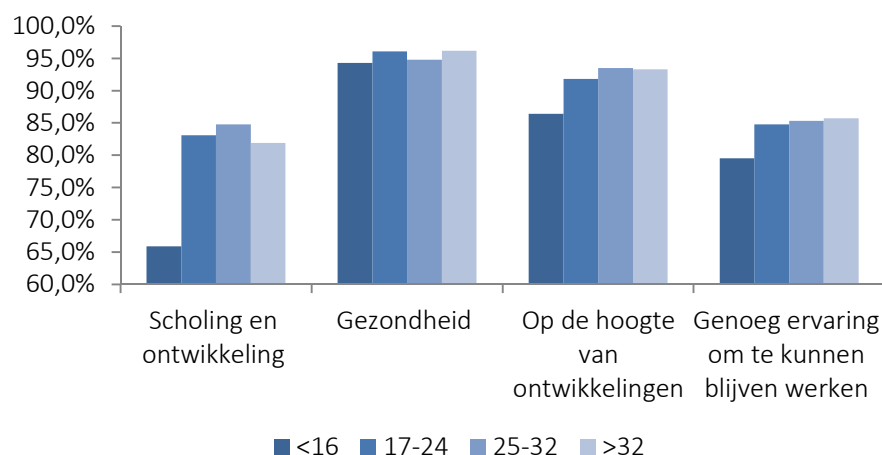
Figuur 10: Opleiding en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid (n = 657)



Respondenten met kleine contracten maken minst vaak gebruik van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling

Het percentage respondenten dat aangeeft gebruik te maken van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling is het laagst onder respondenten met een contract van 16 uur en minder per week (66%) (zie Figuur 11). Respondenten die een contract hebben van tussen de 25 en 32 uur per week geven iets vaker aan gebruik te maken van scholing en ontwikkeling (85%). Ook is het percentage werknemers dat op de hoogte blijft van de ontwikkelingen binnen het vakgebied lager onder deelnemers die 16 uur of minder werken (86%).

Figuur 11: Aantal uren contract en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid (n= 655)



Het percentage respondenten dat aangeeft genoeg ervaring te hebben om te kunnen blijven werken is hoger onder respondenten met een vast contract (85%) dan zonder een vast contract (80%). Werknemers die zes tot en met tien jaar in dienst zijn geven vaker aan gebruik te maken van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling (86%) dan respondenten die één tot en met twee jaar in dienst zijn (79%) of twintig jaar en langer (78%).

4.4. Motieven om te werken aan eigen inzetbaarheid

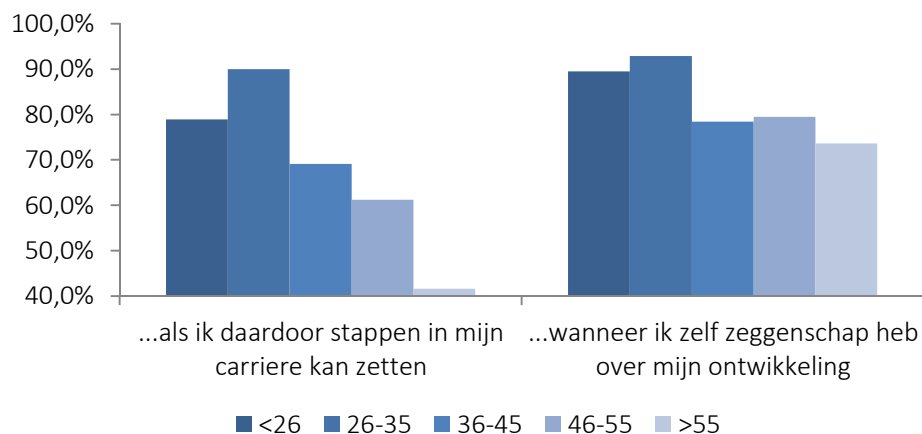
In de vragenlijst is gevraagd wanneer medewerkers meer aan hun eigen ontwikkeling doen. De meeste werknemers geven aan meer aan hun eigen inzetbaarheid te doen wanneer dat toegevoegde waarde heeft voor hun werk (90%), gevolgd door wanneer zij zelf zeggenschap over hun ontwikkeling hebben (79%) (zie Figuur 12).

Figuur 12: Eigen inzetbaarheid. Ik zou meer doen aan mijn eigen ontwikkeling... (n = 657)



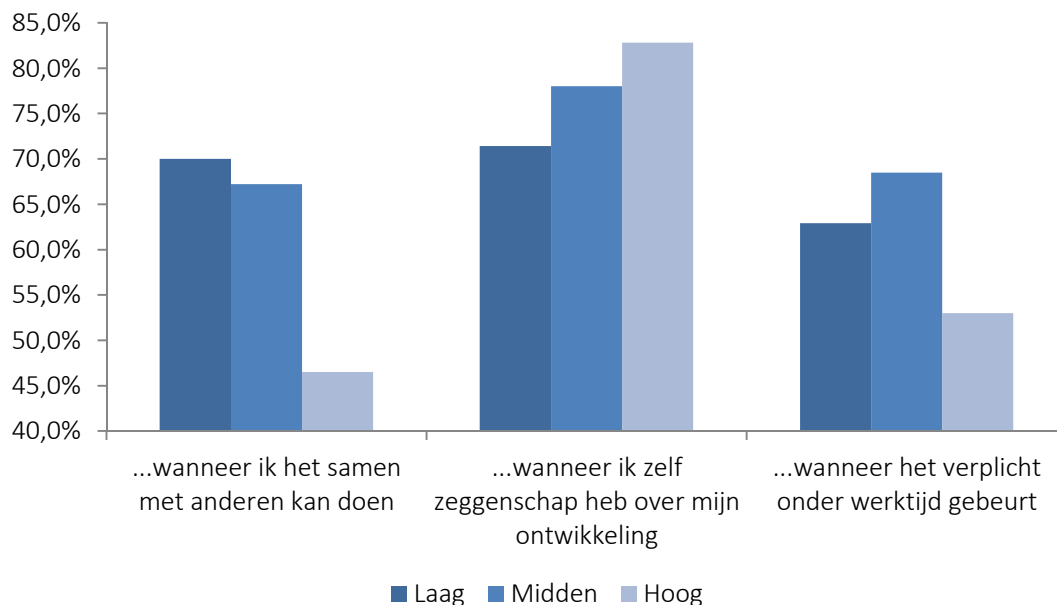
In totaal geeft 42% van de 55 plussers aan meer aan hun eigen ontwikkeling te doen als zij daardoor stappen in hun carrière kunnen zetten (zie Figuur 13). Dit percentage ligt ruim hoger (90%) voor de werknemers in de leeftijdsgroep 26 tot en met 35 jaar. Respondenten onder de 35 jaar (91%) geven vaker aan meer aan hun eigen ontwikkeling te doen wanneer zij zelf zeggenschap hebben over hun eigen ontwikkeling dan de werknemers van 46 jaar en ouder (77%).

Figuur 13: Leeftijd en eigen inzetbaarheid (n = 655)



In Figuur 14 is te zien dat lager- en middelbaar opgeleiden aangeven meer aan hun eigen ontwikkeling te doen wanneer zij dit samen met anderen kunnen doen (respectievelijk 70% en 67%). Bij hoger opgeleiden is dit iets minder dan de helft. Hoger opgeleiden geven aan meer aan hun eigen ontwikkeling te doen wanneer zij zelf hier meer zeggenschap over hebben (83%) (tegenover 71% bij lager opgeleiden). Daarnaast geven middelbaar opgeleiden vaker aan meer aan hun eigen ontwikkeling te doen wanneer het verplicht onder werktijd gebeurt (69%). Het percentage werknemers dat aangeeft meer aan hun eigen ontwikkeling te doen als zij daarmee stappen zetten in hun carrière is groter onder werknemers met een contact voor bepaalde tijd (70%) dan onder werknemers met een vast contract (57%).

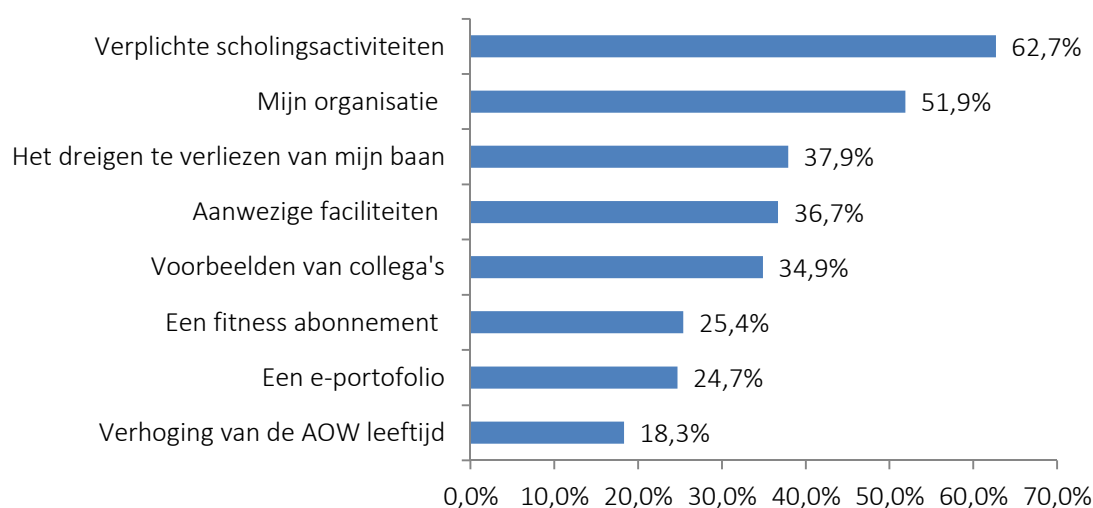
Figuur 14: Opleiding en eigen inzetbaarheid (n = 657)



4.5. Ondersteuning en faciliteiten

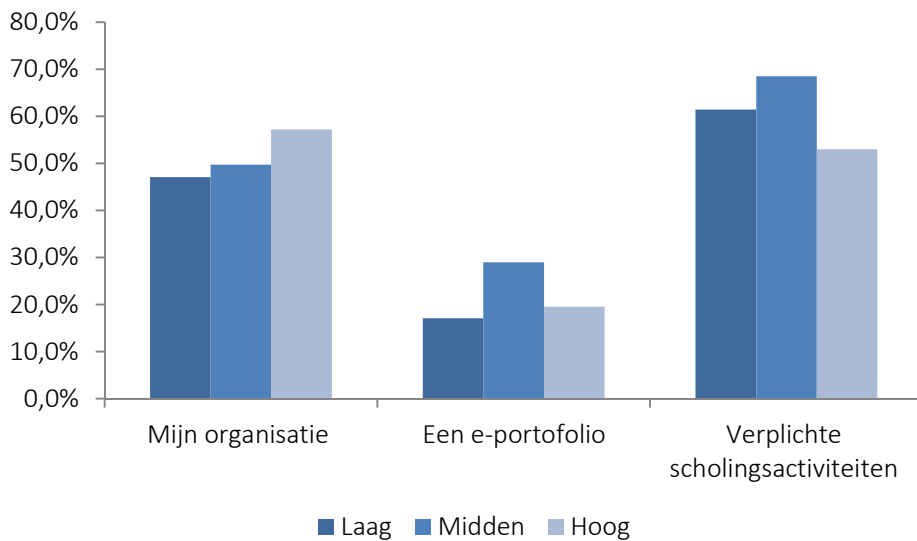
De respondenten konden in de vragenlijst aangeven of ze het eens of oneens zijn met verschillende stellingen over ondersteuning. De meeste respondenten geven aan (63%) dat ze het eens zijn met de stelling 'verplichte scholingsactiviteiten dragen bij aan mijn ontwikkeling' (zie Figuur 15). Daarnaast geeft 52% van de respondenten aan dat hun organisatie ze stimuleert om zich verder te ontwikkelen. Slechts 18% van de respondenten is het eens met de stelling dat de verhoging van de AOW-leeftijd hen stimuleert om zichzelf verder te ontwikkelen.

Figuur 15: Ondersteuning om verder te ontwikkelen (percentage mee eens) (n = 657)



Het percentage respondentent dat aangeeft door de organisatie te worden gestimuleerd om verder te ontwikkelen is onder hoger opgeleiden (57%) hoger dan onder lager- en middelbaar opgeleiden (respectievelijk 47% en 49,7%) (Zie Figuur 16). Middelbaar opgeleiden geven het vaakst aan dat verplichte scholingsactiviteiten (69%) en een e-portofolio hen helpt om verder te ontwikkelen (29%). Hoger opgeleiden zijn het minder vaak dan lager- en middelbaar opgeleiden eens met de stelling dat verplichte scholingsactiviteiten hen helpt te ontwikkelingen.

Figuur 16: Leefstijf en ondersteuning om verder te ontwikkelen (percentage mees) (n = 657)



Respondenten willen graag minder werkdruf en een betere privé-werk balans

In de vragenlijst is een open vraag gesteld over wat medewerkers nog meer nodig hebben om vitaal, vakkundig en met plezier het werk te kunnen doen. Hierop antwoorden de meeste respondenten dat daarvoor de werkdruf omlaag zou moeten. Ze willen graag meer tijd hebben voor cliënten, zodat ze meer aandacht aan hen kunnen besteden en hun werk volledig uit kunnen voeren. Volgens 43 respondenten moet er extra (gekwalificeerd) personeel op de werkvloer komen, zodat er 'extra handen' zijn en het werk beter kan worden verdeeld. Uit de Werkgeversenquête van AZW van 2016 blijkt dat ook meer dan de helft van de werkgevers een toename van de werkdruf ervaart. Volgens een vijfde wordt dit vooral veroorzaakt door onderbezetting en moeilijker/complexer werk. Daarnaast geven 39 werknemers aan dat een 'gezond' rooster voor hen belangrijk is om vitaal te kunnen blijven doorwerken. Het rooster/werktijden zou volgens hen moeten worden verbeterd/aangepast om een goede werk/privé balans te kunnen behouden (benoemd door 51 respondenten). De werknemers zouden graag meer inbreng in hun rooster willen hebben.

Figuur 17: Wat nodig om vitaal, vakkundig en vakkundig en met plezier kunnen blijven kunnen werken (n=657)*



*Respondenten konden meerdere antwoorden geven.

Verder geven 54 medewerkers aan dat een goede werksfeer en samenwerking met leuke collega's voor hen belangrijk is om het werk met plezier te kunnen blijven doen. Waardering en erkenning van onder andere collega's en leidinggevenden blijken ook een belangrijke rol spelen in het plezier in werk (benoemd door 47 respondenten). De werknemers geven aan graag meer waardering te willen voor het werk dat ze doen en geven aan meer erkenning te willen voor hun deskundigheid. Negentien respondenten geven aan dat het werk voor hen fysiek te zwaar is om vitaal te kunnen doorwerken. Een aantal werknemers geeft aan dat cursussen over bijvoorbeeld over werkhoudingen zouden kunnen helpen om beter om te gaan met het fysiek zware werk. Tenslotte geven 23 medewerkers aan dat ze graag meer ontwikkelingsmogelijkheden willen en hierin graag ondersteund willen worden vanuit de organisatie. Ze willen dat de werkgevers hierover met hen meedenken en dat er specifieke afspraken over worden gemaakt. Uit de eerdere uitkomsten van de Quickscan leek er in eerste instantie geen problemen te zijn met gezondheidsvragen. Uit de open antwoorden blijkt dat medewerkers zich onder andere zorgen maken over de hoge werkdruk en fysieke belasting.

4.6. Zelfleiderschap en 'work locus of control'

Wanneer er wordt gekeken naar zelfleiderschap en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid blijkt op basis van het onderzoek 'Vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid' een verband te zijn tussen zelfleiderschap en zorg voor eigen gezondheid om langer door te kunnen werken (Pearson's $r = 0,08$, , $p < 0,05$). Iemand die vaker zelf regie neemt en het gevoel heeft zelf problemen te kunnen oplossen zal vaker goed voor zijn of haar eigen gezondheid zorgen om langer te kunnen doorwerken. Dit verband is met 0,08 alleen niet heel sterk. Ook blijkt er een verband

tussen op de hoogte blijven van ontwikkelingen in het vakgebied (Pearson's r 0,08, $p < 0.05$) als ook zelfleiderschap en het gevoel genoeg ervaring te hebben om te kunnen blijven werken en zelfleiderschap (Pearson's r 0,12, $p < 0.01$). Werknemers die meer zelf regie nemen blijken zich vaker bezig te houden met ontwikkelingen in hun vakgebied en geven ook vaker aan genoeg ervaring te hebben om te kunnen blijven doorwerken.

Daarnaast blijkt er ook een verband tussen 'work locus of control' en gebruikmaken van scholing en ontwikkeling om te kunnen blijven werken. Werknemers die meer het gevoel hebben zelf invloed uit te kunnen oefenen op hun werk maken vaker gebruik van mogelijkheden op het gebied van scholing en ontwikkeling dan werknemers die het gevoel hebben hier minder invloed op te hebben (Pearson's r 0,18, $p < 0.001$). Ook is er een verband tussen 'work locus of control' en zorgen voor eigen gezondheid (Pearson's r 0,12, $p < 0.01$) en op de hoogte blijven van ontwikkelingen in het vakgebied (Pearson's r 0,21, $p < 0.001$). Werknemers die meer het gevoel hebben dat ze hun werk naar eigen inzicht in kunnen richten geven vaker aan te zorgen voor hun eigen gezondheid om te kunnen doorwerken en op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied.

4.7. Enthousiasme en loyaliteit

Uit de analyse blijkt dat werknemers die enthousiast zijn over hun werk gemiddeld meer gebruik maken van mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling (gemiddelde =1,83) dan werknemers die minder enthousiast zijn over hun werk (gemiddelde =1,67) ($p < 0,01$). Ook blijken werknemers die enthousiaster zijn over hun baan gemiddeld meer op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in hun vakgebied) dan werknemers die minder enthousiast zijn. Daarnaast geven ze ook gemiddeld vaker aan genoeg ervaring te hebben om te kunnen blijven werken. Er zijn geen verschillen in mate van loyaliteit en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

5. Samenvatting en conclusie

5.1 Samenvatting

Hoe kunnen werkgevers én werknemers gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor duurzame inzetbaarheid? In de werksessies Duurzame Inzetbaarheid hebben sociale partners, ondersteund door A+O VVT, samen met de sector gezocht naar concrete vervolgactiviteiten en –projecten om duurzame inzetbaarheid in de VVT te bevorderen. Daarvoor is een QuickScan onder medewerkers in deze branche uitgevoerd, waaraan 657 respondenten hebben deelgenomen. Ook is in regiosessies met zorgmedewerkers, OR-leden, leidinggevend en HR-professionals gesproken over duurzame inzetbaarheid in de VVT. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek zijn als volgt.

Er zijn vier speerpunten waar werkgevers en werknemers binnen de sector VVT aan kunnen werken. Dit zijn zelfleiderschap, gedragsverandering (ont-automatiseren), maatwerk en dialoog. Zelfleiderschap is volgens zowel werkgevers als werknemers het belangrijkste punt. Gedragsverandering vindt men het minst belangrijk, maar in de oplossingsrichtingen staat dit juist het vaakst centraal. Wanneer we kijken naar de speerpunten dan valt het volgende op.

Zelfleiderschap

Bij het thema zelfleiderschap is opvallend dat werkgevers dit vooral belangrijk vinden voor medewerkers, zij geven aan dit vaak te missen bij werknemers. Werknemers zeggen echter dat zij de juiste faciliteiten vanuit de werkgever voor zelfleiderschap missen. Medewerkers geven aan zich vooral te willen ontwikkelen wanneer het toegevoegde waarde heeft voor hun werk (90%) en wanneer ze zelf zeggenschap hebben over hun eigen ontwikkeling (79%). Medewerkers geven hierbij aan dat het ook mogelijk moet zijn om nee te zeggen. Ruimte (binnen kaders) om eigen invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid vergroot de zeggenschap en daarmee ook het verantwoordelijkheidsbesef. Financiële ruimte om scholing te volgen en keuzevrijheid in de te volgen scholing vergroot de zeggenschap. De leidinggevende en HR spelen vaak een belangrijke rol in het verlenen van faciliteiten en het stellen van kaders.

Door de jongere leeftijdsgroepen (35 jaar en jonger) wordt vaker aangegeven dat ze zich willen ontwikkelen wanneer ze zelf zeggenschap hebben over hun ontwikkeling (91%) dan door de oudere leeftijdsgroepen (77%). Ook is het kunnen zetten van stappen in hun carrière een belangrijkere motivatie onder de jongere leeftijdsgroepen.

Verplichte scholingsactiviteiten (63%), stimulering vanuit de organisatie (52%) en het dreigen verliezen van hun baan (38%) zijn volgens de werknemers de belangrijkste redenen om zichzelf verder te ontwikkelen. Middelbaar opgeleiden geven het vaakst aan dat verplichte scholingsactiviteiten (69%) hen helpen om verder te ontwikkelen.

Werknemers die enthousiast zijn over hun baan maken vaker gebruik van mogelijkheden op het gebied van scholing en ontwikkeling en blijven meer op de hoogte van ontwikkelingen in hun vakgebied dan werknemers die minder enthousiast zijn over hun werk. Werknemers die meer zelf regie nemen op het werk geven vaker aan dat ze voor hun eigen gezondheid zorgen om langer te

kunnen doorwerken en op de hoogte blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied dan werknemers die minder vaak zelf regie nemen. Ook geven ze vaker aan genoeg ervaring te hebben om te kunnen blijven doorwerken. Daarnaast blijkt dat hoe meer medewerkers het gevoel hebben dat ze zelf hun eigen werk kunnen inrichten, hoe vaker ze zorgen voor hun eigen gezondheid om te kunnen doorwerken en op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in hun vakgebied.

Gedagsverandering (ont-automatiseren)

Het creëren van een leercultuur en/of een sportief klimaat is nu vaak niet mogelijk door de werkdruk. Het werkplezier kan vergroot worden met verschillende oplossingen:

- Gezond plannen/roosteren
- Zorg voor een goede match tussen het cliëntenbestand en het personeelsbestand.
- Minder regeldruk
- Afwisseling in het werk
- Humor

Grotere contracten en/of meer zekerheid dragen bij aan de ruimte voor gedragsverandering. Om de bewustwording te vergroten helpt het om meer eigen inzicht te krijgen in duurzame inzetbaarheid. Met een zelfscan, medewerkers-APK en/of scan vitaliteit krijgen individuele medewerkers meer inzicht in hoe ze er voor staan.

Maatwerk

Bij het thema maatwerk is het van belang om individuele medewerkers te voorzien in zijn of haar behoeften. Er zijn drie kenmerken die het meest van belang zijn in het kader van duurzame inzetbaarheid.

- Leeftijd

Specifiek beleid voor 50plus is gewenst. Het aantal 55 plussers dat aangeeft geen behoefte te hebben aan aanvullende activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid is twee keer zo groot (42%) dan in de afzonderlijke leeftijdscategorieën 26-35 jaar en 36-45 jaar (respectievelijk 17% en 22%). Het percentage jonge werknemers (35 jaar en jonger) dat gebruik maakt van scholing en ontwikkeling is hoger (91%) dan het percentage 55 plussers (74,4%) dat hier gebruik van maakt. De oudere werknemers geven iets vaker dan jongere werknemers aan op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied.

- Contractvorm/grootte

Zorg als werkgever ook voor aandacht voor de medewerkers met kleinere contracten. Medewerkers met kleine contracten (16 uur en minder) geven het minst vaak aan gebruik te maken van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling.

- Opleidingsniveau

Hoger- en middelbaar opgeleiden geven vaker aan gebruik te maken van mogelijkheden op het gebied van scholing en ontwikkeling en houden ze zich vaker op de hoogte van de laatste ontwikkelingen dan lager opgeleiden. Lager- en middelbaar opgeleiden (respectievelijk 70% en 67,2%) geven vaker dan hoger opgeleiden (46,5%) aan dat ze meer aan hun eigen ontwikkeling zouden doen als ze dit samen met anderen kunnen doen. Voor hoger opgeleiden is zeggenschap over hun eigen ontwikkeling belangrijker dan voor de andere groepen. Ook zijn zij eerder bereid (deels) buiten werktijd scholing te volgen.

Dialogo

Wat betreft dialoog geven de deelnemers de volgende richtingen aan:

- Geef aandacht aan duurzame inzetbaarheid.
Organiseer een vitaliteitsweek. Creëer een fysieke plek op het werk met informatie over duurzame inzetbaarheid.
- Vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij activiteiten.
Betreuk medewerkers bij het opstellen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en/of het zorgleefplan.
- Sluit aan bij activiteiten die al gebeuren.
Stimuleer activiteiten die al in de organisatie gebeuren. Geen medewerkers de ruimte voor eigen inbreng in de activiteiten die de organisatie opzet. Spreek de taal van de mensen zelf of laat het hen zelf vertellen. Wees hierbij zo praktisch mogelijk. Het gaat er om meer te organiseren van onderop in plaats van aan te sturen.
- Waardering.
Elkaar zien, feedback geven en/of successen vieren.
- Sfeer
Veel medewerkers geven aan dat de sfeer in het team is van groot belang is. Meer waardering, complimenten geven en op een goede manier communiceren kost niets, maar kan heel veel opleveren.

5.2 Conclusie

Aan welke activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid is op dit moment in de praktijk behoefte? Op basis van het onderzoek vormgeven aan gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn er vier speerpunten waar binnen de VVT aan gewerkt mag worden:

- Zelfleiderschap
- Gedragsverandering (ont-automatiseren)
- Maatwerk
- Dialoog

Deze speerpunten hangen onderling met elkaar samen en het is dan ook goed om bij het werken aan duurzame inzetbaarheid de speerpunten integraal te benaderen. Hieronder vindt u per speerpunt een conclusie.

Zelfleiderschap

Het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid door werkgevers en werknemers is een groeipunt binnen de VVT. Er wordt nog veel naar elkaar gewezen terwijl met elkaar beter kan ondersteunen. Het verlenen van meer zeggenschap door de werkgever kan heel simpel zijn, maar heeft ook voor een groot deel met vertrouwen te maken. Om meer eigen regie te nemen hebben werknemers meer financiële ruimte nodig en ruimte onder werktijd. Waarom werknemers niet in privé-tijd geneigd zijn om hier aan te werken zou vervolgonderzoek kunnen uitwijzen.

Een meer individueel scholingsbudget zou een oplossing kunnen zijn. Ook dit verdient meer onderzoek en/of pilots. Vooral de hoogte van een individueel scholingsbudget en de ruimte om het in te zetten zijn hierbij van belang.



De toegevoegde waarde voor het werk is de belangrijkste drijfveer voor medewerkers om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Om hen te motiveren zouden activiteiten in het kader van duurzame inzetbaarheid die in de dagelijkse werkzaamheden zijn verwerkt de voorkeur hebben. Het kan zo zijn dat de focus op behoud van de huidige baan vaak zo sterk is dat het algemeen belang minder snel wordt gezien. Dit hangt nauw samen met gedragsverandering. Om het bredere plaatje te zien is meer tijd en/of rust nodig.

De leidinggevende en HRM spelen een belangrijke rol in duurzame inzetbaarheid. Zij spelen een grote rol in de uitvoering van beleid. Wanneer medewerkers met leidinggevende en/of HRM in dialoog blijven is er meer maatwerk mogelijk en is er meer draagvlak om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen. Onderzoek van IZZ bevestigt dat de relatie met de leidinggevende één van de bepalende factoren is om te werken aan duurzame inzetbaarheid.

Het valt op dat de meerderheid van de medewerkers aangeeft wel verplicht te willen worden tot scholingsactiviteiten. Enerzijds hebben medewerkers meer behoefte aan zeggenschap, maar de kaders mogen best wat dwingender zijn lijken ze te zeggen. Dit heeft echter veel invloed op de werkdruk en de financiële ruimte. Het dreigen verliezen van hun baan is volgens werknemers ook een van de belangrijkste redenen om jezelf te ontwikkelen. Wanneer medewerkers overtollig zijn speelt de factor tijd ook opeens veel minder mee. Meer onderzoek naar het investeren in de ontwikkeling van overtollig personeel is dan ook nodig. Dit speelt ook mee bij medewerkers met kleine contracten, maar die juist meer willen werken.

Gedragsverandering (ont-automatiseren)

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de werkdruk van grote invloed is op de VVT. Het verminderen van werkdruk is mogelijk door verschillende maatregelen te nemen, zoals minder regeldruk en meer instroom van nieuwe medewerkers. In de Arbeidsmarktagenda Zorg voor Ouderen en de cao VVT wordt ingezet op deze maatregelen. Ook is er de afgelopen jaren intensief ingezet op het meer decentraal roosteren in de VVT. Afwisseling in het werk en het zorgen voor een goede match tussen het cliëntenbestand en het personeelsbestand zijn andere maatregelen om de werkdruk te verminderen. Inzicht in hoe het individu, maar ook hoe het team past bij de cliënt is er nog te weinig. Hoe vervolgens het team bij de cliënt kan passen door scholing en/of mobiliteit verdient meer onderzoek. Afwisseling in het werk kan het werk aantrekkelijker maken. Aan welke afwisseling behoefte is dient meer onderzocht te worden. Grotere contracten en/of meer zekerheid draagt ook bij aan de ruimte die medewerkers voelen voor gedragsverandering. Er zijn meer onderzoek en/of experimenten nodig hoe medewerkers grotere contracten en/of meer zekerheid kunnen krijgen.

Om de bewustwording te vergroten helpt het om meer inzicht te krijgen in de eigen duurzame inzetbaarheid. Met een zelfscan, medewerkers-APK en/of scan vitaliteit krijgen individuele medewerkers meer inzicht in hoe ze er voor staan. Vervolgens is het nodig het gesprek te voeren over vervolgacties. Medewerkers die enthousiast zijn nemen eerder verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid. Om het gedrag te hierin te veranderen geven zij aan dat de sfeer in



het team en de relatie met de leidinggevende bepalend zijn. Onderzoek van IZZ heeft dit eerder ook bevestigd. Het is dus van belang dat organisaties hier op inzetten.

Maatwerk

Om maatwerk te leveren is de dialoog met individuele medewerkers van essentieel belang.

Organisaties kunnen meer organiseren om dit gesprek plaats te laten vinden. Vaak zijn organisaties geneigd vanuit kostenoverwegingen liever vanuit het collectief te handelen. Drie factoren zijn in de VVT van belang: leeftijd, contractgrootte/vorm en opleiding.

55-plussers hebben andere behoeften en zijn op een andere manier te prikkelen dan jongere medewerkers. Daarnaast is er in zowel de regioessies als de quickscan veelvuldig aangegeven dat er een financiële regeling voor ouderen moet komen. De VVT moet hierin echt de vraag herdefiniëren, niet: 'Hoe houden medewerkers het vol tot het einde? En kan dat einde ook sneller komen?', maar: 'hoe kan ik zo lang mogelijk doorwerken in de VVT?'. Er is veelvuldig onderzoek naar ouderen en duurzame inzetbaarheid gedaan. Onbekend is of er ook veel op dit gebied is gebeurd in de VVT. Door de deelnemers in de regioessies is aangegeven dat mentor-leerlingfuncties en doorwerken in minder drukke/zware functies oplossingen kunnen zijn. Dit verdient meer onderzoek en/of experimenten.

Medewerkers met kleine contracten geven aan het minst gebruik te maken van mogelijkheden van scholing en ontwikkeling. De investeringen in medewerkers hangen hiermee samen.

Het verschil in opleiding heeft effect op de motivatie en de uitvoering van activiteiten. Hoger opgeleiden zijn eerder geneigd scholing te volgen en ook nog in eigen tijd. Onderzoek van TNO bevestigt dit: door positievere leerervaringen staan zij hier ook voor open. Het creëren van meer positieve leerervaringen vergroot de motivatie van lager-opgeleiden. Een manier om het positiever te maken is wanneer medewerkers met een lagere opleiding dit samen kunnen doen met anderen.

Dialoog

De dialoog kan verder versterkt worden in de VVT. Hiervoor is gedragsverandering nodig. Door ongemerkt meer plekken voor de dialoog in de organisatie te creëren kan meer een cultuur van feedback en leren gecreëerd worden.

Ook is het nodig om medewerkers meer te prikkelen en te stimuleren om na te denken over duurzame inzetbaarheid. Organisaties geven aan dat meer materiaal nodig is waarin duurzame inzetbaarheid wordt uitgedragen. Hierin zou een sectorfonds kunnen bijdragen.

Binnen organisaties kunnen medewerkers meer betrokken worden bij activiteiten die de organisatie uitvoert. Daarnaast kan de organisatie meer aansluiten bij activiteiten die al gebeuren. Tot slot is het geven van feedback, elkaar zien en/of successen vieren belangrijk. Dit is ook bevestigd in onderzoek door IZZ.