



Duurzame inzetbaarheid

Uitkomsten strategisch onderzoek Technische Groothandel

P0124 | 11 MAART 2019

Projectnummer P0124

Rapport voor het bestuur SDITG

Auteur: Lennart de Ruig

© 11 maart 2019 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Duurzame inzetbaarheid

Inleiding

De cao-partijen WTG, FNV, CNV Vakmensen en De Unie hebben een strategisch onderzoek uit laten voeren naar de economische ontwikkeling van de sector in de komende vijf jaar en de gevolgen hiervan voor bedrijven en de factor arbeid.¹ Het onderzoek bevat inzichten die ook relevant zijn voor het bestuur SDITG. Dit rapport geeft een samenvatting van de inzichten rond het thema duurzame inzetbaarheid uit het strategisch onderzoek, aangevuld met een definitie van duurzame inzetbaarheid en enkele specifieke aanknopingspunten voor het bestuur.

Hoe is duurzame inzetbaarheid te definiëren?

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is een breed en complex onderwerp. Het raakt aan het begrip menselijk kapitaal (*human capital*). Menselijk kapitaal bestaat uit de kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en gezondheid van (potentiële) werknemers. Het bezit van kennis en vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en gezondheid zijn goede voorspellers van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid in de technische groothandel is aldus te definiëren als de blijvende aansluiting van de vraag van werkgevers naar, en het aanbod van menselijk kapitaal van (potentiële) werknemers.

Waarom is het belangrijk om te investeren in duurzame inzetbaarheid?

Door te investeren in de inzetbaarheid van (potentiële) werknemers – dus in kennis en vaardigheden, persoonlijkheid en gezondheid, zullen zij gemotiveerd zijn, passend en gezond werk kunnen doen en voldoende kunnen verdienen. Organisaties willen dat (potentiële) werknemers hun inzetbaarheid vergroten, zodat zij productieve en betrokken mensen in dienst kunnen nemen en houden. Productieve en betrokken werknemers leveren een (hogere) toegevoegde waarde aan de organisaties.

Hoe is duurzame inzetbaarheid te beïnvloeden?

Werkgevers en werknemers kunnen invloed uitoefenen op de volgende werkaspecten:

- Arbeidsomstandigheden: een gezonde leefstijl; goede gezondheid; goede balans werk-privé; gunstige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden; werktijden; etc.
- Arbeidsverhoudingen: goed werknemer- en goed werkgeverschap; stijl van leidinggeven; collegialiteit, etc.
- Arbeidsinhoud: interessant, uitdagend werk; vakkennis; loopbaanperspectief binnen en buiten het bedrijf, etc.
- Arbeidsvoorwaarden: maatwerk; verlofregelingen; scholingsrechten; pensioen; zorgverlof; beloning en flexibiliteit hierin.

¹ De Beleidsonderzoekers en SEO Economisch Onderzoek (2019). Een gemeenschappelijke opgave. Resultaten strategisch onderzoek technische groothandel.

Waarom is investeren in duurzame inzetbaarheid voor de technische groothandel relevant?

Het strategisch onderzoek laat zien dat de volgende trends en ontwikkelingen invloed hebben op het thema duurzame inzetbaarheid:

Groeiende omzet en arbeidsmarktkrapte

De meeste bedrijven in de technische groothandel verwachten dat zij de komende jaren zullen groeien. Dit leidt tot een toenemende vraag naar personeel, terwijl de arbeidsmarkt krap is. De hoeveelheid werk voor de zittende werknemers neemt hierdoor toe. Dit leidt tot twee uitdagingen rond duurzame inzetbaarheid. Ten eerste kan dit leiden tot meer werkdruk en een hoger risico op uitval op het werk. Ten tweede is er hierdoor mogelijk minder tijd voor investeringen in inzetbaarheid.

Veranderingen in de arbeidsinhoud

De inhoud van veel functies zal de komende jaren ingrijpend veranderen door automatisering² in organisaties, de zoektocht naar een grotere toegevoegde waarde en de wens van organisaties om wendbaar te zijn. Werknemers hebben daardoor meer ICT-kennis en vaardigheden nodig. Ook dienen werknemers betere commerciële vaardigheden te hebben, moeten ze klanten (technisch) kunnen adviseren en dienen ze flexibel, wendbaar en scholingsbereid te zijn. In het algemeen is er sprake van upgrading. Organisaties hebben meer behoefte aan HBO'ers en MBO'ers op niveau 4. Scholing van werkenden is dus een belangrijke uitdaging rond duurzame inzetbaarheid.

Fysiek werk valt zwaarder door stijging AOW-leeftijd en vergrijzing

De sector is vooral in de logistieke- en magazijnfuncties vergrijsd en de AOW-gerechtigde leeftijd is de afgelopen jaren toegenomen. Het fysieke werk wordt voor deze groepen soms te zwaar. Een deel van de bedrijven – vooral bedrijven met 100 of meer werknemers – verwacht dat de uitstroom door langdurig verzuim of arbeidsongeschiktheid zal toenemen.

24-uurs economie

De economie lijkt steeds meer richting een 24-uurs economie te gaan, waarbij producten tot in de avonduren besteld kunnen worden en de volgende dag geleverd worden. De technische groothandels anticiperen steeds meer op deze verandering door langere openingstijden of het opzetten van webshops waarbij de producten op elk moment van de dag online gekocht kunnen worden. Dit heeft gevolgen voor de werktijden van werkenden in de sector.

Hoe staat het met de inzetbaarheid van werknemers?

Arbeidsinhoud: kwetsbare groepen minder bereid te werken aan inzetbaarheid

De verwachte veranderingen in de arbeidsinhoud vormen een knelpunt voor specifieke groepen werknemers. Werknemers in logistieke functies, werknemers van vijftig jaar en ouder en werknemers met een laag opleidingsniveau vinden dat zij minder goed kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt en dat hun kennis en vaardigheden minder goed aansluiten bij het werk. Tevens zijn

² Webshops, e-commerce, e-marketing, supply chain managementtools, automatische order- en facturatiesystemen, big data-analyse, verkoopbeheersystemen

deze groepen iets minder bereid om te werken aan hun inzetbaarheid dan andere groepen werknemers.

Arbeidsomstandigheden: werk stelt hoge eisen aan sommige werknemers

Iets meer dan de helft van de werknemers is van mening dat het werk hoge lichamelijke en geestelijke eisen stelt. Significant vaker eens met deze stelling zijn werknemers in logistieke functies, vijftigplussers, laag opgeleiden, leidinggevend en werknemers zonder thuiswonende kinderen. Met name werknemers in logistieke functies moeten relatief veel overwerken en ervaren een stijgende werkdruk. Werknemers in de technische groothandel voelen zich meer dan twee keer zo veel 'vaak of altijd' compleet uitgeput door het werk ten opzichte van alle Nederlandse werknemers. Dit geldt met name voor werknemers in logistieke functies, vijftigplussers, laagopgeleiden en werknemers zonder thuiswonende kinderen.

Arbeidsverhoudingen: communicatie op de werkvloer laat soms te wensen over

De communicatie over veranderingen in bedrijven wil nogal eens eenzijdig verlopen. Ruim een vijfde van de werknemers is het (helemaal) oneens met de stelling 'mijn werkgever communiceert goed met de werknemers over veranderingen binnen het bedrijf'. Werknemers in logistieke functies, laagopgeleiden en werknemers in bedrijven met minder dan vijftig werknemers vinden significant vaker dat de werkgever niet goed communiceert over veranderingen in het bedrijf. Deze werknemers noemen de manier van leiding geven en de sfeer op het werk ook relatief vaak een verbeterpunt.

Inzetbaarheid: tien procent werknemers schat kansen op arbeidsmarkt laag in

Werknemer die gemakkelijk een andere baan bij een andere werkgever (denken te) kunnen krijgen, kunnen beschouwd worden als duurzaam inzetbaar. Iets meer dan de helft van de werknemers in de Technische Groothandel denkt gemakkelijk een nieuwe baan te kunnen krijgen bij een andere werkgever. Een tiende van de werknemers schat zijn kansen op de externe arbeidsmarkt laag in. Onder werknemers in logistieke functies is dit aandeel twee keer zo hoog. Ook vijftigplussers, laagopgeleiden, werknemers zonder thuiswonende kinderen en werknemers in bedrijven met minder dan vijftig werknemers schatten hun kansen op de externe arbeidsmarkt significant lager in dan andere groepen.

Inzetbaarheid: een derde van de werknemers denkt werk niet tot AOW-leeftijd vol te houden

Werknemers die hun huidige werk kunnen volhouden tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd, zijn te beschouwen als duurzaam inzetbaar. Werken tot de huidige AOW-gerechtigde leeftijd van 67 jaar is niet voor alle werknemers vanzelfsprekend. Een derde van de werknemers in de Technische Groothandel denkt dat zij hun werk tot 65 jaar kunnen volhouden. Dit aandeel is bij werknemers in logistieke functies significant hoger. De gemiddelde leeftijd tot waarop men het werk lichamenlijk en geestelijk vol denkt te houden is 63,9 jaar. Dit is wel iets hoger dan het gemiddelde van alle werknemers in Nederland (62,5 jaar).

Overkoepelend: beïnvloedbare factoren

Uit het strategisch onderzoek blijkt dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de technische groothandel samenhangt met:

- Arbeidsinhoud;
 - o Werknemers die vinden dat zij niet gemakkelijk aan de eisen van het werk kunnen voldoen, denken hun baan minder lang vol te houden.
 - o Werknemers die vinden dat hun kennis en vaardigheden niet goed aansluiten bij het werk, denken hun baan minder lang vol te houden.
- Arbeidsomstandigheden;
 - o Werknemer die vinden dat het werk hoge lichamelijke en/of geestelijke eisen stelt, denken hun baan minder lang vol te houden.
 - o Werknemers die zich vaak of altijd compleet uitgeput voelen door het werk, denken hun baan minder lang vol te houden.
- Bedrijfseconomische situatie;
 - o Werknemers die vinden dat de toekomst van het bedrijf er niet goed uitziet, denken hun baan minder lang vol te houden.
- Verantwoordelijkheden werkgever en werknemer;
 - o Werknemers die vinden dat hun werkgever onvoldoende doet voor ouderen werknemers om het werk vol te houden, denken hun baan minder lang vol te houden.
 - o Werknemer die vinden dat zij zelf *niet* verantwoordelijk zijn om aan het werk te blijven, denken hun baan minder lang vol te houden.

Wat doen werkgevers en werknemers om de inzetbaarheid te vergroten?

Werkgevers in de technische groothandel zetten diverse HR-instrumenten in die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. De verschillen tussen bedrijven zijn echter groot. Kleine bedrijven zetten veel minder vaak instrumenten in dan grote bedrijven. Veel aangeboden instrumenten zijn scholings- en opleidingsmogelijkheden, beoordelings- en functioneringsgesprekken, preventief gezondheidskundig onderzoek, loopbaangesprekken (POP) en stimulering van gezondheid en vitaliteit. Relatief weinig ingezet worden functie- en/of taakrotatie, persoonsgebonden ontwikkelings- of inzetbaarheidsbudget, loopbaanscans en trajecten ter erkenning van verworven competenties.

Ondanks dat redelijk wat bedrijven investeren in programma's voor scholing, vitaliteit, wendbaarheid en gezondheid, is er behoefte aan collectief beleid en concrete handvatten op het gebied van scholing en duurzame inzetbaarheid. Werkgevers merken dat er vooral animo voor is bij jongere en/of hoger opgeleide werknemers en niet bij doelgroepen waar de inzetbaarheid precairder is. Een vergelijkbaar beeld is er bij het onderwerp werkdruk. Dit onderwerp is in de meeste bedrijven wel bespreekbaar, maar werkgevers en direct leidinggevenden vinden het lastig om dit punt aan te pakken.

Deze 'handelingsverlegenheid' is ook af te lezen aan de ervaringen van werknemers. Werknemers voelen zich over het algemeen wel verantwoordelijk om aan het werk te blijven en zijn ook bereid om te werken aan hun inzetbaarheid. Maar ze vinden tegelijk dat de werkgever te weinig moeite doet voor oudere werknemers om hun werk vol te houden. Vijftigplussers, laagopgeleiden en werknemers in logistieke functies vinden significant vaker dat hun werkgever onvoldoende doet

aan inzetbaarheid. Zo kan een patstelling ontstaan: werkgevers wachten op het initiatief van werknemers en andersom.

Werknemers zijn vooral bereid om hun kennis en vaardigheden op peil te houden, van functie te veranderen als dat nodig is, minder uren te gaan werken in dezelfde functie of bijscholing te volgen. Werknemers willen 'gehoord' worden en vinden een prettige interactie tussen werkgever en werknemer van belang. Ze willen genoeg verantwoordelijkheden en erkenning en waardering voor hun prestaties. Ook prettige arbeidsverhoudingen (een goede werksfeer) helpen werknemers naar eigen zeggen om duurzaam inzetbaar te blijven.

Veel genoemde instrumenten of thema's waarop werkgevers zich volgens werknemers moeten richten zijn een jaarlijkse gezondheidscheck, stresspreventie, gezondheidsbeleid en goede arbeidsomstandigheden. Daarnaast is er behoefte aan zelfroosting, de mogelijkheid om meer of minder te werken en het makkelijker maken van het combineren van werk en privé.

Wat zijn aanknopingspunten voor het bestuur?

Er is over het algemeen geen tekort aan tips, tools en trainingen rond duurzame inzetbaarheid. Ook in de technische groothandel zijn door individuele bedrijven en op collectief niveau al veel waardevolle producten ontwikkeld. De uitdaging ligt vooral in het gebruik van deze producten. Hoe zijn (specifieke groepen) werkgevers en werknemers te verleiden om ook echt aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid? Wij formuleren daarom enkele aanknopingspunten die hierop betrekking hebben.

Bijzondere aandacht nodig voor kwetsbare groepen

Uit het strategisch onderzoek blijkt dat de investeringen in duurzame inzetbaarheid achterblijven in kleine bedrijven en bij kwetsbare groepen werknemers. Dit zijn juist groepen werknemers en werkgevers waar investeringen hard nodig zijn. Jongeren en hoger opgeleiden zijn immers over het algemeen meer bezig met scholing en gezondheid. Een eerste uitgangspunt van duurzame inzetbaarheid is dat in het bijzonder aandacht dient uit te gaan naar kwetsbare groepen als het gaat om de ontwikkeling van het menselijk kapitaal, namelijk laagopgeleiden, ouderen en werknemers in logistieke functies.

De sleutel ligt in het wegnemen van belemmeringen

De neiging kan bestaan om als sector een aanpak te ontwikkelen die gebaseerd is op communicatie, kennisoverdracht en een instrumentenaanbod. Door werkgevers en werknemers informatie aan te bieden en te overtuigen van het belang van investeringen in duurzame inzetbaarheid, passen werkgevers en werknemers hun gedrag aan en gaan zij instrumenten gebruiken. Dat is de impliciete verwachting.

Uit de gedragswetenschappen blijkt echter dat er in de praktijk allerlei belemmeringen zijn voor werkgevers en werknemers om informatie tot zich te nemen en instrumenten te gebruiken. Weten leidt niet altijd tot doen. De sleutel tot investeringen van werkgevers en werknemers in duurzame inzetbaarheid ligt daarom in het wegnemen van belemmeringen. Belangrijk daarbij is dat in die aanpak inzichten uit de gedragswetenschappen zijn verwerkt. Een aanpak is effectiever als deze gemakkelijk is, aantrekkelijk, goed getimed en gebruik maakt van de kracht van sociale normen.³

³ Zie de inzichten van het Behavioural Insights Team: EAST. Four simple ways to apply behavioural insights.

Uit onderzoek in andere sectoren weten we dat de volgende belemmeringen een rol kunnen spelen:

- Gebrek aan tijd en/of geld. In sommige bedrijven staat de financiële situatie het niet toe om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Ook is er in sommige bedrijven te weinig tijd hiervoor, bijvoorbeeld door grote hoeveelheid werk en personeelstekorten.
- Gebrek aan coachende vaardigheden bij het middenmanagement. Direct leidinggevend zijn niet altijd goed geëquipeerd om met werknemers het gesprek aan te gaan over hun inzetbaarheid, of ze zijn bang dat ze 'hun beste mensen kwijtraken' als ze investeren in de inzetbaarheid van werknemers.
- Scholingsangst. Dit kan komen door slechte ervaringen in het verleden, een gebrek aan zelfvertrouwen of moeite met formeel leren. Bovendien zien sommige werknemers een scholingsaanbod soms als motie van wantrouwen tegen hun functioneren.
- Verliesaversie. Mensen zijn over het algemeen bang om iets te verliezen. Ze houden vast aan vertrouwde routines en vertrouwd werk en durven niet na te denken over hun toekomst, ook als ze weten dat dit hen iets kan opleveren.
- Met name werknemers die fysiek zwaar werk doen hebben een lagere bereidheid hebben om scholing in de eigen tijd te volgen.
- Gebrek aan doorstroommogelijkheden. Sommige bedrijven zijn erg klein, of kennen weinig verschillende functies, waardoor de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf klein zijn. Aangezien werkgevers doorgaans alleen investeren in opleiding als ze een relevantie zien voor de eigen organisatie, werkt dit belemmerend.

Deze belemmeringen impliceren dat een aanpak vooral gericht moet zijn op a) het wegnemen van angst bij werknemers, b) het ondersteunen van direct leidinggevende in hun coachende vaardigheden en c) het faciliteren van werkgevers bij het creëren van mogelijkheden (budget, samenwerking met andere werkgevers om doorstroommogelijkheden te genereren, etc.).

Lange termijn aanpak nodig

Duurzame inzetbaarheid wordt vaak ingericht als een tijdelijk project. Het risico hiervan is dat zodra het project is afgelopen, werkgevers en werknemers overgaan tot de orde van de dag. Gewoontegedrag neemt daarbij weer de overhand, omdat het project niet heeft geleid tot structurele nieuw gedragspatronen. Voor een werkzame aanpak rond duurzame inzetbaarheid in de technische groothandel, is het van belang om een aanbod te ontwikkelen dat onderdeel kan worden van de reguliere structuren en gewoontes in bedrijven.

De Beleidsonderzoekers

Vestwal 2-4

2312 NP Leiden

071 566 59 47

info@beleidsonderzoekers.nl