

**Resultaten onderzoek
Samenhangend Inzetbaarheidbeleid**

Taskforce Samenhangend Inzetbaarheidbeleid

Management samenvatting

In opdracht van de taskforce samenhangend inzetbaarheidsbeleid is een onderzoek uitgevoerd naar inzetbaarheid binnen de verzekeringsbranche. De bevindingen zijn een belangrijk vertrekpunt voor concrete vervolgstappen in het ontwikkelen van een samenhangend inzetbaarheidbeleid.

Doelstelling van het onderzoek is om: *'Concrete voorstellen te ontwikkelen om samenhangend inzetbaarheidbeleid verder vorm te geven op basis van reeds opgedane ervaringen in de bedrijfstak en daarbuiten (voor zover toepasbaar binnen de bedrijfstak)'*.

Met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek is antwoord gegeven op onderstaande onderzoeksvragen:

- 1) Hoe ziet het demografische overzicht (leeftijdsopbouw, gegevens instroom/uitstroom en ziekteverzuim) van de branche er uit en in hoeverre leidt dit tot een gevoelde urgentie om gerichte actie te ondernemen op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid?
- 2) In hoeverre worden reeds opgenomen artikelen met betrekking tot inzetbaarheid en ontwikkeling in de CAO ook daadwerkelijk toegepast de leden (artikel 6.3) en in welke mate worden deze als effectief ervaren?
- 3) Welke succesvolle, relevante en toepasbare projecten en initiatieven zijn bekend op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid en vrijwillige loopbaanombuiging zowel binnen als buiten de branche (CAO verzekeringsbranche en eigen CAO's)?
- 4) Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren met betrekking tot samenhangend inzetbaarheidbeleid?

Ad 1) Demografisch overzicht en urgentie

Hoewel de leeftijdsverdeling van de medewerkers binnen de 20 aan deze studie participerende verzekeraars nu een redelijk gelijkmatige verdeling vertonen, rapporteren de meeste verzekeraars wel problemen met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van hun medewerkers. Tevens verwacht de meerderheid van de verzekeraars - gezien de huidige leeftijdsopbouw van hun personeelsbestand - op de middellange termijn (over 5 en 10 jaar) knelpunten ten aanzien van de in-, door- en uitstroom. De meerderheid van de verzekeraars heeft acties gepland om deze verwachte knelpunten tegen te gaan.

Er is momenteel geen sprake van een gevoelde urgentie om met het thema inzetbaarheid aan de slag te gaan. Door de grote werkdruk, mede veroorzaakt door de vele (maatschappelijke) ontwikkelingen, en focus op korte termijn resultaten, wordt er weinig tijd aan het thema besteed. Juist door de (maatschappelijke) ontwikkelingen wordt inzetbaarheid wel als belangrijk thema voor de toekomst ervaren.

Ad 2) Toepassing en effectiviteit van CAO artikelen

De huidige CAO-artikelen binnen de aan deze studie deelnemende verzekeraars worden toegepast, met uitzondering van de loopbaancheck voor oudere medewerkers. Voor vrijwel alle artikelen daalt de toepassing bij de laatste twee leeftijdscategorieën (51-60 en ≥ 61 jaar). De CAO-artikelen worden als effectief gezien, met uitzondering van de loopbaancheck voor oudere medewerkers en de ingekorte werkweek (4x9).

Ad 3) Relevante initiatieven en projecten op het gebied van inzetbaarheid

Binnen de branche zijn vele initiatieven rondom het thema inzetbaarheid. De meest genoemde initiatieven zijn:

- Het stimuleren van functieverbreiding, taakrotatie en stages.
- Employability (afspraken) als expliciet onderwerp opnemen in POP.
- Binnen planningscyclus naast functionele resultaatafspraken ook ontwikkelafspraken opnemen.
- Middels competentie management gedrag en ontwikkelrichting van medewerkers bespreekbaar maken.

Enkele innovatieve projecten zijn:

- Een mobiliteitskubus; maakt de mobiliteit van medewerkers inzichtelijk.
- Uitvoeren van mobiliteitscans.
- Gezondheid- en vitaliteitsbeleid.
- Vrouwen in de hogere regionen.

Ad 4) Succes- en faalfactoren

Met betrekking tot inzetbaarheid, zijn de meest genoemde succesfactoren:

- Goede relatie met leidinggevende en medewerker.
- Structurele tijd en aandacht voor ontwikkelafspraken.
- Inzicht hebben in doorgroeimogelijkheden.
- Stimulerende bedrijfscultuur.

De meest genoemde faalfactoren met betrekking tot inzetbaarheid zijn:

- Beperking in doorgroeimogelijkheden.
- Privé omstandigheden.
- Onduidelijkheid over strategische ontwikkelrichting.
- Rigide kijk naar functiegebouw, beloningsstructuur en competenties.
- Verkokering binnen de organisatie.
- Veel focus op inkrimping en uitstroom.

Op basis van bovenstaande resultaten, zijn de belangrijkste conclusies:

- De leeftijdsopbouw laat geen opvallende afwijkingen zien ten opzichte van het landelijke gemiddelde. Grotere maatschappijen geven aan dat zij de leeftijdsopbouw minder evenwichtig vinden en in het kader van de vergrijzing knelpunten verwachten voor de toekomst. Daarnaast geven veel deelnemende maatschappijen aan dat zowel de instroom, (horizontale en verticale) doorstroom als de uitstroom onvoldoende is.
- Door de hoge werkdruk, mede veroorzaakt door de vele (maatschappelijke) ontwikkelingen, wordt er in de dagelijkse praktijk door medewerkers en leidinggevendenden onvoldoende aandacht besteed aan inzetbaarheid. Veelal gaat de aandacht uit naar (korte) termijn resultaatafspraken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gevoelde urgentie om met het thema aan de slag te gaan nog onvoldoende aanwezig is bij medewerkers en leidinggevendenden.
- Volgens de deelnemers worden de meeste CAO-regelingen toegepast en zijn deze effectief. Uitzonderingen hierop zijn de loopbaancheck voor oudere medewerkers en 4x9 uur werken. Er zijn voldoende faciliteiten en opleidingsbudgetten beschikbaar. Ook worden er in de meeste gevallen

individuele ontwikkelafspraken gemaakt, deze zijn vaak vrijblijvend en worden niet structureel gemonitord. Ontwikkel- en opleidingsplannen zijn onvoldoende aanwezig.

- Er zijn vele initiatieven op het gebied van inzetbaarheid. Voorbeelden van genoemde (succesvolle) initiatieven zijn: het stimuleren van functieverbreiding, taakrotatie en stages en het invoeren van competentie management/performance management. Voorbeelden van vernieuwende initiatieven zijn het uitvoeren van een employabilityscans, het opstellen van een mobiliteitskubus, het invoeren van beleid op het gebied van gezondheid/vitaliteit, ontwikkelbaarheid van groepen medewerkers bespreken en het opnemen van een maximale functieduur.
- De belangrijkste succes- en faalfactoren met betrekking tot inzetbaarheid zijn slechts in beperkte mate afhankelijk van de regelingen rondom inzetbaarheid. Gedragsfactoren en cultuur (coachende leiderschapstijl) waarbij structurele aandacht wordt besteed aan ontwikkeling en inzicht wordt gegeven in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers, zijn bepalend voor het slagen van inzetbaarheidsbeleid. De faalfactoren hangen samen met het hebben van een te hoge werkdruk, privé omstandigheden en een onduidelijke (visie op de)ontwikkelrichting van de organisatie. Met betrekking tot dit laatste punt speelt met name de communicatie een cruciale factor.

Op basis van de conclusies zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Ondersteun betrokken maatschappijen met een bewustwordingscampagne rondom het thema inzetbaarheid, waarbij wordt aangegeven waarom inzetbaarheid van belang is en welke concrete knelpunten de aanleiding zijn.
- Aanscherpen of aanvullen van een aantal CAO regelingen. Bijvoorbeeld onafhankelijk van de leeftijd één keer in de vijf jaar een loopbaancheck of inzetbaarheidsscans faciliteren, een Individueel opleidingsbudget toewijzen of de mogelijkheid bieden om een gedeelte van de bonus (bij het behalen van afgesproken targets) om te zetten in (extra) opleidingsbudget.
- Door het faciliteren in laagdrempelige formats en/of toolkits, bijvoorbeeld in de vorm van een checklist voor een bedrijfsontwikkel- en opleidingsplan, loopbaancheck of een employabilityscan, krijgen managers en medewerkers een beter beeld bij deze instrumenten. Door organisaties met concrete toolkits op weg te helpen, wordt een belangrijke drempel weggenomen om het thema inzetbaarheid te concretiseren.
- Instellen van een (branche-breed) inzetbaarheidsplatform waarin bestaande en nieuwe initiatieven en pilots rondom inzetbaarheid (binnen en buiten de branche) worden ontwikkeld en gemonitord.
- Het opzetten van een gezamenlijk mobiliteits- en loopbaan adviescentrum op het gebied van 'life long employability' en inzetbaarheid. Dit centrum faciliteert HR, management en medewerkers over alle onderwerpen die met dit thema te maken hebben.
- Toekomstig beleid vooral richten op tastbare ondersteuning van leidinggevende en medewerker om concrete ontwikkelafspraken (mede op basis van intrinsieke motivatie) te formuleren. Dit beleid dient daarnaast de opvolging en monitoring van deze afspraken optimaal te faciliteren.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Inleiding | 6 |
| Hoofdstuk 1 Algemeen | 7 |
| 1.1 Aanleiding | 7 |
| 1.2 Definitie | 7 |
| 1.3 Doelstelling | 7 |
| 1.4 Gewenste resultaten | 7 |
| 1.5 Onderzoeksvragen | 8 |
| Hoofdstuk 2 Onderzoeksanpak | 9 |
| 2.1 Onderzoeksmethoden | 9 |
| 2.2 Kwantitatief onderzoek | 9 |
| 2.3 Kwalitatief onderzoek | 10 |
| 2.4 Best practices | 10 |
| 2.5 Koppeling resultaat en onderzoeksmethoden | 11 |
| Hoofdstuk 3 Resultaten onderzoek | 12 |
| 3.1 Respons | 12 |
| 3.2 Resultaten onderzoek | 12 |
| 3.2.1 Demografisch overzicht | 12 |
| 3.2.2 Toepassing CAO | 18 |
| 3.2.3 Succesvolle projecten | 24 |
| 3.2.4 Succes- en faalfactoren | 30 |
| Hoofdstuk 4 Conclusies | 34 |
| Hoofdstuk 5 Aanbevelingen | 36 |
| Bijlagen | |
| Bijlage 1: vragenlijst | |

Inleiding

Voor u ligt het onderzoek dat door Qidos is uitgevoerd in opdracht van de Taskforce 'samenhangend inzetbaarheidsbeleid'.

Hoofdstuk 1 beschrijft een algemeen gedeelte, waarbij de aanleiding, de definitie van inzetbaarheid, de doelstelling, gewenste resultaten en tenslotte de onderzoeksvragen aan de orde komen.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethoden. Hierbij wordt de aanpak van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek beschreven. Tenslotte wordt in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk een koppeling gelegd tussen de te beantwoorden onderzoeksvraag en de gehanteerde methodiek. Hoofdstuk 3 geeft de resultaten weer van het onderzoek. Hierbij worden de bevindingen per onderzoeksvraag weergegeven. In de eerste paragraaf wordt de respons van het kwantitatieve onderzoek en de deelname aan het kwalitatieve onderzoek weergegeven. Paragraaf twee beschrijft per onderzoeksvraag de bevindingen uit het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek.

In hoofdstuk 4 staan de belangrijkste conclusies beschreven en tenslotte geeft hoofdstuk 5 de aanbevelingen weer met betrekking tot het thema inzetbaarheid.

Hoofdstuk 1 Algemeen

1.1 Aanleiding

In het onderhandelingsresultaat van de CAO 2004-2007 is een passage opgenomen inzake samenhangend inzetbaarheidbeleid. Om dit proces te begeleiden is de Taskforce Samenhangend Inzetbaarheidbeleid ingesteld. Vanwege een aantal trends in de maatschappij is van toenemend belang dat werknemers goed opgeleid, flexibel en breed inzetbaar zijn in alle fases van hun werkende leven. Keuzevrijheid en flexibiliteit zijn hierbij kernbegrippen. In de voorgaande CAO's is reeds uitgebreid aandacht besteed aan samenhangend inzetbaarheidbeleid als onderdeel van het sociaal beleid binnen de onderneming.

1.2 Definitie

Binnen dit onderzoek wordt de volgende definitie voor samenhangend inzetbaarheidbeleid gehanteerd:

Het vermogen van medewerkers om verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen vervullen (zowel binnen als buiten de verzekeringsbranche), waarbij:

- Zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de specifieke omstandigheden en behoeften van medewerkers in de verschillende fases van hun loopbaan en leven.
- Aansluiting is met de organisatie ontwikkeling en organisatiedoelstellingen.

1.3 Doelstelling

De taskforce heeft Qidos gevraagd een onderzoek uit te voeren, waarvan de bevindingen een belangrijk vertrekpunt zijn voor concrete vervolgstappen in het ontwikkelen van een samenhangend inzetbaarheidbeleid. Doelstelling van het onderzoek is om:

'Concrete voorstellen te ontwikkelen om samenhangend inzetbaarheidbeleid verder vorm te geven op basis van reeds opgedane ervaringen in de bedrijfstak en daarbuiten (voor zover toepasbaar binnen de bedrijfstak).'

1.4 Gewenste resultaten

De gewenste resultaten van dit onderzoek zijn:

- Een demografisch overzicht van de branche.
- Een beeld van de toepasbaarheid van de huidige CAO-artikelen van maatregelen.
- Een overzicht van mogelijke projecten op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid en vrijwillige loopbaanombuiging.
- Succes- en faalfactoren rondom inzetbaarheid.

Op basis van bovengenoemde resultaten worden aanbevelingen beschreven op basis waarvan de taskforce concrete voorstellen voor beleid en eventuele afspraken op het gebied van arbeidsvoorwaardelijke randvoorwaarden die hiervoor noodzakelijk zijn kan vormgeven.

1.5 Onderzoeksvragen

De onderliggende vraagstellingen luiden als volgt:

- 1) Hoe ziet het demografische overzicht (leeftijdsopbouw, gegevens instroom/uitstroom en ziekteverzuim) van de branche er uit en in hoeverre leidt dit tot een gevoelde urgentie om gerichte actie te ondernemen op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid?
- 2) In hoeverre worden reeds opgenomen artikelen met betrekking tot inzetbaarheid en ontwikkeling in de CAO ook daadwerkelijk toegepast de leden (artikel 6.3) en in welke mate worden deze als effectief ervaren?
- 3) Welke succesvolle, relevante en toepasbare projecten en initiatieven zijn bekend op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid en vrijwillige loopbaanombuiging zowel binnen als buiten de branche (CAO verzekeringsbranche en eigen CAO's)?
- 4) Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren met betrekking tot samenhangend inzetbaarheidbeleid?

In de oorspronkelijke aanvraag is een vraag opgenomen betreffende diversiteit. Na overleg tussen Qidos en de taskforce 'samenhangend inzetbaarheidsbeleid' is besloten dit thema buiten beschouwing te laten in het onderzoek.

Hoofdstuk 2 Onderzoeksaanpak

2.1 Onderzoeksmethoden

Om de gewenste onderzoeksresultaten te behalen, is een kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In figuur 1 staan de verschillende onderzoeksvormen schematisch weergegeven.



Figuur 1: onderzoeksaanpak

2.2 Kwantitatief onderzoek

In de eerste fase van het onderzoek is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Met behulp van een door Qidos ontwikkelde vragenlijst (zie bijlage 1) is inzicht verkregen in de volgende aspecten:

- Demografische gegevens:
 - Leeftijdsopbouw.
 - In-, door- en uitstroom (verticale en horizontale doorstroom).
 - Gemiddelde functieduur.
 - Ziekteverzuim.
 - Man/vrouw verdeling.
- In welke mate, op welke wijze en met welke effecten op inzetbaarheid worden de regelingen uit de CAO (artikel 6.3) toegepast? Het betreft hier onderwerpen zoals:
 - Bedrijfsopleidingsplan.
 - Persoonlijke ontwikkelingsplannen.
 - Ontwikkelgesprekken.
 - Toekomstgerichte loopbaanchecks.
 - Opleidingsbudgetten per 'leeftijdscategorie'.

- Verantwoordelijkheid medewerker met betrekking tot inzetbaarheid.
- Overige ervaringen ten aanzien van loopbaanombuiging en inzetbaarheidbeleid.
 - Ontwikkeling van beleid en initiatieven.
 - Resultaten in de praktijk.
 - Succes- en faalfactoren.

2.3 Kwalitatief onderzoek

Om het kwantitatief onderzoek te kunnen verdiepen en verifiëren, is een aantal focusgroepen uitgevoerd.

Focusgroepen medewerkers

Medewerkers in dezelfde levensfase zijn in focusgroepbijeenkomsten gevraagd naar hun ervaringen rondom inzetbaarheid. De inhoud van de focusgroepen is mede vormgegeven op basis van de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek. Onderwerpen die aan de orde zijn gekomen:

- Stimulerende en remmende factoren m.b.t. inzetbaarheid.
- Toepassing van relevante CAO-bepalingen m.b.t. inzetbaarheid.
- Ondersteuning van leidinggevende.
- Gewenste situatie rondom inzetbaarheid.

Focusgroep HR en management

Tijdens een focusgroep met Human Resource Management (HRM) zijn op interactieve wijze de belangrijkste bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek bediscussieerd en verdiept:

- Belangrijkste 'wakkerligpunt' (nu en over 5 jaar).
- Succes- en faalfactoren.
- Toetsen belangrijkste uitkomsten kwantitatieve onderzoek.
- Gewenste situatie rondom inzetbaarheid.

Telefonische interviews medewerkers

Naast de focusgroepen is een aantal telefonische interviews uitgevoerd met medewerkers uit verschillende levensfasen. Hierbij zijn aspecten besproken zoals:

- Of men bezig is met persoonlijke ontwikkeling. Waarom wel/niet.
- Op welke manier men bezig is met persoonlijke ontwikkeling.
- Ondersteuning vanuit de leidinggevende.
- Of men zich op een andere baan/werkzaamheden oriënteert? Waarom wel/niet.
- CAO-regelingen.

2.4 Best practices

De inventarisatie van succesvolle projecten en initiatieven op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid en loopbaanombuiging zijn uitgevoerd middels:

- Telefonische diepte-interviews. Deze zijn uitgevoerd met functionarissen uit organisaties die in het kwantitatieve onderzoek blijken te hebben gegeven van succesvolle, vernieuwende projecten en initiatieven op het gebied van inzetbaarheid.
- Desk en internet research. Hierbij is in uiteenlopende branches gekeken naar beschrijvingen van succesvolle projecten op het gebied van inzetbaarheid.

Op basis van de diepte-interviews, desk en internet research is vastgesteld in welke mate sprake is van succesvol inzetbaarheidbeleid (en vormen van loopbaanombuigingsbeleid) en op welke manier dit is en/of wordt vormgegeven. Tevens zijn de positieve en negatieve ervaringen van dit beleid in kaart gebracht.

2.5 Koppeling resultaat en onderzoeksmethode

In onderstaande tabel staat weergegeven welke onderzoeksmethode gehanteerd zijn om de geformuleerde resultaten te bereiken.

| | Kwantitatief onderzoek | Kwalitatief onderzoek | Best practices |
|---|------------------------|-----------------------|----------------|
| Resultaat 1: Demografisch overzicht | ● | | |
| Resultaat 2: Toepasbaarheid CAO | ● | ● | |
| Resultaat 3: Mogelijke projecten | ● | ● | ● |
| Resultaat 4: Succes- en faalfactoren | ● | ● | ● |

Tabel 1: Koppeling resultaat en onderzoeksmethode

Hoofdstuk 3 Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven. In de eerste paragraaf wordt de respons van het kwantitatieve onderzoek en de deelname aan het kwalitatieve onderzoek weergegeven. De daarop volgende paragrafen beschrijven per onderzoeksvraag de resultaten.

3.1 Respons

In totaal zijn 150 vragenlijsten uitgezet en zijn 20 ingevulde lijsten geretourneerd. In totaal werken er binnen deze 20 verzekeraars 57.072 medewerkers¹. Er is een grove onderverdeling te maken in: i) 8 kleine (≤ 500 medewerkers), ii) 8 middelgrote (500-3000 medewerkers), en iii) 4 grote (> 3000 medewerkers) verzekeraars. Niet alle verzekeraars die aan het kwantitatieve onderzoek hebben deelgenomen vallen onder de CAO van het Verbond van Verzekeraars (ING o.a.).

In totaal zijn zes focusgroepen uitgevoerd met medewerkers uit verschillende levensfasen, waarvan één met HR/management. Naast de focusgroepen zijn extra telefonische diepte-interviews uitgevoerd onder medewerkers uit verschillende levensfasen. De uitkomsten uit deze interviews sluiten aan bij de resultaten uit de focusgroepbijeenkomsten. Tenslotte zijn, om meer diepgang te krijgen in de best-practices van verschillende organisaties telefonische diepte-interviews uitgevoerd met HR-managers.

3.2 Resultaten onderzoek

In onderstaande tekst worden per onderzoeksvraag de belangrijkste bevindingen gepresenteerd. Deze bevindingen komen voort uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek.

3.2.1 Demografisch overzicht

In onderstaande tekst wordt het demografische overzicht binnen de branche beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de leeftijdsverdeling, instroom, doorstroom, uitstroom, ziekteverzuim en functieduur. Vervolgens wordt ingegaan op de gevoelde urgentie binnen de branche.

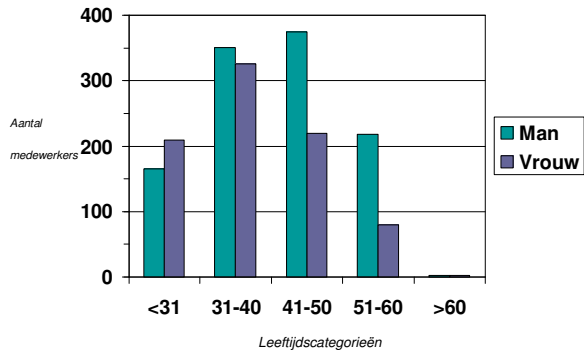
Onderzoeksvraag 1

Hoe ziet het demografische overzicht (leeftijdsopbouw, gegevens instroom/uitstroom en ziekteverzuim) van de branche er uit en in hoeverre leidt dit tot een gevoelde urgentie om gerichte actie te ondernemen op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid?

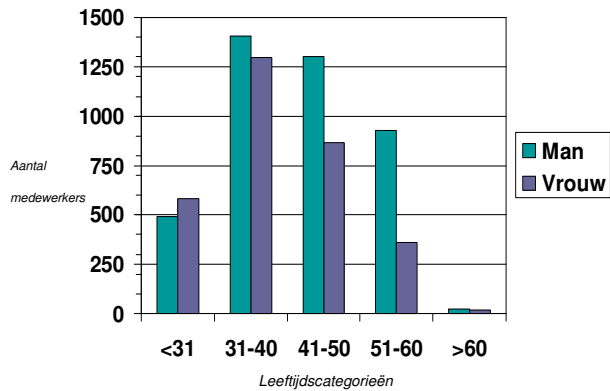
¹ Dit cijfer is inclusief de medewerkers van ING Bank Nederland. Van de overige organisaties zijn alleen de medewerkers die binnen de verzekeringsbranche werkzaam zijn meegenomen.

- *Leeftijdsopbouw en verdeling man/vrouw*

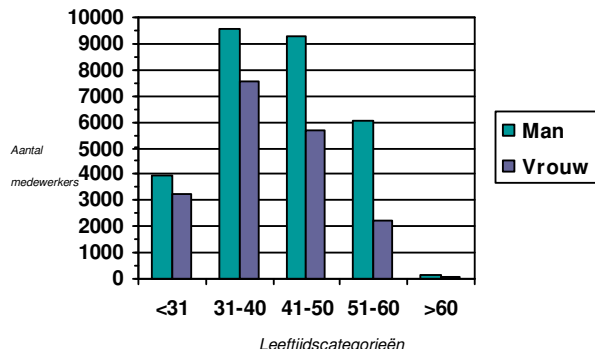
Leeftijdsopbouw medewerkers kleine maatschappijen, N = 8



Leeftijdsopbouw medewerkers middelgrote maatschappijen, N = 8



Leeftijdsopbouw medewerkers grote maatschappijen, N = 4



Met betrekking tot de leeftijdsverdeling van de medewerkers rapporteren de 20 verzekeraars dat medewerkers van 31-40 (36%) en 41-50 (31%) jaar de grootste groep vormen en dat er relatief weinig mensen werken die 51-60 jaar zijn (17%), die jonger zijn dan 31 (15%), en die ouder zijn dan 60 (N = 1%). Ter vergelijking, in de algemene Nederlandse beroepsbevolking van 2004 was 16% van de werknemers 15-24 jaar, was 51% 25-44 jaar oud en was 33% 45-64 jaar (CBS, 2006).

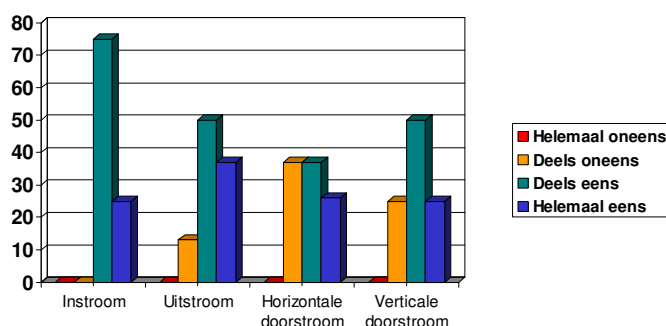
Wat betreft het geslacht van de medewerkers geven alle verzekeraars een vergelijkbare verhouding van mannelijke en vrouwelijke medewerkers weer. Echter, vooral in de leeftijd 41-50 en 51-60 jaar is het aandeel mannen groter dan het aandeel vrouwen (respectievelijk, 62% en 73% mannelijke medewerkers).

Uit de focusgroep met HR/management komt naar voren dat de grote maatschappijen een relatief grotere groep medewerkers in de leeftijdscategorie van 45 tot 55 hebben en willen investeren in extra maatregelen om deze groep blijvend inzetbaar en vitaal te houden.

- *Instream, doorstroom en uitstroom*

De verzekeraars geven aan dat er op dit moment te weinig instroom² is van medewerkers van jonge en middelbare leeftijd (≤30, 31-40 en 41-50 jaar). Hiernaast vinden zij de uitstroom³ onder jonge medewerkers (≤30 jaar) ongewenst hoog, bij zowel mannen als vrouwen. Horizontale doorstroom⁴ wordt in alle leeftijdscategorieën een aandachtspunt bevonden, zowel onder mannelijke als vrouwelijke medewerkers. Ook verticale doorstroom⁵ vindt men in alle leeftijdscategorieën een aandachtspunt. Voor vrouwelijke medewerkers is dit echter vooral een probleem in de leeftijd van ≤30 en 31-40 jaar.

Voldoende in-, door- en uitstroom binnen kleine verzekeraars (%)



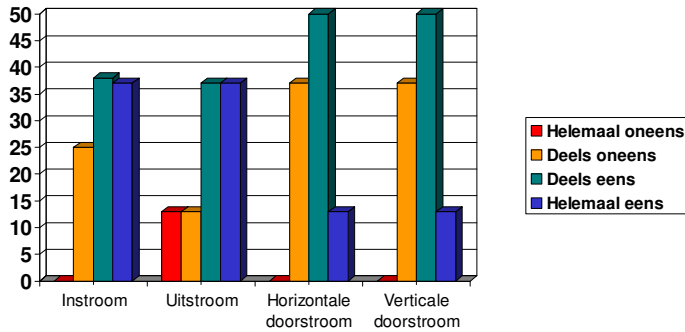
² Het aantal medewerkers dat de afgelopen 3 jaar in dienst is getreden.

³ Het aantal medewerkers dat de afgelopen 3 jaar uit dienst is getreden.

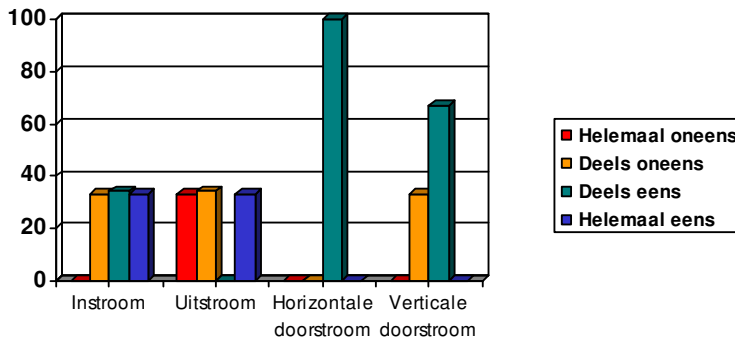
⁴ Het aantal medewerkers dat de afgelopen 3 jaar een andere functie op hetzelfde niveau heeft gekregen.

⁵ Het aantal medewerkers dat de afgelopen 3 jaar een hogere functie heeft gekregen.

Voldoende in-, door- en uitstroom binnen middelgrote verzekeraars (%)

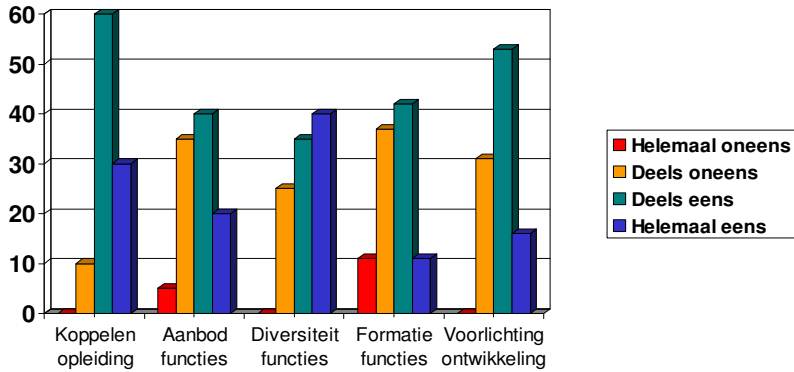


Voldoende in-, door- en uitstroom binnen grote verzekeraars (%)



Tijdens de focusgroep met HR/management zijn bovenstaande constatering bevestigd. Hierbij wordt benoemd dat er vanuit HR/management verschillende initiatieven zijn geweest om de (horizontale en verticale) doorstroom binnen de organisatie te bevorderen, maar dat dit nog steeds een aandachtspunt is. HR/management van kleinere maatschappijen geven aan dat zij momenteel met name bezig zijn met uitstroom en inkrimping en dat mede hierdoor onvoldoende aandacht wordt besteed aan de doorstroom van medewerkers. Daarnaast benoemen zij de beperkte mate van doorgroeimogelijkheden en de beschikbaarheid van vacatures, waardoor doorstroom in onvoldoende mate plaatsvindt.

Associaties van opleidingen en functies met in-, door- en uitstroom (%)



De meeste deelnemers (90%) vinden dat opleidingen binnen hun organisatie worden gekoppeld aan het bevorderen van de doorstroom van medewerkers. Echter, 40% vindt dat er voor medewerkers onvoldoende aanbod van functies is om naar over te stappen. Hiernaast vindt een substantieel deel dat er onvoldoende diversiteit aan functies is (25%), dat er niet genoeg formatie is om nieuwe functies te creëren (48%) en dat er geen goede voorlichting wordt gegeven over de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling (31%).

- *Verwachte knelpunten rondom Instroom, doorstroom en uitstroom*

Van de verzekeraars verwacht 61% over 5 jaar en 67% over 10 jaar knelpunten in de in-, door- en uitstroom binnen hun organisatie gezien de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Veel genoemde knelpunten zijn:

- Opvolgingsproblemen door de hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers, vergrijzing.
- Schaarste aan goed gekwalificeerde starters, ontgroening.
- Geringe doorgroeimogelijkheden.

Naar aanleiding van deze verwachte knelpunten heeft 63% van de verzekeraars acties gepland. Veel genoemde acties zijn:

- Beleid opstellen met betrekking tot employability.
- Talentmanager aanstellen.
- Werving andere doelgroepen, diversiteit.
- Strategische personeelsplanning.
- Leeftijdsbewust beleid ontwikkelen.

- *Verzuim*

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage⁶ van 2005 is 4.25%. Het landelijk gemiddeld ziekteverzuimpercentage van de Nederlandse werknemer was in 2004 4.6% (CBS, 2006). Kijkende naar de financiële dienstverlening lag dit percentage in 2004 op 4% (CBS, 2006).

Ziekteverzuimpercentage naar omvang van de organisatie:

| | |
|----------------------------|--------|
| Kleine maatschappijen | 3,94 % |
| Middelgrote maatschappijen | 4,25 % |
| Grote maatschappijen | 4,81 % |

Tabel 3: verzuimpercentage

- *Functieduur*

De gemiddelde functieduur van medewerkers is 8.35 jaar. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de grote maatschappijen deze vraag niet beantwoord hebben (N=8).

| | |
|----------------------------|----------|
| Kleine maatschappijen | 6,9 jaar |
| Middelgrote maatschappijen | 9,2 jaar |
| Grote maatschappijen | - |

Tabel 4: functieduur

- *In hoeverre is er sprake van een gevoelde urgentie?*

Uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek komt naar voren dat het onderwerp inzetbaarheid als belangrijk thema ervaren wordt. Met name door de (maatschappelijke) ontwikkelingen die gaande zijn (vergrijzing, digitalisering, fusies, internationalisering), geven de deelnemers uit de focusgroepen aan dat dit thema in de toekomst steeds belangrijker wordt. Paradoxaal is dat juist de bovengenoemde (maatschappelijke) ontwikkelingen binnen de branche momenteel veel (operationele) aandacht vereisen, waardoor deelnemers aangeven dat het thema inzetbaarheid nog niet hoog op de agenda staat. Daarnaast is er sprake van een hoge werkdruk en het behalen van korte termijn resultaten, waardoor ook onvoldoende wordt stilgestaan bij dit thema.

- *Conclusie(s)*

Hoewel de leeftijd van de medewerkers binnen de 20 aan deze studie participerende verzekeraars nu een redelijk gelijkmatige verdeling vertoont, rapporteren de meeste verzekeraars wel problemen met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van hun medewerkers. Te weinig instroom van medewerkers van jonge en middelbare leeftijd, een ongewenst hoge uitstroom van jonge medewerkers en de (horizontale en verticale) doorstroom die een aandachtspunt vormen. Kortom is er sprake van een 'massief blok' dat onvoldoende in beweging is binnen organisaties. Tevens verwacht de meerderheid van de verzekeraars - gezien de huidige leeftijdsopbouw van hun personeelsbestand - op de middellange termijn (over 5 en 10 jaar) knelpunten ten aanzien van de in-,

⁶ Het aantal ziekteverzuimdagen gedeeld door het aantal beschikbare werkdagen van afgelopen jaar maal 100, exclusief zwangerschapsverlof.

door- en uitstroom. De meerderheid van de verzekeraars heeft acties gepland om deze verwachte knelpunten tegen te gaan.

Uit het kwalitatieve onderzoek komt ook naar voren dat medewerkers en managers door (maatschappelijke) ontwikkelingen en een focus op korte termijn, in beperkte mate bezig zijn met het thema inzetbaarheid.

Uit het kwantitatieve onderzoek wordt duidelijk dat de leeftijdsopbouw vergelijkbaar is met het gemiddelde in de rest van Nederland. Wel dienen organisaties rekening te houden met de vergrijzing. Verschillende verzekeraars verwachten in de toekomst (5-10 jaar) dan ook knelpunten met betrekking tot de in-, doorstroom- en uitstroom van medewerkers. Bedrijfsspecifieke problemen die ontstaan zoals een ongelijke leeftijdsopbouw en onvoldoende mogelijkheden voor doorstroming vereisen een specifieke aanpak.

Hoewel uit het kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoek duidelijk wordt dat men door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen knelpunten signaleert met betrekking tot dit vraagstuk, ontbreekt de echte urgentie om met het onderwerp 'inzetbaarheid' aan de slag te gaan.

3.2.2 Toepassing CAO

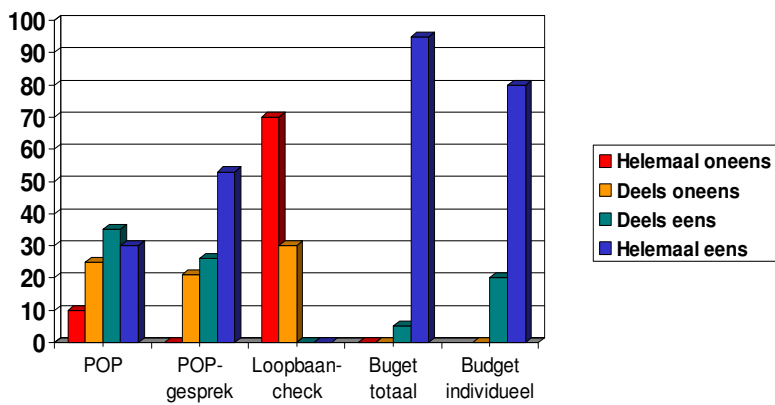
In onderstaande tekst wordt ingegaan op de toepassingen van de CAO (artikel 6.3). Hierbij worden de volgende onderwerpen behandeld:

- Ontwikkelingsplan en bedrijfsopleidingsplan.
- Faciliteren en stimuleren van gerichte opleidingen ter bevordering van ontwikkeling.
- Het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- Persoonlijke Ontwikkel Plan (POP) en jaarlijks ontwikkelgesprek.
- Toekomstgerichte loopbaancheck.
- (Vrijwillige) loopbaanombuiging.
- Flexibiliteit.

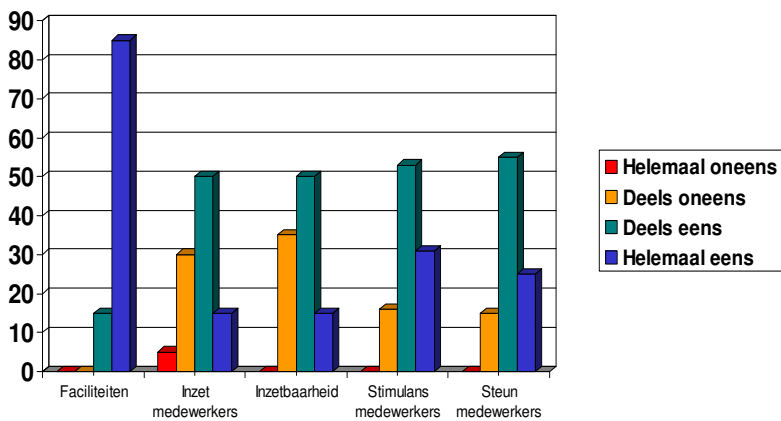
Onderzoeksvraag 2

In hoeverre worden reeds opgenomen artikelen met betrekking tot inzetbaarheid en ontwikkeling in CAO ook daadwerkelijk toegepast door leden van de CAO-Verzekeringsbedrijf (artikel 6.3) en in welke mate worden deze als effectief ervaren?

Deze CAO-regelingen worden toegepast %



Deze CAO-regelingen worden toegepast %



- *Ontwikkelings- en opleidingsplan*

Van alle verzekeraars beschikt 40% over een algemeen ontwikkelingsplan waarin staat aangegeven welke functies er in de nabije toekomst nodig zijn. Hiernaast beschikt 53% over een opleidingsplan waarin een planning en investeringskosten staan uitgewerkt waardoor medewerkers de benodigde kwaliteiten kunnen verwerven. Daarnaast geven bijna alle verzekeraars aan dat het opleidingsbudget (totaal en voor individuele medewerkers) voldoende is.

De meeste verzekeraars vinden dat er in het ontwikkelingsplan voldoende wordt aangegeven welke opleidingen vereist zijn. 56% van de verzekeraars is het deels eens met de stelling dat er in het plan voldoende aandacht wordt besteed aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Verder vindt men dat de leiding haar medewerkers stimuleert om gerichte opleidingen te volgen, en dat medewerkers zelf gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen. Tot slot is 68% van de verzekeraars het (ten dele) eens met de stelling dat de CAO-artikelen rond inzetbaarheid naar medewerkers worden gecommuniceerd.

- *Faciliteren en stimuleren van gerichte opleidingen ter bevordering van ontwikkeling*

De verzekeraars zijn het er (gedeeltelijk) over eens dat er voldoende faciliteiten zijn voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Hiernaast is 65% het er (gedeeltelijk) over eens dat er voldoende aandacht wordt gegeven aan het thema inzetbaarheid. Tot slot is een groot aandeel verzekeraars het (ten dele) eens met de stelling dat medewerkers gestimuleerd (84%) en ondersteund (80%) worden om na te denken over en te werken aan hun inzetbaarheid.

Bij opleiding is in de focusgroepen met medewerkers onderscheid gemaakt tussen vakinhoudelijke opleiding en opleiding op het gebied van vaardigheden. Bijna alle medewerkers geven aan dat zij de laatste twee jaren (een) opleiding(en) gevolgd hebben. Hierbij ging het met name op vakinhoudelijke opleiding. De meeste vakinhoudelijke opleidingen worden aangedragen door de leidinggevende. Wat betreft de opleidingen op het gebied van vaardigheden, ligt het initiatief in de meeste gevallen bij de medewerker. Hierbij geven zij aan dat er onvoldoende een koppeling wordt gelegd met de drijfveren en de gewenste ontwikkelrichting van de medewerker, die vastgelegd zijn in het POP. Bijna alle medewerkers geven aan dat er vanuit de organisatie voldoende mogelijkheden zijn om opleiding te volgen en dat er voldoende budget voor aanwezig is. Dit sluit aan bij de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek.

Uit onderzoek van het CBS (2004) blijkt dat mannen en vrouwen even vaak een opleiding of cursus volgen en dat bij ouderen (50-plus) minder dan een op de tien met een cursus aan de slag gaat.

- *Het nemen van eigen verantwoordelijkheid*

Van de verzekeraars is 65% het er (gedeeltelijk) over eens dat medewerkers zelf voldoende ideeën aandragen voor hun eigen opleiding en ontwikkeling. Dit sluit niet aan bij de bevindingen uit de focusgroep met HR/management. Hieruit komt naar voren dat het belangrijkste 'wakkerligpunt' van HR/management is dat medewerkers zich in onvoldoende mate verantwoordelijk voelen voor hun eigen ontwikkeling en hierin te weinig initiatieven nemen. Gezien de snelle veranderingen in de branche geeft de groep HR/management aan dat ontwikkeling van medewerkers essentieel is. Het belangrijkste knelpunt dat zij over vijf jaar verwachten is de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid (zelfsturing). Kunnen zij in voldoende mate alle veranderingen bijbenen en op deze manier continu blijven werken aan hun inzetbaarheid?

- *POP en jaarlijks ontwikkelgesprek*

Van alle verzekeraars is 65% het er (gedeeltelijk) over eens dat er een POP is opgesteld voor alle medewerkers en is 79% het er (gedeeltelijk) over eens dat er een jaarlijks POP-gesprek wordt gevoerd.

Tijdens de focusgroepen geeft het merendeel van de medewerkers aan dat zij ontwikkelafspraken maken met de leidinggevende. Deze uitkomst komt overeen met de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek. Een kanttekening die hierbij door de medewerkers wordt geplaatst is dat deze ontwikkelafspraken geen structureel karakter van opstellen, evalueren en indien nodig bijstellen kennen. Het maken of evalueren van de ontwikkelafspraken vindt regelmatig ad hoc plaats tijdens een functionering- of beoordelingsgesprek. Daarnaast geeft het merendeel aan dat de term POP nog niet 'ingeburgerd' is binnen de organisatie.

Of een POP wel of niet bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling, daar zijn bij de medewerkers de meningen over verdeeld. Zoals vermeld geven de meeste medewerkers die ontwikkelafspraken hebben gemaakt aan dat de afspraken onvoldoende structureel geëvalueerd en indien nodig bijgesteld worden. Indien evaluatie plaatsvindt, gebeurt dit meestal op initiatief van de leidinggevende. Daarnaast kan nog opgemerkt worden dat het grootste gedeelte van de medewerkers de verantwoordelijkheid voor het opstellen en evalueren van een POP bij de leidinggevende neerlegt.

Tenslotte valt op dat het merendeel van de medewerkers aangeeft dat vanuit de organisatie onvoldoende gecommuniceerd wordt over de ontwikkelrichting van de organisatie, wat leidt tot onduidelijkheid. Op deze manier is het voor medewerkers moeilijk een 'juiste' keuze te maken voor hun eigen inzetbaarheid.

| Levensfase | Belangrijkste constatering tijdens focusgroepen medewerkers |
|----------------------|---|
| Starter (20-30) | <ul style="list-style-type: none"> o Opstellen van een POP is belangrijk. o POP helpt bij zelfreflectie en bij het maken van een keuze voor de juiste ontwikkelrichting. |
| Spitsuur (31-40) | <ul style="list-style-type: none"> o Hoge werkdruk waardoor zij onvoldoende aandacht kunnen besteden aan persoonlijke ontwikkeling. o Hoge werkdruk wordt met name veroorzaakt door externe ontwikkelingen en de onbalans tussen werk en privé. |
| Stabilisatie (41-50) | <ul style="list-style-type: none"> o Hoge werkdruk waardoor zij onvoldoende aandacht kunnen besteden aan persoonlijke ontwikkeling. o Hoge werkdruk wordt met name veroorzaakt door externe ontwikkelingen en de onbalans tussen werk en privé. o Onvoldoende begeleiding bij POP. o Verantwoordelijkheid voor POP wordt teveel bij medewerkers neergelegd. |
| Senior (51+) | <ul style="list-style-type: none"> o Klein gedeelte heeft een POP. <p>Men ervaart met name sturing op targets en het bijhouden van vakkennis en in mindere mate op persoonlijke ontwikkeling.</p> |

Tabel 5: Knelpunten POP per levensfase

- *Toekomstgerichte loopbaanchecks*

Uit het kwantitatieve onderzoek wordt door alle verzekeraars aangegeven dat zij het er (gedeeltelijk) mee eens zijn dat er geen loopbaancheck wordt uitgevoerd voor medewerkers van 55 jaar of ouder. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de focusgroepbijeenkomst met medewerkers. Hieruit blijkt dat van alle medewerkers uit de seniorenfase niemand een loopbaancheck gehad heeft. Met de term waren de medewerkers ook onbekend. Tijdens de bijeenkomst met HR/management werd duidelijk dat zij vinden dat leidinggevendenden onvoldoende bezig zijn met de ontwikkeling van 55+, zij besteden hier onvoldoende tijd en aandacht aan.

Wat opvalt is dat de groep oudere medewerkers zelf het idee hebben dat andere medewerkers binnen organisaties een negatieve 'mindset' hebben ten aanzien van de oudere medewerkers (minder productief, vaker ziek).

- *Vrijwillige loopbaanombuiging*

Er is in beperkte mate aandacht voor (vrijwillige) loopbaanombuiging. Medewerkers geven aan dat het onderwerp onvoldoende bespreekbaar is binnen de organisatie. Zij vinden dat er een soort taboe heerst om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast zijn medewerkers 'angstig' dit onderwerp bespreekbaar te maken. Factoren die hierbij een rol spelen zijn:

- Reorganisaties en fusies: als je leidinggevende weet dat jij bezig bent met (vrijwillige) loopbaanombuiging) 'vlieg jij er als eerste uit' bij een reorganisatie of fusie.
- Er wordt teveel gestuurd op resultaten, waardoor medewerkers het gevoel hebben dat dit soort thema's onvoldoende bespreekbaar zijn.

Vrijwillige loopbaanombuiging is niet iets dat met de leidinggevende besproken wordt. In de meeste gevallen wordt loopbaanombuiging pas besproken met de leidinggevende wanneer een medewerker een andere baan heeft gevonden. Slechts één medewerker heeft tijdens de focusgroepbijeenkomst aangegeven hierover met de leidinggevende gesproken te hebben.

- *Flexibiliteit*

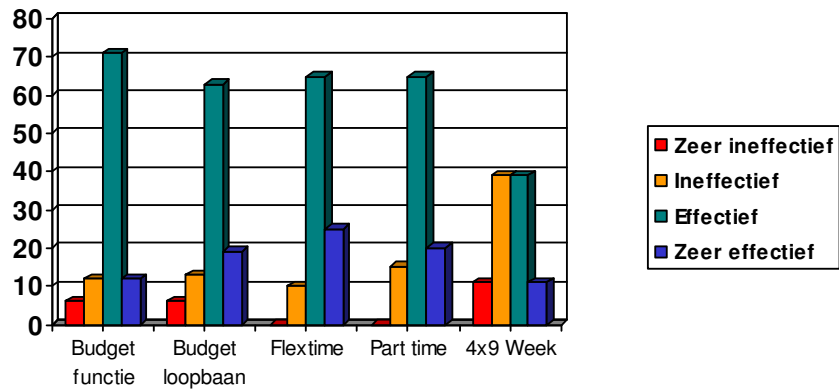
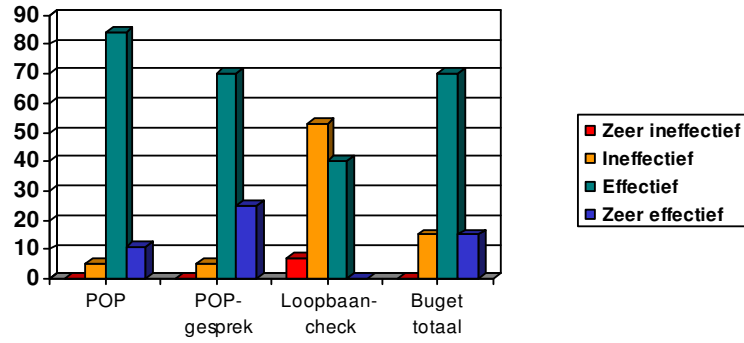
Van alle verzekeraars is 60% het er (gedeeltelijk) over eens dat medewerkers flexibel inzetbaar zijn. Hiernaast vinden de meeste verzekeraars dat het in de praktijk mogelijk is om gebruik te maken van flexibele werktijden (flextime) en part time werk. Tot slot is 69% het (gedeeltelijk) eens met de stelling dat het in de praktijk mogelijk is om van een ingekorte werkweek (4x9-week) gebruik te maken.

Een opvallend punt tijdens de focusgroepen was dat de flexibiliteit met name als stimulerende factor genoemd werd door de starters en de medewerkers uit de spitsuurfase. Zij ervaren flexibiliteit als 'must' voor een goede werk/privé balans.

- *Effectiviteit CAO-regelingen (vergroten effectiviteit m.b.t. inzetbaarheid)*

De genoemde CAO-artikelen worden door de verzekeraars over het algemeen effectief bevonden in het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers. De toekomstgerichte loopbaancheck voor oudere medewerkers (>55 jaar) wordt echter door 60% van de verzekeraars als (zeer) ineffectief gezien. Dit omdat het instrument in beperkte mate wordt ingezet en omdat het instrument alleen gebruikt wordt voor medewerkers van 55 jaar en ouder. Het instrument op zichzelf wordt wel als positief middel ervaren om de inzetbaarheid te vergroten. Over de ingekorte werkweek (4x9) zijn de meningen sterk verdeeld; 50% ziet deze regeling als (zeer) ineffectief, en 50% ziet hem als (zeer) effectief.

Effectiviteit van de CAO-regelingen %



- *Conclusie*

| CAO | Belangrijkste bevindingen kwalitatief en kwantitatief onderzoek |
|--|---|
| Algemeen | <ul style="list-style-type: none"> o De huidige CAO-artikelen binnen de aan deze studie deelnemende verzekeraars worden toegepast, met uitzondering van de loopbaancheck voor oudere medewerkers. o Voor vrijwel alle artikelen daalt de toepassing bij de laatste twee leeftijdscategorieën (51-60 en ≥61 jaar). o Alle CAO-artikelen worden als effectief gezien, met uitzondering van de loopbaancheck voor oudere medewerkers (omdat hiervan onvoldoende gebruik wordt gemaakt en alleen gebruikt wordt voor medewerkers van 55 jaar en ouder) en de ingekorte werkweek (4x9). |
| Ontwikkelingsplan en bedrijfsopleidingsplan. | <ul style="list-style-type: none"> o Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat 40% een ontwikkelplan heeft, 53% heeft een opleidingsplan. o Bijna alle verzekeraars geven aan dat het opleidingsbudget (totaal en voor individuele medewerkers) worden toegepast. |
| Gerichte opleidingen | <ul style="list-style-type: none"> o Zowel uit het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat er voldoende budget is en voldoende mogelijkheden voor opleiding. |
| Eigen verantwoordelijkheid | <ul style="list-style-type: none"> o Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat 65% het er (gedeeltelijk) mee eens dat medewerkers zelf voldoende ideeën aandragen voor hun eigen opleiding en ontwikkeling. Dit sluit niet aan bij de bevindingen uit de focusgroep met HR/management. Zij vinden het eigen initiatief en de verantwoordelijkheid van medewerkers het belangrijkste 'wakkerligpunt' rondom inzetbaarheid. |
| POP + ontwikkelgesprek | <ul style="list-style-type: none"> o Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat 65% het er (gedeeltelijk) mee eens is dat er een POP is opgesteld en is het merendeel het ermee eens dat deze POP geëvalueerd wordt. o Uit de focusgroep komt naar voren dat de meeste medewerkers ontwikkelafspraken hebben, maar dat deze geen structureel karakter van opstellen, evalueren en bijstellen kennen. De evaluatiegesprekken vinden vaak (ad hoc) tijdens een functionerings- of beoordelingsgesprek plaats. |
| Loopbaanchecks | <ul style="list-style-type: none"> o Uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat er geen loopbaanchecks worden uitgevoerd. |
| Loopbaanombuiging | <ul style="list-style-type: none"> o Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat hiervoor weinig tot geen aandacht is. |
| Flexibiliteit | <ul style="list-style-type: none"> o Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat 60% het er (gedeeltelijk) mee eens is dat medewerkers flexibel inzetbaar zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat er flexibele arbeidstijden en parttime werken wordt aangeboden. |

Tabel 6: Conclusie CAO

3.2.3 Succesvolle projecten

In onderstaande paragraaf worden de succesvolle projecten rondom inzetbaarheid en (vrijwillige loopbaanombuiging) behandeld. In het eerste gedeelte worden de succesvolle project binnen de branche beschreven en in het tweede gedeelte komen de succesvolle projecten buiten de branche aan de orde.

Onderzoeksvraag 3

Welke succesvolle, relevante en toepasbare projecten en initiatieven zijn bekend op het gebied van samenhangend inzetbaarheidbeleid en vrijwillige loopbaanombuiging zowel binnen als buiten de branche (CAO verzekeringsbranche en eigen CAO's)?

- *Succesvolle initiatieven binnen de branche*

Uit het kwantitatieve onderzoek komt naar voren dat van alle deelnemende verzekeraars 53% in het verleden activiteiten heeft uitgevoerd ten behoeve van de verbetering van de inzetbaarheid van medewerkers. Genoemde (succesvolle) activiteiten:

- Snuffelstage bij andere afdelingen en functieroulatie.
- Functieverbreding en taakroulatie stimuleren.
- Employability (afspraken) als expliciet onderwerp opnemen in POP.
- Employabiliteitsscan uitvoeren onder medewerkers (uitkomsten bespreken in focusgroepen en vervolgcacties bepalen en de resultaten van de scan meenemen als onderdeel in POP-gesprekken).
- Binnen planningscyclus naast functionele resultaatafspraken ook ontwikkelafspraken opnemen.
- Competentieontwikkeling.
- Laagdrempelig toegankelijke interne vacature site.
- Workshops houden waardoor bewustwording rondom inzetbaarheid wordt gestimuleerd.
- Aanstellen van een talentmanager.
- Opzetten van eigen (HBO) opleidingen of het aangaan van een intensieve samenwerking met
- Opleidingsinstituten.
- Bewust sturen dat er medewerkers boven de 50 worden aangenomen. Het management dient hierin optimaal (ook budgettair!) te ondersteunen.

De meest genoemde redenen waarom deze activiteiten effectief waren in het vergroten van de inzetbaarheid van de medewerkers, zijn:

- Vergroting/verbreding van kennis zorgt voor functieoverschrijdende inzetbaarheid, 'lifelong employability'.
- De motivatie van medewerkers wordt vergroot.
- Doorstromen naar andere functies wordt vergemakkelijkt.
- Meten is weten, waarop actie volgt.

Voor het kwantitatieve onderzoek naar goede initiatieven is deskresearch uitgevoerd en zijn enkele verzekeringsmaatschappijen telefonisch benaderd. In onderstaande tekst worden de meest opvallende goede voorbeelden en concrete initiatieven binnen de branche beschreven.

ABN AMRO verzekeringen

Binnen ABN AMRO Verzekeringen is in een aantal bijeenkomsten met betrokken leidinggevendenden gesproken over de employability van hun medewerkers. Het pilot gebied was ruim 200 medewerkers groot en er is een inventarisatie gemaakt (zogenaamde vlootsthouw) op basis van de laatste beoordelingsresultaten. Bij deze vlootsthouw is per medewerker de ontwikkelbaarheid en inzetbaarheid in kaart gebracht.

Medewerkers van ABN AMRO Verzekeringen zijn in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan eendaagse workshops 'Maak werk van je toekomst'. In 2006 namen hieraan circa 25% van de medewerkers deel en beoordeelden deze workshops als goed tot zeer goed.

De reden van dit initiatief is de wens om nog beter inzicht te krijgen op de inzetbaarheid en ontwikkelbaarheid van de medewerkers. Via een gerichte aanpak moet dit leiden tot een optimale inzetbaarheid van alle medewerkers voor het Delta Lloyd van nu en in de toekomst. Dit mede gezien de snelle ontwikkelingen en veranderingen, die intern en in de branche spelen.

Focussen op het thema employability door leidinggevendenden én medewerkers ondersteunen via workshops maken dat gesprekken over POP's meer inhoud krijgen. Dit door enerzijds meer focus op de juiste onderwerpen door de leidinggevende vanuit de vlootsthouw en anderzijds door een betere voorbereiding van de medewerker door de workshop. Kortom een win - win situatie voor alle betrokkenen partijen. Gevolg is een bredere vertrouwensbasis en de medewerker gaat zich meer verantwoordelijk voelen voor zijn loopbaan en ziet het belang om de regie hierin te nemen.

Aegon

Aegon is na een herstructurering in 2005 gestart met strategische personeelsplanning. Belangrijkste reden was mede de automatisering die gaande is in de verzekeringsbranche. Belangrijkste doel was om medewerkers op een hoger niveau te krijgen en op deze manier een personeelsbestand te ontwikkelen dat aansluit bij de strategische keuze die de organisatie heeft gemaakt.

In eerste instantie is de koers van de organisatie bepaald en is op basis daarvan gekeken welke mensen met welke kennis en kunde binnen de organisatie aanwezig moeten zijn. Hiervoor is een functiehuis ontwikkeld met junior, medior, senior en regisseur niveau. Vervolgens hebben alle medewerkers een scan uitgevoerd, waarbij de huidige kennis en kunde in kaart gebracht is. Indien bleek dat er een kloof tussen de huidige- en de gewenste situatie was, zijn deze ontwikkelpunten meegenomen in een POP. Het POP wordt jaarlijks besproken tussen leidinggevende en medewerkers. Vanuit het management wordt hier intensief op gestuurd dat deze beoordeling plaatsvindt. Naast het POP is stilgestaan bij de instroom, doorstroom en uitstroom. Daarbij is kritisch gekeken op welke van deze aspecten extra gestuurd moest worden om de gewenste doelstelling te bereiken. Acties die naar aanleiding hiervan zijn uitgezet zijn het aantrekken van jongere medewerkers (hoger niveau) en het uitstromen van oudere medewerkers. Dit is tevens de belangrijkste succesfactor van de herstructurering; een evenwichtige verdeling in het personeelsbestand.

Om bovenstaand proces op een juiste manier te doorlopen zijn het aantonen van toegevoegde waarde en duidelijke communicatie twee vereisten. Daarnaast is een sterk operationeel management essentieel. Hiervoor zijn diverse trainingen gehouden en wordt getracht het operationele management voor 3 tot 5 jaar op een functie te laten zitten. Op deze manier kan betere continuïteit geborgd worden met betrekking tot ontwikkeling van medewerkers en de strategie van een afdeling.

Allianz

Actief mobiliteitsbevorderend beleid, met als doel dat medewerkers zichzelf inzetbaar houden voor de huidige functie en zichzelf inzetbaar maken voor andere functies binnen en buiten Allianz. Instrumenten die hierbij genoemd staan zijn standplaatswijzigingen en een virtueel intern herplaatsingsbureau. Dit interne herplaatsingsbureau heeft tot taak het zorgdragen voor een actueel vacaturebestand en heeft een belangrijke adviesfunctie voor het management en medewerkers.

AXA

Het beleid op het gebied van gezondheid en vitaliteit van medewerkers staat bij AXA hoog in het vaandel. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende. Om het beleid en de uitvoeren hiervan goed vorm te kunnen geven, is hiervoor door het management extra budget vrijgemaakt. Binnen AXA is een fitnessruimte aanwezig, stoelmasseur, bedrijfsarts, verzuimcoördinator, bedrijfsmaatschappelijk werker en kunnen de medewerkers jaarlijks een training volgen op het gebied van voeding en beweging. Naast de medewerkers zijn de leidinggevenden getraind om medewerkers goed te kunnen begeleiden op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Door actief beleid te voeren op dit gebied is het verzuimpercentage met ruim 1,5% gereduceerd. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat de medewerkers meer betrokken en gemotiveerd zijn, wat heeft geleid tot een betere inzetbaarheid.

DAS rechtsbijstand

Bij DAS rechtsbijstand worden op basis van strategische speerpunten de belangrijkste competenties per medewerker bepaald. Tevens worden afdelingsdoelen gekoppeld aan individuele targets, waarbij minimaal 1 á 2 ontwikkelafspraken worden gemaakt. Hierbij wordt er ook op gestuurd dat de ontwikkelafpraak niet alleen vanuit het perspectief van het bedrijf wordt gemaakt, maar juist vanuit de ontwikkelwens van de medewerker (bijvoorbeeld een opleiding in ander functiegebied). Voor seniore medewerkers worden ontwikkelpaden opgesteld waardoor de verantwoordelijkheid en de diversiteit in de functie toeneemt (coaching, managementtaken).

Delta Lloyd groep

- Loopbaan Advies Centra waar loopbaanadviseurs aanwezig zijn om op initiatief van de werknemer deze te adviseren en te begeleiden bij een gewenste functiewijziging of om te helpen tot een trefzekere keuze voor de toekomst te komen.
- Het bieden van bedrijfsstages aan eigen werknemers, teneinde andere divisies en onderdelen te leren kennen.
- Het beleid op het gebied van employability in het werkoverleg geregeld aan de orde stellen.
- Faciliteren van netwerkbijeenkomsten die werknemers in staat stellen elkaar en de organisatie beter te leren kennen, actuele ontwikkelingen te bespreken en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen.
- Om te bevorderen dat werknemers een goede balans tussen werk en privé weten te behouden, wordt voor werknemers tegen de leeftijd van 55 jaar en ouder de mogelijkheid geboden om op vrijwillige basis te kiezen voor een lichtere functie waarbij de arbeidsvoorwaardelijke aanpassingen binnen redelijke grenzen blijven. Voor de organisatie betekent dit dat, rekening houdend met de natuurlijke loop van de levensfasen, de kwaliteiten van de werknemers optimaal ingezet blijven.

Fortis

Enkele maanden geleden is Fortis gestart met een project dat als doel heeft om meer leidinggevende vrouwen door te laten groeien tot de hogere regionen binnen de organisatie. In eerste instantie is een focusgroep met deze vrouwen (de laag die net onder de top van de organisatie werkzaam is) georganiseerd, waarin gekeken is naar de belangrijkste belemmeringen die zij ervaren. De belangrijkste belemmering is onvoldoende flexibiliteit (in werktijden), waardoor een onbalans tussen werk en privé ontstaat. Op basis van deze bevindingen is voor de hoofden van de leidinggevenden een memo opgesteld. Hierin stond vermeld dat het belangrijk is dat ook vrouwen in hogere regionen participeren en dat een juiste selectie hieraan kan bijdragen. Bij deze selectie dient rekening gehouden te worden met de belangrijkste benoemde belemmeringen zoals parttime werken, 4x9 uur werken, aanpassing werktijden etc. De leidinggevende vrouwen kunnen op eigen initiatief een mentor (uit top 100 managers) krijgen. Daarnaast is er een netwerk voor vrouwen boven de 49 opgezet. Om dit project te doen slagen zijn draagvlak bij het hoger management en eigen initiatief van de medewerker essentieel.

Naast bovenstaand project wordt aan de medewerkers een pakket aangeboden waarin alle HRM-instrumenten beschreven staan. Naast de standaard HRM-middelen worden onderstaande instrumenten ingezet om de inzetbaarheid te vergroten:

- Snuffelstages om kennis te maken met andere afdelingen.
- Talentsearch; programma waar medewerkers hun cv op kunnen plaatsen. Op deze manier is deze beschikbaar voor andere afdelingen. Fortis is actief bezig om met behulp van technische ondersteuning de interne arbeidsmarkt te optimaliseren.

Interpolis (Achmea)

Leidinggevenden zijn door HR gecoached op het maken van meer concrete resultaat- en ontwikkelafspraken met medewerkers. Daarnaast wordt actief gestuurd op een open en stimulerende leiderschapstijl waarbij vertrouwen als belangrijk uitgangspunt wordt gehanteerd. Medewerkers hebben op vrijwillige basis met behulp van een e-learning tool hulp gekregen bij het opstellen van individuele resultaat- en ontwikkelafspraken. Deelnemende medewerkers zijn zeer positief over deze aanpak en zijn meer betrokken geraakt. Zij hebben tevens het gevoel dat zij zelf aan het stuur zitten, waardoor de eigen verantwoordelijkheid rondom het concretiseren en nakomen van resultaat- en ontwikkelafspraken is toegenomen.

Univé-VGZ-IZA-Trias

Binnen de fusie-afspraken tussen Univé-VGZ-IZA-Trias is een employability covenant opgesteld. Hierbinnen heeft een taskforce de opdracht om te komen tot voorstellen met betrekking tot bevordering van employability van alle medewerkers binnen de gefuseerde maatschappijen. Verder wordt gewerkt aan de oprichting van een platform van leidinggevenden, medezeggenschap en P&O, waarbij employabiliteit (inzetbaarheid en ontwikkeling) op reguliere basis worden besproken en acties worden uitgezet op basis van de voorstellen die uit de eerder genoemde taskforce komen.

Binnen Univé is een mobiliteitskubus ontworpen die de mobiliteit van het personeel inzichtelijk maakt. Instroom, uitstroom en doorstroom tussen en binnen afdelingen en business units worden cijfermatig in kaart gebracht. Deze informatie wordt gedeeld met betrokken managers en op deze manier wordt mobiliteit concreet zichtbaar en bespreekbaar gemaakt.

Tenslotte worden huidige competenties van medewerkers in kaart gebracht door middel van een PAPI-test en/of 360 graden feedback. Deze worden vergeleken met de vereiste competenties. Door management meer inzicht te geven hoe instrumenten als competentie management kunnen worden

ingezet, worden thema's als inzetbaarheid en ontwikkeling veel explicieter bepreekbaar gemaakt. Tevens draagt dit actief bij aan een bewustwordings- en veranderingsproces bij de betrokken medewerkers om te blijven ontwikkelen.

PGGM

HR wil met het nieuwe beleid werken aan een *wendbare organisatie* met als doel het vergroten van de flexibiliteit de organisatie. Het HR-beleid kent vier speerpunten om dit doel te bereiken: stimuleren van wendbaarheid, het vergroten van wederzijdse verantwoordelijkheid, ontwikkelen van leiderschap en focus op (top)talent. Bij wendbaarheid gaat het om de flexibiliteit van medewerkers en werkprocessen. Alleen dan kan PGGM als organisatie sneller op externe ontwikkelingen reageren. Uitgangspunt voor interne wendbaarheid is dat iedereen zich moet blijven ontwikkelen: van hoofddirectie tot medewerker. De HR-cyclus speelt hierbij een essentiële rol. Daarnaast moet actief worden gewerkt aan doorstroming van medewerkers om de interne mobiliteit te bevorderen en moet het besef groeien dat uitstroom voor medewerkers een gezonde ontwikkeling is.

In de relatie tussen medewerker en leidinggevende staat het vergroten van *wederzijdse verantwoordelijkheid* centraal. Dit betekent meer dan voorheen heldere afspraken maken over twee zaken:

- De bijdrage die medewerkers leveren aan het vervullen van de ambitie van PGGM. Die bijdrage bestaat het maken van concrete afspraken rondom resultaten en ontwikkeling.
- De wijze waarop PGGM medewerkers hierbij ondersteunt. Het wel of niet nakomen van afspraken heeft voor beide partijen gevolgen. Het motto is dus 'afpraak is afspraak'. Alleen door iedereen mee te laten werken aan het behalen van de ambitie van PGGM wordt de wendbaarheid van de organisatie vergroot.

Het derde speerpunt uit het HR-beleid is het ontwikkelen en *stimuleren van leiderschap*. Door alle invloeden van buitenaf is bij managers de behoefte ontstaan om te deze veranderingen goed te kunnen managen en medewerkers hierbij op een juiste manier te begeleiden en te inspireren. Naast een professional en manager hoort een leidinggevende ook een leider te zijn. Daarom is een nieuw leiderschapsprofiel opgesteld. Begrippen als veerkracht, lef, passie, visie en inspireren staan daarbij centraal. De nieuwe visie op leiderschap heeft ook vorm gekregen in het management development beleid van PGGM.

- *Succesvolle initiatieven buiten de branche*

NB: Binnen deze rapportage is alleen Siemens opgenomen, omdat de aanpak op gebied van employability een wezenlijke aanvulling is op de reeds weergegeven initiatieven binnen de branche.

Siemens

Het HRM-beleid binnen Siemens draait om eigen verantwoordelijkheid en grote betrokkenheid waarbij de leidinggevende een cruciale rol vervult in het consistent uitdragen van een geïntegreerde HR-visie. Dit geïntegreerde beleid kent de volgende elementen:

- Mensgericht beleid.
- Eigen initiatief is essentieel.
- Respect voor normen en waarden.
- Bieden van ontwikkelingsmogelijkheden.
- Iedere medewerker is een 'potential'.

- Job rotation en mobiliteit.
- Verantwoordelijkheid voor gezondheid.
- Bewust verzuimbeleid.
- Regelmatige evaluatie van beleid.

Daarnaast wordt bij Siemens gewerkt men met een zogenaamde 'job rotation clause'. Dit betekent dat met vrijwel iedere medewerker een maximale duur van uitoefening van de functie wordt afgesproken (2 –5 jaar). Met deze medewerkers worden afspraken over opleidingsbudget gemaakt om employabel te zijn voor een toekomstige functie. Leidinggevenden hebben in afdelingstargets een employabiliteitstarget (gebaseerd op de gemiddelde functieduur van de medewerkers op de betrokken afdeling).

3.2.4 Succes- en faalfactoren

In onderstaande paragraaf worden de belangrijkste succes- en faalfactoren met betrekking tot samenhangend inzetbaarheidbeleid behandeld.

Onderzoeksvraag 4

Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren met betrekking tot samenhangend inzetbaarheidbeleid?

- *Succesfactoren*

De hierna beschreven succesfactoren zijn de meest stimulerende factoren die de inzetbaarheid van individuele medewerkers positief beïnvloeden en in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Relatie tussen leidinggevende en medewerker

Een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt door zowel medewerkers als HR/management als zeer belangrijke succesfactor ervaren. Onder een goede relatie wordt verstaan:

- Onderling vertrouwen.
- Luisteren naar elkaar.
- Open en eerlijke feedback naar elkaar uit kunnen spreken.
- Persoonlijke aandacht.
- Onderling respect en wederzijdse waardering.

Hierbij is ook aangegeven dat deze relatie moet groeien en dat te snelle wisseling van leidinggevenden deze belangrijke randvoorwaarde negatief kan beïnvloeden.

Structurele tijd en aandacht voor ontwikkelafspraken

Naast het onderlinge vertrouwen is het belangrijk om als leidinggevende niet alleen te sturen op financiële resultaten, maar ook resultaatafspraken te maken op het gebied van individuele ontwikkeling. Hierbij geven zowel medewerkers als HR/management aan dat het van belang is dat niet alleen vanuit het organisatieperspectief gekeken wordt naar de ontwikkeling van de medewerker, maar ook de ontwikkelbehoefte van de medewerker voldoende aan bod komt. De sturing op de afspraken met betrekking tot de ontwikkelrichting dient vervolgens minder vrijblijvend te zijn. Het navolgen, monitoren en eventueel bijsturen van de gemaakte ontwikkelafspraken is essentieel om de inzetbaarheid te vergroten. Tenslotte wordt benadrukt dat het van belang is om de ontwikkelingsrichting van de organisatie en de effecten/vereisten voor het wel of niet kunnen blijven vervullen van de functie regelmatig besproken wordt tussen leidinggevende en medewerker.

Inzicht hebben in doorgroeimogelijkheden

Medewerkers geven aan dat zij het belangrijk vinden inzicht te hebben/krijgen in hun doorgroe- en ontwikkelmogelijkheden. Stimulerende factoren die hierbij genoemd worden zijn het hebben van een overzicht van mogelijke loopbaanpaden, management development trajecten, ondersteuning bijvoorbeeld door loopbaancoaching en een overzicht op het gebied van opleidingsmogelijkheden. Daarnaast is het belangrijk een actieve sturing en begeleiding vanuit HR te hebben. Enerzijds is het belangrijk dat HR de wensen van medewerkers (met betrekking tot toekomstige functies/drijfveren) vastlegt en actief monitort of dergelijke functies (in de toekomst) vrij komen. Vervolgens wordt de betreffende medewerkers hierop attent gemaakt wanneer een dergelijke functie beschikbaar is/komt. Een andere belangrijke rol van HR die wordt ervaren door de deelnemers is het coachen van medewerkers en managers wanneer zij onvoldoende ontwikkelafspraken halen.

Stimulerende bedrijfscultuur

Naast bovengenoemde zaken is het voor medewerkers en HR management van belang dat er voldoende ruimte is voor eigen initiatief en dat er een stimulerende werkomgeving is. Een stimulerende omgeving is voor de deelnemers een omgeving waarin mensen op hun capaciteiten worden ingezet en werk uitvoeren dat aansluit bij hun intrinsieke motivatie, waar de mogelijkheid geboden wordt om verschillende taken en functies uit te oefenen en waar fouten gemaakt mogen worden omdat je daar juist van leert. Door het aanbieden van assessments en loopbaanoriëntatie worden medewerkers gestimuleerd na te denken over hun ontwikkelbehoeften en mogelijkheden. Ook is aangegeven dat voorbeeld gedrag van (hoger) management (bijvoorbeeld het bespreken van eigen ontwikkeldoelen, het zelf volgen van een opleiding) zeer stimulerend werkt. Een stimulerende bedrijfscultuur wordt volgens deelnemers mede gecreëerd door medewerkers bewust te maken (mede door interne communicatie, bijeenkomsten) dat zij hun eigen verantwoordelijkheid nemen om zich blijvend te ontwikkelen.

- *Faalfactoren*

Faalfactoren zijn remmende factoren met betrekking tot de inzetbaarheid van individuele medewerkers. De belangrijkste remmende factoren worden in onderstaande tekst beschreven.

Beperking in doorgroeimogelijkheden

Binnen verschillende kleine en middelgrote organisaties zijn te weinig (interessante) functies beschikbaar om naar door te kunnen groeien. Medewerkers (vooral in de leeftijdscategorie van 30+) geven aan dat zij ontwikkeltrajecten volgen om door te kunnen groeien binnen de organisatie, maar moeten vervolgens lang wachten tot deze functie beschikbaar komt. Daarnaast wordt aangegeven dat het in sommige gevallen voorkomt dat leidinggevenden een beperkende factor kunnen zijn in de persoonlijke groei van medewerkers, doordat zij er alles aan doen om goede mensen te behouden voor de afdeling. Een zorgvuldige afweging tussen het belang van de organisatie en het belang van de medewerker wordt vaak onvoldoende gemaakt.

Onduidelijkheid ontwikkelrichting van de organisatie

Tenslotte is de onduidelijke visie vanuit het management op de gewenste ontwikkelrichting van de organisatie en de impact voor (de inzetbaarheid van) medewerkers een belangrijke belemmerende factor. Medewerkers vinden dat de ontwikkelrichting van het bedrijf en de impact voor functies en vaardigheden duidelijk moet zijn. Hierover dient regelmatig gecommuniceerd te worden, waarbij heldere verwachtingen naar het personeel uitgesproken worden.

Als trend zien medewerkers de 'verdwijning van werk aan de onderkant van de organisatie' (voornamelijk administratieve taken), terwijl daar juist de minder goed inzetbare medewerkers werkzaam zijn.

Tenslotte is er nog onvoldoende inzicht in wat het effect is van de toekomstige ontwikkelingen zoals meer digitalisering, internationalisering en het aangaan van fusies op de inzetbaarheid van medewerkers binnen de verzekeringsbranche.

Hoge werkdruk

Een tweede belangrijke belemmerende factor is de hoge werkdruk. Deze hoge werkdruk wordt met name veroorzaakt door de vele wijzigingen op het gebied van wet- en regelgeving, waardoor de structurele lange termijn ontwikkelingen onvoldoende aandacht krijgen. De werkdruk die reeds enkele keren naar voren is gekomen in voorgaande tekst, is een belangrijke oorzaak dat medewerkers onvoldoende bezig (kunnen) zijn met hun ontwikkeling en het bespreken van de mogelijkheden op dit gebied. De wijzigingen op het gebied van wet- en regelgeving staan bovenaan het prioriteitenlijstje, waardoor onvoldoende tijd over blijft om stil te staan bij structurele lange termijn ontwikkelingen.

Privé omstandigheden

Medewerkers in de spitsuur- en stabilisatiefase kunnen door de onbalans tussen werk en privé in onvoldoende mate bezig zijn met de persoonlijke ontwikkeling. Deelnemers geven aan (te) veel dingen te willen doen, hebben moeite om keuzes te maken en hebben door deze onbalans weinig energie en tijd om actief met ontwikkeling bezig te zijn.

Rigide kijk naar functiegebouw, beloningsstructuur en competenties

Een volgende belemmerende factor met betrekking tot de inzetbaarheid is een rigide kijk naar functiegebouw, loonschalen, functie- en competentieprofielen. Door medewerkers te veel in competentiestructuren te plaatsen en vastomlijnde functieprofielen op te stellen (in hokjes te plaatsen), wordt onvoldoende gewenste flexibiliteit en maatwerk geleverd. Hierdoor ontstaat de situatie dat geschikte mensen onvoldoende kansen krijgen om andere functies te vervullen. De horizontale- en verticale doorgroei wordt hierdoor belemmerd.

Verkokering

Met name de medewerkers in de seniorenfase ervaren verkokering binnen de organisatie, waardoor zogenoemde 'eilandjes' ontstaan. Afdelingen willen hun eigen goede mensen houden voor het eigen bedrijfs onderdeel. Hierdoor staan afdelingen onvoldoende open voor uitwisseling van personeel (bijvoorbeeld in de vorm van stages) en worden geen gezamenlijke doelen ontwikkeld op het gebied van inzetbaarheid.

Veel focus op inkrimping en uitstroom

Naast bovengenoemde punten geven met name de medewerkers uit de middelgrote en kleine organisaties aan dat de maatschappijen met inkrimping en uitstroom van medewerkers bezig zijn. Hierdoor wordt onvoldoende aandacht besteed aan een goede doorstroom van medewerkers.

Taboe

Medewerkers en HR/management geven aan dat rondom het thema inzetbaarheid een taboe heerst. Het wordt als lastig ervaren om als leidinggevende tegen een medewerker te zetten dat het beter is dat hij of zij buiten het bedrijf een volgende stap zet. Door de medewerkers wordt dit ervaren als: 'het bedrijf zal wel van me af willen'. Daarnaast wordt door medewerkers aangegeven dat als je bij je leidinggevende en/of collega's meldt dat je solliciteert, je niet meer gemotiveerd zou zijn om je huidige functie uit te oefenen.

Functieduur van leidinggevenden

Medewerkers geven aan dat leidinggevenden vrij kort (1 of 2 jaar) op functies zitten en ervaren dit als knelpunt voor hun ontwikkeling. Met de leidinggevende worden afspraken gemaakt rondom de ontwikkeling van medewerkers. Het komt voor dat als de leidinggevende vertrekt, de nieuwe leidinggevende de gemaakte afspraken ter discussie stelt en nieuwe afspraken wil formuleren. Hierdoor vindt onvoldoende structurele opvolging plaats. Daarnaast is de relatie een belangrijke factor. Medewerkers geven aan dat je bepaalde (persoonlijke) zaken pas bespreekbaar maakt wanneer je een (vertouwens)relatie met je leidinggevende hebt. Deze relatie moet iedere keer opnieuw worden opgebouwd wanneer medewerkers een nieuwe leidinggevende krijgen.

Hoofdstuk 4 Conclusies

Het thema inzetbaarheid wordt door deelnemende medewerkers en HR-managers als belangrijk ervaren, mede gezien de vele (maatschappelijke) ontwikkelingen. In de praktijk wordt echter ervaren dat het lastig is om structureel en pro-actief aandacht te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers. HR en management geven aan dat medewerkers vaak onvoldoende initiatief en verantwoordelijkheid nemen met betrekking tot hun eigen ontwikkeling. Leidinggevenden geven onvoldoende structurele opvolging aan het maken, evalueren en eventueel bijstellen van ontwikkelafspraken. Veelal gaat de aandacht uit naar (korte termijn) resultaatafspraken en wordt te weinig tijd vrijgemaakt voor het maken van goed gedefinieerde ontwikkelafspraken. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat het gevoel van urgentie om met het thema inzetbaarheid aan de slag te gaan nog onvoldoende aanwezig is bij zowel medewerkers als leidinggevenden.

De deelnemende maatschappijen⁷ geven aan dat de meeste CAO-regelingen in voldoende mate worden toegepast. Zo geeft de meerderheid van de deelnemers aan dat er voldoende faciliteiten en opleidingsbudgetten beschikbaar zijn ter bevordering van de ontwikkeling van medewerkers. De meeste medewerkers hebben ontwikkelafspraken gemaakt (al dan niet in de vorm van een POP). Deze afspraken hebben in de meeste gevallen geen structureel karakter van vaststellen, evalueren en indien nodig is bijstellen. Ontwikkelafspraken zijn vaak vrijblijvend en worden beperkt gemonitord. Ontwikkel- en opleidingsplannen zijn in de helft van de gevallen niet aanwezig. Ook worden vrijwel geen toekomstgerichte loopbaanchecks gehouden met medewerkers van 55 jaar en ouder. De betreffende CAO-bepalingen worden als effectief bevonden met betrekking tot het bevorderen van de inzetbaarheid. Uitzonderingen hierop zijn de loopbaancheck en de 4x9 werkweek.

De belangrijkste succes- en faalfactoren met betrekking tot inzetbaarheid zijn slechts in beperkte mate afhankelijk van de gemaakte arbeidsvoorwaarden. Gedragsfactoren en cultuur (coachende leiderschapsstijl) waarbij structureel aandacht wordt besteed aan persoonlijke ontwikkeling en inzicht wordt gegeven in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers, zijn met name bepalend voor het slagen van succesvol inzetbaarheidbeleid. De faalfactoren hangen samen met het hebben van een te hoge werkdruk, privé omstandigheden en een onduidelijke (visie op de) ontwikkelrichting van de organisatie. Ook een rigide kijk naar functiegebouw, loonschalen, functie- en competentieprofielen zijn belemmerende factoren rondom inzetbaarheid.

Binnen de verzekeringsbranche worden verschillende initiatieven op het gebied van inzetbaarheid en employabiliteit genomen. Dit gebeurt met name binnen de grote- en middelgrote maatschappijen. Veel van deze initiatieven zijn nog in de "pioniersfase". Met name op beleidsmatig niveau wordt veel aandacht besteed aan het onderwerp. De initiatieven hebben betrekking op functieverbreiding, taakrotatie en stages, employability-afspraken expliciet als onderwerp opnemen in POP en middels competentie management gedrag en ontwikkelrichting van medewerkers bespreekbaar maken.

Tenslotte laat de verdeling van de verschillende leeftijdscategorieën die gevonden zijn binnen dit onderzoek een vergelijkbare trend zien met de landelijke, demografische cijfers. Deelnemende maatschappijen vinden de instroom van medewerkers van jonge- en middelbare leeftijd te laag en de

⁷ Inclusief deelnemende maatschappijen met een eigen CAO.

uitroom onder jonge medewerkers te hoog. De doorstroom is een aandachtspunt voor alle leeftijdscategorieën, met name de verticale doorstroom van vrouwen boven de dertig jaar wordt aangegeven als knelpunt. Kleine- en middelgrote organisaties geven aan dat beperkte doorgroeimogelijkheden de doorstroom negatief beïnvloeden. Met name grote maatschappijen geven aan dat zij te maken zullen krijgen met vergrijzing en uitstroom van een grote groep senioren medewerkers. Zij willen extra investeren in deze groep medewerkers om ze meer inzetbaar en vitaler te houden.

Hoofdstuk 5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan op basis van de conclusies de aanbevelingen geformuleerd voor de taskforce samenhangend inzetbaarheidsbeleid.

Een bewustwordingscampagne rondom het thema inzetbaarheid

Aangezien de meeste deelnemers aangeven dat het thema wel belangrijk is maar onvoldoende aandacht krijgt, zou de taskforce maatschappijen kunnen ondersteunen met een bewustwordingscampagne rondom het thema inzetbaarheid.

Van belang is dat deze campagne in gaat op de reden waarom inzetbaarheid van belang is en welke concrete knelpunten de aanleiding zijn. In deze campagne kunnen goede voorbeelden binnen de branche onder de aandacht gebracht worden. Tevens is van belang dat de campagne gericht is op zowel medewerkers als management. Koppel de voorbeelden aan concrete en persoonlijke situaties (geef het een gezicht). Inspireer en faciliteer op een dusdanige wijze, dat tijdens of na de campagne ook op een laagdrempelige manier het thema aan de orde komt. Bijvoorbeeld in een afdelingsoverleg of een functioneringsgesprek.

Activerend beleid gericht op gedragsverandering

Op dit moment zijn er voor het individu onvoldoende prikkels om hem/haar te stimuleren verantwoordelijkheid te nemen omtrent de inzetbaarheid. In het kader van een leven lang leren dienen gedragsinterventies plaats te vinden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt met name bij het individu en de leidinggevende. Met behulp van bovenstaande bewustwordingscampagne dient hier een eerste stap mee gemaakt te worden. Daarnaast dient het toekomstig beleid zich vooral te richten op tastbare ondersteuning van leidinggevende en medewerker om concrete ontwikkelafspraken (mede op basis van intrinsieke motivatie en talenten) te formuleren. Dit beleid dient daarnaast de opvolging en monitoring van de gemaakte afspraken optimaal te faciliteren. Dit kan mede door in de resultaatafspraken met het management employabiliteitstargets op te nemen. Actieve ondersteuning en begeleiding vanuit HR is hierbij essentieel.

Aanscherpen van de CAO regelingen

De volgende onderwerpen zouden aanvullend of in aangepaste vorm kunnen worden opgenomen in de CAO regelingen:

- Onafhankelijk van de leeftijd een keer in de vijf jaar een loopbaancheck of inzetbaarheidsscan faciliteren.
- Opnemen van inzetbaarheidsvragen in medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Mogelijke onderwerpen zijn het gebruik van regelingen, de communicatie rondom de regelingen, faciliteren van persoonlijke ontwikkeling, inzetbaarheid, werk/privé balans en mobiliteit.
- Individueel opleidingsbudget toewijzen.
- De mogelijkheid bieden om een gedeelte van de bonus (bij het behalen van afgesproken targets) om te zetten in (extra) opleidingsbudget.
- Salarisgebouw flexibiliseren door bijvoorbeeld minder op ervaringsjaren af te stemmen. Overgangsregelingen instellen bij verlies van loon.

Faciliteer in formats en/of toolkits

Vooraf voor kleine en middelgrote maatschappijen zou het faciliteren in laagdrempelige formats en handleidingen voor medewerkers en managers een zinvolle bijdrage kunnen leveren om meer met het thema aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld in de vorm van een checklist voor een bedrijfsontwikkel- en

opleidingsplan, een mobiliteitsoverzicht, persoonlijk ontwikkelplan, employabiliteitsscan, loopbaancheck etc. Op deze manier krijgen managers en medewerkers meer beeld bij deze instrumenten. Middels deze formats en checklisten kunnen ook cijfers en knelpunten met betrekking tot interne en externe mobiliteit (instroom, doorstroom, uitstroom) meetbaar en inzichtelijk gemaakt worden. Dit is een belangrijk vertrekpunt om dit thema op de agenda te plaatsen. Door organisaties met concrete toolkits op weg te helpen wordt een belangrijke drempel weggenomen om het onderwerp inzetbaarheid te concretiseren.

Inzetbaarheidsplatform

Doel van dit (branche brede) platform is om bestaande en nieuwe initiatieven en pilots rondom inzetbaarheid (binnen en buiten de branche) te ontwikkelen en te monitoren. Aan dit platform kunnen verschillende organisaties en verschillende niveaus deelnemen (OR leden, leidinggevenden, medewerkers, management). Op deze manier leren organisaties van elkaars initiatieven op het gebied van inzetbaarheid. Ook zouden de uitkomsten van dit onderzoek in het platform besproken kunnen worden en kan een gezamenlijke vervolgaanpak worden bepaald.

Gezamenlijk mobiliteits- en loopbaan adviescentrum

Het opzetten van een gezamenlijke faciliteit op het gebied van 'life long employability' en inzetbaarheid. Dit centrum faciliteert HR, management en medewerkers over alle onderwerpen die met dit thema te maken hebben. Voorbeelden kunnen zijn:

- Trainingen en testen (online) op het gebied van talentontwikkeling, loopbaanoriëntatie, loopbaanchecks en inzetbaarheidsscans.
- Workshops rondom werk/privé balans.
- Specifieke begeleiding/training HR en management.
- Vacaturesites waarbij wordt samengewerkt met partners/bedrijven buiten de sector.
- Inkoop contracten toeleveranciers (opleidingsbureau's, loopbaancoaches), preferred suppliers.
- POP workshops.
- Informatie en communicatiemateriaal.

Opnemen van PDCA-cyclus

Voor structurele aandacht in het kader van ontwikkeling van medewerkers is het wenselijk de Plan-Do-Check-Act cyclus te volgen. Deze cyclus dient doorlopen te worden voor zowel het bedrijfsontwikkelplan, het hieraan gerelateerde bedrijfsopleidingsplan en de persoonlijke ontwikkelplannen. Hierbij kan het liP (Investors in people) een hulpmiddel zijn. Met behulp van liP worden opleidings- en ontwikkelingsbeleid verbeterd en wordt de opbrengst van trainingen verhoogd. Door betere coördinatie en management wordt het uiteindelijke rendement voor de organisatie verbeterd.

In onderstaande tabel staan de belangrijkste aanbevelingen per levensfase weergegeven.

| Levensfase | Aanbevelingen |
|----------------------|--|
| Starter (20-30) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Intensieve begeleiding van leidinggevenden en ondersteuning vanuit HR bij het ontwikkelpad van de medewerker. ○ Toewijzen van een persoonlijke coach (intern). Deze begeleidt de starter bij zijn/haar ontwikkeling. Daarnaast kan een externe mentor de starter begeleiden. ○ Laten starten op een functie met brede oriëntatie mogelijkheden. ○ Voldoende mogelijkheden aanbieden op het gebied van flexibiliteit (in het kader van de juiste werk/privé balans). |
| Spitsuur (31-40) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Zorgen voor voldoende doorgroeimogelijkheden (met name kleine organisaties). ○ Aandacht voor de onbalans tussen werk en privé. |
| Stabilisatie (41-50) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Meer aandacht voor de toepassing van de CAO-regelingen. |
| Senior (51+) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Meer aandacht voor de toepassing van de CAO-regelingen (met name de loopbaancheck). |

Tabel 7: aanbevelingen per levensfase