

Aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid



Auteur: Emily van Eijk

S1082468

Datum: 6 juni 2017, Hoofddorp

Hogeschool Leiden

Human Resource Management

Afstudeeronderzoek, HRHt14-16

Opdrachtgever: Alympus Personeelsadvies B.V.

Contactpersoon: Coen Hogerland

Onder begeleiding van Lise-Lotte Geutjes

Voorwoord

Tijdens de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden is het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid meerdere malen voorbij gekomen. Tijdens de projecten die we tijdens de opleiding hebben mogen uitvoeren, werd al snel duidelijk dat het niet altijd even gemakkelijk is om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Er is geen oplossing die voor elke organisatie geldt wat dit onderwerp betreft. Bovendien is het lastig te verkopen aan het hoger management. Het is dus wel een uitdaging om een onderzoek te doen naar dit onderwerp. Toch heb ik deze projecten met veel plezier uitgevoerd. Op deze manier ben ik geïnteresseerd geraakt in het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid.

Toen ik werd benaderd door Coen Hogerland om een onderzoek te gaan doen over Duurzame Inzetbaarheid, werd ik dan ook meteen enthousiast. Het feit dat Alympus een adviesbureau is, maakt het wel lastiger om echt handen en voeten te geven aan Duurzame Inzetbaarheid. Met dit onderzoek moest namelijk een dienst worden ontwikkeld op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid die te gebruiken is voor verschillende organisaties in de technologische industrie. Dit maakt de uitdaging natuurlijk alleen maar groter!

Tijdens de verschillende interviews met experts kwam ik erachter wat de problemen precies zijn in de technologische industrie. Niet alleen de demografische veranderingen blijken een probleem, ook de fysieke belasting, de matige focus op ontwikkeling en de lage populariteit van deze sector – met als gevolg een lage instroom – blijken een probleem te zijn.

Bij het opzetten van de enquête bleek dat ik ondertussen zoveel informatie had verzameld dat er flink geschrapt moest worden in het aantal vragen. Uiteindelijk heeft de enquête 81 responses opgeleverd, wat tot interessante uitslagen heeft geleid. Naar aanleiding van deze enquête zijn nog wat interviews gehouden, om meer te weten te komen over de huidige en gewenste situaties in organisaties. Het houden van deze interviews vond ik erg leuk. Ik heb tijdens deze interviews dan ook gemerkt dat elke organisatie anders omgaat met Duurzame Inzetbaarheid.

Tijdens de vier maanden dat ik bezig ben geweest met het schrijven van deze scriptie heb ik het erg naar mijn zin gehad bij Alympus. Om te beginnen wil ik daarom Coen Hogerland bedanken voor het aanbieden van deze stageplaats en de steun die ik bij het schrijven van de scriptie heb gehad. Daarnaast was je een fijne sparringpartner wanneer ik ergens tegenaan liep in het onderzoek. Ook wil ik Fenny Deen bedanken voor het interview en de gezellige momenten tijdens het schrijven van de scriptie. Als laatste wil ik Merel Harlaar bedanken voor haar feedback en de gezelligheid.

Ik wens u veel leesplezier!

Emily van Eijk,

6 juni 2017.

Managementsamenvatting

Alympus Personeelsadvies B.V. is een adviesbureau dat gefocust is op HR advies. Alympus heeft verschillende diensten, waaronder de Alymp@as, de Inzetbaarheidsmonitor, Medewerkers Onderzoeken, Interim management en Werving & Selectie. Deze diensten worden voornamelijk afgenomen door opdrachtgevers in de technologische industrie. In de technologische industrie zijn een aantal trends die ervoor zorgen dat medewerkers Duurzaam Inzetbaar moeten blijven, waaronder de vergrijzing en ontgroening en de lage instroom in de technologische industrie. Daarnaast heeft Alympus gemerkt dat opdrachtgevers moeite hebben om actief aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid. Deze twee aspecten zijn de aanleiding geweest voor dit onderzoek.

Tijdens het onderzoek is er gezocht naar een antwoord op de vraag *‘Hoe kan Alympus de dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid inhoudelijk meer laten aansluiten bij de behoefte van haar bestaande en toekomstige opdrachtgevers?’*.

De methodes die gebruikt zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn literatuuronderzoek, enquêtes en interviews. Hiervoor zijn verschillende bronnen gebruikt, 81 enquêtes ingevuld en 11 mensen geïnterviewd waarvan 3 medewerkers, 3 experts en 5 HR-medewerkers.

Uit het onderzoek bleek dat de drie pijlers gezondheid, ontwikkeling en betrokkenheid van belang zijn wanneer we het hebben over Duurzame Inzetbaarheid. De pijlers gezondheid en ontwikkeling worden echter door HRM’ers en experts gezien als de belangrijkste twee. Werken aan de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers wordt door hen gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid.

Door de verkregen informatie uit deze drie methoden te combineren, zijn we gekomen tot drie aanbevelingen voor het ontwikkelen van een dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid:

1. *Neem Duurzame Inzetbaarheid op in Medewerkers Onderzoeken*; hiermee kun je in kaart brengen waar het in de organisatie aan ontbreekt op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Alympus zal vervolgens de opdrachtgever transparant en duidelijk in laten zien wat ‘aan de slag gaan met Duurzame Inzetbaarheid’ de organisatie op zal leveren, zodat er een prioriteit ontstaat.
2. *Neem het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid op in de Inzetbaarheidsmonitor*; het gaat om het toevoegen van een nieuwe hoofdgroep, subgroepen en criteria. Medewerkers worden beoordeeld op deze criteria en kunnen zichzelf beoordelen aan de hand van de 180° feedback module. Op deze manier breng je als organisatie goed in kaart waar de medewerker staat op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Nu kan hiermee concreet aan de slag worden gegaan.
3. *Ontwikkel de training ‘aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid’*; tijdens de training krijgen leidinggevenden informatie over de mogelijkheden in de organisatie en zullen zij oefenen met gesprekstechnieken.

Het is de bedoeling dat de drie adviezen zoveel mogelijk samen worden toegepast, maar wanneer een organisatie wenst om slechts één of twee adviezen toe te passen, is dit ook mogelijk.

Inhoud

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Aanleiding	9
1.3 Situatieschets	11
1.3.1 Alympus	11
1.3.2 Trends	12
2. Probleemformulering	17
2.1 Probleemformulering	17
2.2 Doelstelling	17
2.3 Onderzoeksvragen	17
2.4 Doelgroep	18
3. Theoretisch kader	19
3.1 Wat is Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers?	19
3.2 Welke factoren beïnvloeden Duurzame Inzetbaarheid?	20
3.2.1 Het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan)	20
3.2.2 Het huis van werkvermogen	21
3.2.3 De 12 sleutels van Duurzaam HRM	22
3.2.4 Conclusie	26
3.3 Welke voorbeelden zijn er voor een goed beleid voor Duurzame Inzetbaarheid?	27
4. Methodologie	29
4.1 Onderzoek ontwerp	29
4.2 Literatuuronderzoek	29
4.3 Kwantitatief onderzoek	29
4.4 Diepte-interviews	30
4.5 Betrouwbaarheid	31
4.6 Validiteit	31
4.7 Bruikbaarheid	31
5. Onderzoeksresultaten	32
5.1 Wat verstaan experts en beleidsmedewerkers in de technologische industrie onder Duurzame Inzetbaarheid?	32
5.1.1 Experts	32
5.1.2 HR medewerkers	32
5.1.3 Conclusie	32

5.2	Met welke factoren en aandachtspunten moet rekening worden gehouden?	33
5.2.1	Factoren.....	33
5.2.2	Continuïteit.....	33
5.2.3	Onderscheid	33
5.2.4	Communicatie en leiding geven	33
5.2.5	Conclusie	34
5.3	In hoeverre ligt de verantwoordelijkheid bij de werkgever en/of de werknemer?.....	34
5.3.1	Experts.....	34
5.3.2	Medewerkers.....	34
5.3.3	HR medewerkers	34
5.3.4	Conclusie	35
5.4	Wat is de huidige en de gewenste situatie bij organisaties?	35
5.4.1	De huidige situatie.....	35
5.4.2	Gewenste situatie.....	36
5.5	Wat zouden medewerkers graag anders willen zien op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?.....	37
5.5.1	Gezondheid.....	37
5.5.2	Ontwikkeling.....	38
5.6	Conclusie	38
6.	Conclusie en discussie	39
6.1	Conclusie	39
6.2	Discussie	40
7.	Aanbevelingen	42
7.1	Neem het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid op in Medewerkers Onderzoeken	42
7.2	Neem het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid op in de Inzetbaarheidsmonitor	42
7.3	Ontwikkel de training ‘aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid’	43
7.4	Conclusie	44
8.	Implementatieadvies.....	45
8.1	Concreet plan	45
8.2	Wat betekent dit voor de organisatie?	46
	Bronnenlijst	47
	Bijlage 1; Enquête.....	51
	Bijlage 2; Interview vragen Expert.....	64
	Bijlage 3; Interview vragen HR	65
	Bijlage 4; Interview vragen Medewerker	66
	Bijlage 5; Analyseschema’s interviews	67

Wat is Duurzame Inzetbaarheid?	67
Factoren van Duurzame Inzetbaarheid	68
Verantwoordelijkheid	69
Dienstverlening – Best Practices	72
Trends	77
Aandachtspunten	79
Verwachtingen over pensioen	80
Nut en noodzaak vs. het aanpakken van Duurzame Inzetbaarheid	81
Wat had de werkgever van bedrijf X anders kunnen doen m.b.t gezondheid?	83
Wat had de werkgever van bedrijf X anders kunnen doen m.b.t. ontwikkeling?	85
Wat had de werkgever van bedrijf X anders kunnen doen m.b.t. communicatie?	86
Hoe komt het dat zo veel HRM'ers werkdruk als een groot arbeidsrisico zien en wat zijn oplossingen?	87
Wat is de relatie tussen ontwikkeling en actief praten over ontwikkeling? Wat zijn oplossingen? ..	90
Waarom mag maar 11% van de respondenten meebeslissen? Wat zijn oplossingen op het gebied van betrokkenheid?	94
Maatregelen	99
Bijlage 6; Uitwerkingen enquête	103
Bijlage 7; figuren en tabellen resultaten	120

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Duurzame Inzetbaarheid is al jaren een belangrijk onderwerp in het HRM vak. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de Nederlandse bevolking vergrijsd en ontgroent. Hiermee wordt bedoeld dat werknemers steeds ouder worden. Dit zorgt er weer voor dat iedereen langer moet doorwerken. Echter blijft het lastig om echt concrete oplossingen te bedenken voor dit vraagstuk. Dit heeft drie oorzaken: “1. Organisaties hebben moeite om betekenis aan het thema te geven –het thema mist vaak afbakening en richting; 2. Als investeringen gedaan moeten worden, vindt HR het lastig om aan te geven hoe deze investering precies rendement op gaat leveren; 3. Er zijn een aantal verkeerde aannames over duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld ‘je leidt op voor de concurrent’ en ‘je beste specialisten lopen weg’.” (Wolters et al., z.j.). En dit terwijl werkgevers juist baat hebben bij breed inzetbaar personeel. Zo kunnen zij bijvoorbeeld flexibeler inspelen op de vraag van de klant (Wolters et al, z.j.). Daarnaast stellen Wolters et al. (z.j.) dat werknemers zelf ook moeite hebben om initiatief te nemen op dit gebied omdat zij zich meer focussen op de korte termijn en onwetend zijn wat betreft Duurzame Inzetbaarheid. 67% van de werkgevers wereldwijd geeft aan dat de organisatie geen solide beleid heeft op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid, terwijl 74% van de organisaties aangeeft dit wel belangrijk te vinden (HR Praktijk, 2016). Het doel van dit onderzoek is daarom ‘vat krijgen op de relevante thema’s binnen Duurzame Inzetbaarheid om hiermee aan de slag te kunnen gaan en de dienstverlening van Alympus te kunnen uitbreiden of verbeteren’.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd voor Alympus Personeelsadvies B.V., hierna Alympus genoemd, een adviesbureau gericht op HR advies. Alympus heeft al een aantal vormen van dienstverlening ontwikkeld voor haar klanten. Zo bieden zij interim management op het gebied van HRM, de Alymp@s, MO's, de Inzetbaarheidsmonitor en Werving & Selectie aan. Hiernaast wil Alympus meer gericht aanbieden op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Want, zoals blijkt uit de trends, worden werknemers steeds ouder, moeten zij langer doorwerken en verandert de techniek steeds sneller. Daarnaast blijkt uit de interviews met experts dat de instroom van nieuwe medewerkers een probleem is in de technologische industrie door een lage populariteit onder jongeren. Het hebben van oudere werknemers en een gebrek aan instroom betekent dat werknemers langer inzetbaar moeten blijven om een tekort aan werknemers te voorkomen. De veranderende techniek zorgt ervoor dat werknemers zich moeten blijven ontwikkelen om de veranderingen bij te kunnen houden. Dit betekent dat de vraag naar een beleid rondom Duurzame Inzetbaarheid zal toenemen. Een goed beleid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid zorgt er namelijk voor dat medewerkers langer productief aan het werk blijven. Organisaties gaan dan ook steeds meer beseffen dat zij goed moeten zorgen voor het talent dat binnen de organisatie aanwezig is. Bovendien is het volgens Consultancy.nl (2017) goed voor de reputatie van het bedrijf om actief bezig te zijn met het gezond en gemotiveerd houden van de medewerkers omdat gezonde en gemotiveerde medewerkers positiever zijn over de organisatie. Daarnaast kun je als organisatie veel geld besparen door te investeren in de gezondheid van de werknemers. Een zieke medewerker kost een organisatie namelijk al 200 tot 400 euro per dag. Dit bedrag kan flink oplopen wanneer een medewerker langdurig ziek is (Klees, 2017). Bovendien stelt AkzoNobel (2012) dat wanneer alle bedrijven en organisaties in Nederland werk zouden maken van de Duurzame Inzetbaarheid van hun medewerkers, en hiermee een daling van het ziekteverzuim met 1% kunnen realiseren, dit alleen al in Nederland jaarlijks een besparing zal opleveren van 2,6 miljard euro. Daarnaast kan investeren in betrokkenheid van de medewerkers leiden tot een stijging van de arbeidsproductiviteit. Een stijging van 1% van de arbeidsproductiviteit kan wel 6 miljard euro extra economische groei opleveren (AkzoNobel, 2012).

Omdat Duurzame Inzetbaarheid zo een breed thema is, zal er nooit een 'one size fits all' benadering voor zijn. Daarom zal er altijd goed naar de individuele organisaties gekeken moeten worden wanneer er wordt nagedacht over het implementeren van Duurzame Inzetbaarheid in het beleid. Zo zijn de thema's gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en de context van het werk, onderdeel van Duurzame Inzetbaarheid. Deze onderwerpen komen naar voren in de twee modellen die worden beschreven in de theorie, namelijk het NIPlan model (De Lange & Van der Heijden, 2013) en het huis van werkvermogen (Ilmarinen, 2006). In de ene organisatie zal er gewerkt moeten worden aan de betrokkenheid van de medewerkers, terwijl in een andere organisatie de gezondheid een belangrijk aandachtspunt is. Als adviesbureau, kan Alympus goed inspelen op deze verschillende aspecten door organisaties te helpen bij het maken van keuzes. Volgens Peggy de Prins (2015) zijn er 12 'sleutels' voor duurzaam HRM. Deze sleutels kunnen worden gebruikt om een Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid te integreren in een organisatie. De 12 sleutels die worden gebruikt voor dit onderzoek zijn; Integreer menselijkheid in missie en waarden, kies voor een paarse aanpak in People management, zet volop in op kwaliteit van arbeid, fungeer als wegwijzer, verenig maatwerk met collectieve deals, investeer in duurzame netwerken en sterk sociaal kapitaal, durf co-creatief te veranderen, streef naar Duurzame Inzetbaarheid, stimuleer duurzame retentie en streef naar duurzame winst. Deze sleutels benaderen Duurzame Inzetbaarheid vanuit verschillende oogpunten en kunnen daarom worden gezien als achtergrondinformatie voor dit onderzoek. Aan de hand hiervan, de twee modellen, enquêtes en interviews zal er gekeken worden welke maatregelen het beste toegepast kunnen worden bij de opdrachtgevers van Alympus, die allemaal actief zijn in de technologische industrie. De Inzetbaarheidsmonitor wordt gezien als een tool om te meten waar de medewerker van de opdrachtgever nu staat binnen de organisatie.

Deze scriptie zal beginnen met een aanleiding en een situatieschets. Hierin zal het onderwerp en de context van het onderzoek duidelijk worden. Vervolgens zal het probleem geformuleerd en de doelstelling van het onderzoek duidelijk gemaakt worden. Aan de hand hiervan zijn de onderzoeksvragen geformuleerd in hoofdstuk twee. Dit hoofdstuk zal vervolgens de doelgroep helder schetsen waarna in hoofdstuk drie het theoretisch kader zal worden beschreven. In het theoretisch kader worden het begrip Duurzame Inzetbaarheid, de factoren van Duurzame Inzetbaarheid en best practices op dit gebied geschetst. In hoofdstuk vier zal de methode weergegeven worden, gevolgd door de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek. Naar aanleiding van al deze verzamelde informatie is het onderzoek gestart. In hoofdstuk vijf zijn hiervan de resultaten te vinden, gevolgd door een conclusie en discussie. Als laatste zullen de aanbevelingen en het implementatieadvies worden weergegeven.

1.2 Aanleiding

Er zijn twee aanleidingen voor dit onderzoek. Allereerst heeft Alympus gemerkt dat opdrachtgevers moeite hebben om een duidelijk beleid te vormen rondom Duurzame Inzetbaarheid. Ten tweede zijn er een aantal trends op de markt die ervoor zorgen dat organisaties ook echt aan de slag moeten gaan met Duurzame Inzetbaarheid.

Alympus heeft gemerkt dat opdrachtgevers nog steeds moeite hebben met het goed en duurzaam in blijven zetten van werknemers. Onder andere fysieke klachten leiden in de technologische industrie vaak tot vervroegd uittreden. Zo noemt de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2006) de technologische industrie als een van de risicogroepen als het aankomt op lichamelijke klachten. Ook in de interviews met experts worden lichamelijke klachten vaak genoemd als een probleem in de technologische industrie. Doordat er geen beleid voor is en organisaties medewerkers met lichamelijke klachten pas als een probleem gaan zien wanneer deze daadwerkelijk uitvallen, zoeken opdrachtgevers vaak naar korte-termijn oplossingen. Idealiter is een organisatie dit natuurlijk voor,

zodat de medewerkers gezond en inzetbaar blijven. Naast de gezondheid van de medewerker, spelen ook de competenties/ontwikkeling, betrokkenheid en de context van het werk een rol bij het Duurzaam Inzetbaar houden van werknemers. Een Duurzaam Inzetbare medewerker hoeft niet altijd binnen de eigen functie of zelfs binnen de organisatie Duurzaam Inzetbaar te zijn, het gaat om Duurzame Inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. De medewerker moet beseffen dat wanneer zijn functie niet meer bij hem past of de functie verdwijnt, hij elders op de arbeidsmarkt wellicht een functie kan vinden die (beter) bij hem past.

Het doel is dat opdrachtgevers baat zullen hebben bij de nieuwe/verbeterde dienst van Alympus, omdat het hen zal helpen keuzes te maken over de belangrijkste thema's binnen Duurzame Inzetbaarheid, waardoor zij hier ook echt mee aan de slag kunnen gaan. Hierdoor zullen zij tevreden medewerkers krijgen, worden gezien als een goed werkgever en financiële voordelen ervaren doordat zij gezonde werknemers hebben. Daarnaast kan dit ervoor zorgen dat er een toename van de instroom plaatsvindt omdat zij worden gezien als een goed werkgever. Dit is aanleiding voor Alympus om een dienst te ontwikkelen rondom het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid.

Op dit moment ondersteunt Alympus Inzetbaarheid van medewerkers met behulp van de Inzetbaarheidsmonitor. De Inzetbaarheidsmonitor is een hulpmiddel bij het in kaart brengen van het functioneren van werknemers. De Inzetbaarheidsmonitor is ontwikkeld voor één van de opdrachtgevers van Alympus, om een strategische personeelsplanning te kunnen ontwikkelen met behulp van een gap analyse. Dagenraad advies en Euro HRM (z.j.) definiëren strategische personeelsplanning als volgt "Strategische personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de activiteiten uit te kunnen voeren, benodigd voor het behalen van de strategische doelen". De monitor ondersteunt een strategische personeelsplanning, doordat je hiermee het huidige personeelsbestand kunt vergelijken met de gewenste situatie, waardoor je hierop in kunt spelen. Zo kun je direct zien welke medewerkers Duurzaam Inzetbaar zijn en welke medewerkers dit niet zijn (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2009). In de situatieschets zal de werking van de Inzetbaarheidsmonitor verder worden toegelicht. De Inzetbaarheidsmonitor is al succesvol geïmplementeerd in een aantal organisaties in de technologische industrie.

De ontwikkelingen in de maatschappij zullen ervoor zorgen dat Duurzame Inzetbaarheid de komende jaren van belang zal blijven. Een aantal trends zijn ontgroening en vergrijzing van de samenleving, veranderende banen, meer belang voor werkgeluk, veranderende wetten, de behoefte aan verzuimbepaling, snelle technologische ontwikkelingen, hoge concurrentie, een aantrekkelijke economie, transparantie en een lage instroom. Al deze trends worden verder toegelicht in hoofdstuk 1.3.2. Deze trends hebben invloed op Alympus en Duurzame Inzetbaarheid. Zo zorgt de ontgroening en vergrijzing ervoor dat medewerkers langer door moeten werken; zorgt de behoefte aan verzuimpreventie ervoor dat medewerkers minder vaak en lang ziek zullen zijn; zorgen de veranderende banen ervoor dat werknemers zich moeten blijven ontwikkelen om Duurzaam Inzetbaar te blijven; het besef dat werkgeluk invloed heeft op de prestaties zal er weer voor zorgen dat werkgevers meer willen investeren in de werknemers op het gebied van werkgeluk; transparantie zorgt ervoor dat organisaties eerlijk moeten omgaan met het personeel en de consumenten om imago schade te voorkomen; technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat werknemers zich moeten aanpassen en ontwikkelen; verandering van de wetten moeten ervoor zorgen dat werkgevers meer verantwoordelijkheid nemen voor de Duurzame Inzetbaarheid van het personeel; hoge concurrentie en een aantrekkelijke economie beïnvloeden de werkdruk; en een lage instroom zorgt voor een tekort op de arbeidsmarkt. Vanwege deze trends ziet Alympus kansen in het

ontwikkelen van haar dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Want als je met behulp van de Inzetbaarheidsmonitor duidelijk in kaart hebt gebracht hoe medewerkers nu en in de toekomst functioneren, kan er vervolgens een plan worden opgesteld om hen zo lang mogelijk Inzetbaar te houden. Bovendien kan Alympus als buitenstaander beter achterhalen waar de pijnpunten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid liggen in een organisatie, dan een interne HRM'er omdat Alympus objectiever kan zien wat er fout gaat en moet veranderen. Bovendien heeft Alympus straks meer kennis over dit onderwerp dan organisaties zelf. Alympus verwacht dat door de hierboven genoemde trends, de behoefte bij veel organisaties steeds groter wordt om met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan, maar dat het hen nog aan de kennis of tijd ontbreekt om dit actief te kunnen uitvoeren. Daarom wil Alympus haar dienstverlening uitbreiden/verbeteren op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Om dit op een professionele manier te kunnen aanbieden, is dit onderzoek geïnitieerd.

1.3 Situatieschets

Paragraaf 1.2 heeft duidelijk gemaakt wat de aanleidingen zijn voor het schrijven van deze scriptie. In deze paragraaf zal de situatie worden geschetst. We beginnen met het in kaart brengen van Alympus, de opdrachtgever voor dit onderzoek. Vervolgens zullen de trends op de arbeidsmarkt in kaart worden gebracht om de omgeving voor Alympus helder te krijgen.

1.3.1 Alympus

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor Alympus. Alympus is een adviesbureau gericht op HR advies. Alympus heeft in totaal zes medewerkers in vaste dienst, waarvan vier binnen de HRM afdeling. Het eerste innovatieve product dat Alympus op de markt heeft gebracht is de Alymp@s. Dit is een abonnement voor kleine opdrachtgevers die geen HRM'er en/of Payroll adviseur in huis hebben. Om deze organisaties te helpen maakt Alympus gebruik van een personeelsinformatiesysteem van ADP. Zowel de opdrachtgever, als Alympus heeft toegang tot het personeelsinformatiesysteem, waardoor Alympus kan helpen bij het verwerken van de salarisstroken en ziekteverzuim. Daarnaast kunnen zij advies geven op het gebied van opleidingen en ander HR-gerelateerde onderwerpen. Alympus heeft ongeveer zestien opdrachtgevers die de Alymp@s gebruiken.

Alympus biedt ook interim management aan. Dit kan op het gebied van HRM, maar ook op het gebied van finance/payroll. Voor de interim opdrachten heeft Alympus een flexibele pool van freelancers in haar netwerk. Deze zijn gevestigd in het hele land, waardoor Alympus opdrachten aan kan nemen in heel Nederland. Onder interim management wordt ook het faciliteren van trainingen verstaan.

Daarnaast biedt Alympus het uitvoeren van Medewerkers Onderzoeken aan. Hiervoor maakt Alympus een vragenset in samenwerking met de opdrachtgever. Vervolgens zetten zij een enquête uit onder de werknemers en verzamelen de gegevens. Aan de hand van de meetresultaten wordt een anoniem rapport opgesteld. Dit rapport krijgt de opdrachtgever aangereikt samen met een aantal conclusies en aanbevelingen.

Ook heeft Alympus de Inzetbaarheidsmonitor ontwikkeld. De Inzetbaarheidsmonitor is een online tool, waarmee een organisatie in kaart kan brengen hoe haar medewerkers functioneren. In de tool kan de organisatie namelijk verschillende factoren inladen zoals competenties, opleidingen, doelstellingen, kerntaken, vaardigheden/skills en rollen. Deze factoren kan de organisatie zelf, of samen met Alympus, invullen. Deze factoren kunnen worden gekoppeld aan functieprofielen. Op deze manier kun je werknemers met dit functieprofiel beoordelen op dezelfde factoren, en dus vergelijken met de gestelde norm, zoals je normaal gesproken ook zou doen bij een functionerings- of beoordelingsgesprek. Zo kun je het huidige functioneren van medewerkers vergelijken met de

gewenste situatie. Daarnaast kan de leidinggevende die de beoordeling invult persoonlijke sterktes meenemen in de beoordeling van een werknemer. Zo kan bijvoorbeeld transparant in kaart worden gebracht of iemand potentie heeft om door te groeien naar een andere functie. Bovendien kan de leidinggevende in kaart brengen wat er voor nodig is om de medewerker te laten doorgroeien door hem aan het andere functieprofiel te matchen. De leidinggevende kan vervolgens in het systeem signaleringen aanmaken, om zichzelf en de werknemer eraan te herinneren ook echt iets te doen met de acties die naar voren zijn gekomen tijdens de beoordeling. Daarnaast kan de leidinggevende naar aanleiding van de beoordelingen een rapport oproepen dat de medewerkers met elkaar vergelijkt. Zo kan hij in kaart brengen of hij de juiste competenties heeft binnen de afdeling en sturen richting de gewenste situatie.

Als toevoeging op deze tool is Alympus momenteel bezig met het ontwikkelen van een 180°/360° feedback tool. Met deze tool kan de gehele afdeling anoniem feedback geven op elkaar. Deze tool zal vooral effectief zijn in zelfsturende teams.

Alympus doet hiernaast voor een klein deel werving en selectie voor hun opdrachtgevers. Dit is echter heel minimaal. Hier ligt de focus niet op bij Alympus.

De missie en visie van Alympus zijn als volgt.

“De missie van Alympus is het integer en professioneel ondersteunen van profit en non-profit organisaties; waarbij de nadruk ligt op de kwaliteit van in te zetten professionals, die kennis en kunde bieden ten behoeve van betrouwbare oplossingen.” (Alympus, z.j.).

“Wij werken vanuit de visie dat er op de toekomstige arbeidsmarkt een schaarste zal zijn van gekwalificeerd personeel. Ondanks de recente verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, zullen door demografische ontwikkelingen er grote aantallen werknemers met pensioen gaan en zullen er minder schoolverlaters beschikbaar zijn. Alympus springt op deze ontwikkeling in door organisaties er bewust van te maken en adviseren hoe te sturen op competenties en kwaliteiten van hun eigen medewerkers.” (Alympus, z.j.).

1.3.2 Trends

In de visie van Alympus worden de demografische ontwikkelingen al genoemd als een aanleiding voor de dienstverlening die zij aanbieden. Alympus ziet namelijk de link tussen een schaarste op de arbeidsmarkt en het sturen op competenties en kwaliteiten van medewerkers. Het is van belang om ook de andere HRM trends en trends in de technologische industrie in kaart te brengen. Belangrijke ontwikkelingen zijn de ontgroening en vergrijzing van de samenleving, veranderende banen, meer belang voor werkgeeluk, veranderende wetten, de behoefte aan verzuimbeperving, snelle technologische ontwikkelingen, hoge concurrentie, een aantrekkende economie, transparantie en een lage instroom. Zoals in de aanleiding al is behandeld, is dit van belang voor Alympus omdat al deze trends invloed hebben op de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers, en aanleiding vormen om aan de slag te gaan met dit onderwerp. We bespreken deze trends volgens het DESTEP-model waarbij de ecologische trends achter wegen worden gelaten.

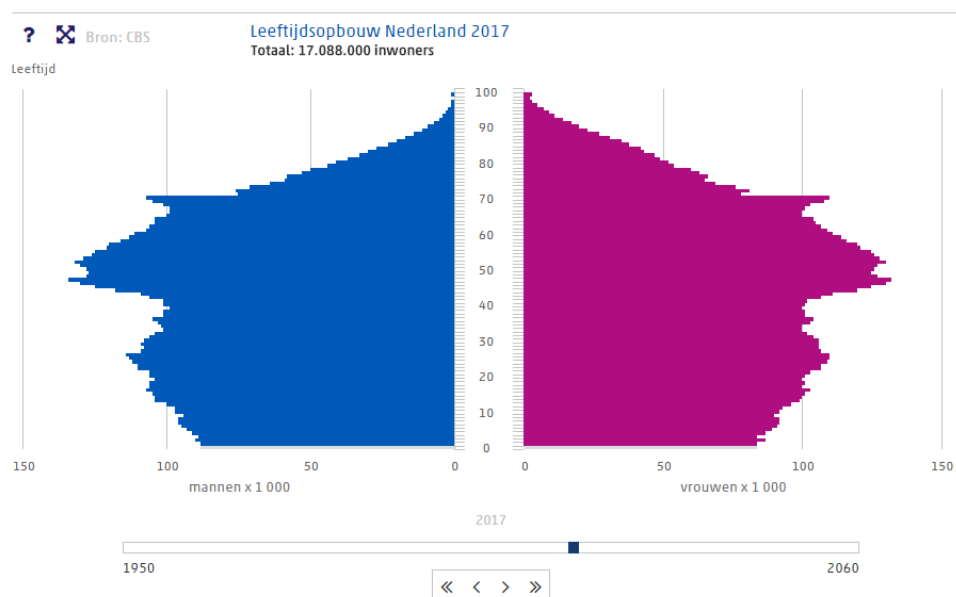
Demografische trend

In figuur 1.1 op de volgende pagina is de huidige leeftijdsopbouw te zien van Nederland. In deze figuur is te zien dat de leeftijdsgroep tussen de 45 en 70 het grootst is. Hieruit blijkt duidelijk de vergrijzing en ontgroening. Met vergrijzing wordt bedoeld dat werknemers steeds ouder worden. Nederland telde in 2005 rond de 2,3 miljoen personen van 65 jaar en ouder (14% van de bevolking). In 2025 zal dit aantal zijn gegroeid naar 3,5 miljoen (21% van de bevolking). De “groene druk” wordt gedefinieerd als: het aantal personen beneden de leeftijd van 20 jaar, gemeten als een

percentage van het aantal personen tussen 20 – 65 jaar. Het aantal geboortes is na het midden van de jaren zestig van de vorige eeuw fors gedaald. Dit komt doordat Nederlandse vrouwen langer wachten voordat zij een kind krijgen en minder kinderen nemen (Leuker Langer Werken, z.j). Niet alleen nu, maar ook de komende jaren zal dit proces zich voortzetten. Dit betekent dus ook dat er minder jongeren zullen zijn om de ouderen te vervangen.

In de technologische industrie wordt de vervangingsvraag nu al gezien als een probleem. In een interview zegt expert 2 (persoonlijke communicatie, 10-4-2017) dan ook “De instroom van jongeren is relatief laag. Ik geloof dat bij een gemiddeld metalectrobedrijf [...] de gemiddelde leeftijd al op 48 ligt. Dat is best hoog. Waar je dit als bedrijf zo rond de 38/39/40 zou willen hebben. Terwijl alleen de vervangingsvraag al in de metalectro of kleinmetaal sector – doordat mensen uitstromen via pensioen of vroegpensioen – op 5% op jaarbasis ligt. Dus de vervangingsvraag wordt ook een issue.”. Ook expert 1 (persoonlijke communicatie, 6-4-2017) ziet dit als een issue “Het is moeilijk om jongeren te interesseren voor techniek. Daar wordt ook enorm veel aan gedaan. Zodat je van onderaf meer jongeren binnen krijgt.”.

Het gevolg van deze demografische ontwikkelingen is de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit speelt een grote rol in het vraagstuk rondom Duurzame Inzetbaarheid. Werknemers moeten steeds langer doorwerken. In eerste instantie tot hun 67^{ste} in 2021, maar deze leeftijd loopt nog verder op. En dat terwijl 23% van de werknemers verwacht maar tot 62,5 te kunnen doorwerken. De gemiddelde leeftijd waarop mensen met pensioen gaan lag in 2015 op 64 jaar en 5 maanden. Werknemers geven echter aan dat zij het waarschijnlijk langer vol zullen houden wanneer zij minder uren kunnen gaan werken of lichter werk kunnen doen (HR praktijk, 2017).



Figuur 1.1, leeftijdsopbouw 2017. Overgenomen van CBS, 2016

En dan gaat het hier nog om een gemiddelde. In de technologische industrie gaat het om veel fysiek zwaar werk. “In die industrie waren er allerlei regelingen die ervoor zorgde dat je in het verleden al met 58, 59, 60 met pensioen kon.” (expert 1, persoonlijke communicatie, 6-4-2017) Dat kan nu niet meer. Dit betekent dat werknemers niet twee jaar langer door moeten werken, maar ruim zeven jaar.

Werkgevers moeten er dus rekening mee houden dat werknemers steeds ouder worden en langer door moeten werken, daarom zullen zij zich meer moeten richten op een vitaliteits- of leeftijdsbeleid

om medewerkers Duurzaam Inzetbaar te houden. Dit is te bereiken door op tijd aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van de medewerkers. Organisaties weten dat dit van belang is, maar vaak weten zij niet waar ze moeten beginnen en hebben zij geen tijd om zich hierin te verdiepen. Dit merken de drie geïnterviewde experts op dit gebied ook. Om het inzetbaar houden van medewerkers inzichtelijk te maken voor zowel de leidinggevendenden, als de HRM'ers, kan de Inzetbaarheidsmonitor worden gebruikt. Maar door het gebruik van de Inzetbaarheidsmonitor zijn medewerkers niet gelijk Duurzaam Inzetbaar. Je moet hier als organisatie wel echt iets mee doen.

Economische ontwikkelingen

De economie neemt al weer een aantal jaren toe. In 2016 was dit een stijging van 1,7% en verwacht wordt dat er in 2017 een groei zal ontstaan van 1,5%. In de industrie werd deze stijging de afgelopen jaren vooral gedragen door exportgroei. Door de lagere economische groei van de exportpartners, zal het groeipercentage in deze sector rond de 1% liggen (Rabobank, z.j.). Expert 2 (persoonlijke communicatie, 10-4-2017) merkt dit ook bij advies aanvragen: "Ze willen heel graag, maar het is druk. Het afgelopen jaar wilde [één organisatie hulp bij Duurzame Inzetbaarheid], maar de economie trekt aan en ze zijn nu zo druk aan het werk, dat ze er eigenlijk geen tijd voor hebben." De andere experts merken ook dat vaak de 'waan van de dag' vóór Duurzame Inzetbaarheid komt. Organisaties weten vaak niet wat investeren in Duurzame Inzetbaarheid hen op de lange termijn kan opleveren.

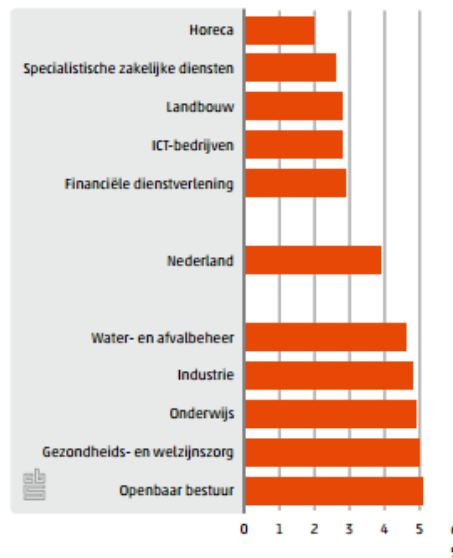
Een andere economische trend is dat banen veranderen. De vraag verandert doordat bepaalde beroepen verdwijnen en er nieuwe beroepen ontstaan door technologische ontwikkelingen. Maar ook banen die blijven bestaan, veranderen hierdoor van inhoud (Kossen & Albayrak, 2015). Expert 3 (persoonlijke communicatie, 13-4-2017) zegt hierover het volgende: "Als je de rapporten leest, verwachten ze dat er veel banen verloren gaan, door de digitalisering, automatisering en alles wat daarmee te maken heeft. Daar komen ook banen voor terug, maar de vraag is hoe dat zich tot elkaar gaat verhouden en de vraag is dan of er straks nog voor de gehele beroepsbevolking vijf dagen werk is. Het kan zomaar zijn dat dat er over 15 of 20 jaar heel anders uitziet." Dit heeft effect op de technologische industrie. Een voorbeeld hiervan is dat machines veranderen, wat betekent dat werknemers moeten leren werken met deze nieuwe machines. En dat kost tijd. Om flexibel in te kunnen spelen op de vraag is een focus op Duurzame Inzetbaarheid, in plaats van op huidige inzetbaarheid, van belang (Kossen & Albayrak, 2015). Dit geldt vooral voor de ontwikkeling van medewerkers. Door hen vroegtijdig te ontwikkelen, kunnen zij zich op het juiste moment aanpassen aan de nieuwe vraag.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Een belangrijk HR-thema in het kader van Duurzame Inzetbaarheid is verzuimpreventie. Zoals in figuur 1.2 (CBS, 2016) te zien is, heeft de industrie een ziekteverzuimpercentage van bijna 5%. Dit percentage ligt iets hoger dan het gemiddelde. En een zieke medewerker kost een organisatie 200 tot 400 euro per dag (Klees, 2017). Stress is volgens Driessen HRM (2017) verzuimoorzaak nummer één. En dit is ook niet zo gek, want volgens onderzoek van het CBS en TNO (2015) heeft 14% van de werknemers weleens last van burn-out klachten. Daarnaast blijkt dat in de technologische industrie, medewerkers vaak last hebben van fysieke klachten (Expert 3, persoonlijke communicatie, 13-4-2017). Ziekteverzuim heeft grote impact op de betrokkenheid van medewerker in de organisatie. Vanuit goed werkgeverschap en financieel oogpunt zijn organisaties erbij gebaat vitale en gezonde medewerkers te hebben (Klees, 2017). Daarom is er een verschuiving zichtbaar van verzuimbeheersing naar verzuimpreventie. Deze trend zal zich voortzetten volgens Driessen HRM (2017). Door als organisatie meer aandacht te besteden aan Duurzame Inzetbaarheid, pak je ook

gelijk het verzuim aan. Want Duurzaam Inzetbare medewerkers zijn minder vaak en minder lang ziek.

3.10 Ziekteverzuim per bedrijfstak, 2015



Figuur 1.2. Ziekteverzuim per bedrijfstak, 2015. Overgenomen van CBS, 27 juni, 2016

Een ander sociaal-culturele trend is dat werkgeluk steeds belangrijker wordt. Organisaties beseffen dat medewerkers die gelukkig en betrokken zijn, productiever en gezonder zijn en zorgen voor betere prestaties. “Het resulteert in een organisatorische en individuele zoektocht in het creëren van voldoening, vervulling en daadwerkelijke welzijn in de levens van de mensen.” (Extend Limits, 2017). En Nederland doet het niet slecht op dit gebied, zij staan op de zesde plek in de jaarlijkse Global Workforce Happiness Index en behoren daarmee tot de meest loyale en gelukkigste werknemers in de wereld. Dit komt doordat werknemers steeds meer op zoek zijn naar werk dat voor hen persoonlijk vervullend is. Erkenning en waardering zijn hiervoor erg belangrijk. Werknemers waarderen het wanneer zij de vrijheid hebben om het werk zelf vorm te geven (Driessen HRM, 2017). Daarnaast beseft men steeds meer dat we langer door moeten werken. Dit moet wel vol te houden zijn. “De vraag is natuurlijk ook of je gelukkig wordt van 50 jaar lang, vijf dagen in de week werken.” (Expert 3, persoonlijke communicatie, 13-4-2017). Werkgeluk is van belang voor organisaties, omdat een gelukkige medewerker leidt tot 10% meer klanttevredenheid, 21% meer productiviteit, 23% meer winstgevendheid, 23% minder krimp, 37% minder verzuim en minder verloop (Keijzer & Hoex, 2016). Vooral minder verzuim en verloop hebben een belangrijk effect op de Duurzame Inzetbaarheid. In het proces om Duurzaam Inzetbare medewerkers te ontwikkelen, kan werkgeluk daarom een grote rol spelen.

Naast werkgeluk, is transparantie een term die steeds vaker genoemd wordt. Zowel werknemers als consumenten verwachten dat een organisatie transparant is. Dit betekent dat zij openheid verwachten over de beleidsvoering van de organisatie, de prijs en grondstoffen van producten, openheid in de omgang met medewerkers en een open cultuur. Openheid in de omgang met medewerkers kan tot stand worden gebracht met behulp van de Inzetbaarheidsmonitor van Alympus. Consumenten en werknemers kunnen transparantie eisen doordat zij niet meer afhankelijk zijn van één bepaalde organisatie door de globalisering en doordat steeds meer informatie online te vinden is (Extend Limits-a, 2017). Door deze toename van transparantie wordt reputatie ook steeds belangrijker voor organisaties (Extend Limits-b, 2017). Wat ook terug komt in alle drie de interviews met experts is hoe belangrijk goede communicatie is met de werknemers. Werknemers willen weten wat er speelt in organisaties en moeten betrokken worden bij veranderingen. Wanneer je iets wilt

doen aan Duurzame Inzetbaarheid is het dus van belang dat je hierin transparant bent tegenover de werknemer. Dit vraagt om een andere manier van werken.

Technologische ontwikkelingen

Digitalisering en robotisering is een proces dat al een tijdje aan de gang is en het zal een grote rol blijven spelen in de toekomst van de industrie. Er worden steeds nieuwe productietechnologieën ontwikkeld waardoor ICT een steeds grotere rol gaat spelen in dit proces. “De technologie gaat heel hard, robotisering, ICT processen; dit gaat sneller dan snel. Je denkt ‘het houdt wel een keer op’, maar het houdt niet op.” (Expert 3, persoonlijke communicatie, 13-4-2017). Mensen, data en intelligente machines worden met elkaar verbonden met als doel het optimaliseren van het productieproces en de dienstverlening (Technische Unie B.V., z.j.). Dit heeft natuurlijk gevolgen voor de werknemers. Veel taken die eerst door mensen werden gedaan, worden nu door machines gedaan. Hierdoor zijn er minder werknemers nodig voor de uitvoering van bepaalde taken. Dit maakt het voor de werknemers die deze functies vervulden lastiger om een nieuwe baan te vinden. Zij zullen zich om moeten laten scholen om Duurzaam Inzetbaar te blijven. Maar er wordt ook veel technologie ontwikkeld die kan dienen als ondersteuning voor de werknemers. Een goed voorbeeld hiervan zijn tilhulpen, deze ontlasten de werknemers waardoor zij langer inzetbaar zullen blijven.

Politieke ontwikkelingen

Daarnaast krijgen organisaties te maken met veranderende wetten die effect hebben op de bedrijfsvoering. De aangepaste Wet Werk en Zekerheid (WWZ) is een wet waar Alympus veel mee te maken krijgt. Deze wet is aangepast om de rechtspositie van flexwerkers te versterken, mensen sneller uit de Werkloosheidswet (WW) aan het werk te krijgen en ontslag goedkoper te maken. Een voorbeeld is dat bij een contract van zes maanden geen proeftijd kan worden ingesteld, maar ook geen concurrentiebeding mag worden afgesproken. Ook kunnen er nu tijdelijke contracten worden gegeven voor maximaal twee jaar in plaats van drie jaar (MKB servicedesk B.V., 2016). Daarnaast zal in juli 2017 de Arbowet worden aangepast. Met deze wet wil de regering preventie van beroepsziekten en arbeid gerelateerde klachten aanpakken. Veranderingen hebben vooral betrekking op de rol van de bedrijfsarts en de preventiemedewerker. Bovendien krijgt het SZW meer sanctioneringsmogelijkheden (Driessen HRM, 2017). Al deze veranderende wetten hebben effect op HRM-afdelingen. Vooral de veranderende Arbowet kan werkgevers over de streep trekken om meer te investeren in de Duurzame Inzetbaarheid van werknemers.

Daarnaast is sinds de privatisering van de ziektewet, de werkgever verantwoordelijk voor loondoorbetaling bij zieke medewerkers. Hierdoor worden zij financieel geprikkeld om zoveel mogelijk te doen om ziekte te voorkomen. Zij zijn tenslotte ook degenen die hier invloed op hebben. Ook hebben organisaties een re-integratieverplichting. Zo moeten zij in het eerste jaar zorgdragen voor een probleemanalyse, een plan van aanpak en een re-integratieverslag. (De Lange & Van der Heijde, 2013). Het gevolg hiervan is dat organisaties meer moeten investeren in Duurzame Inzetbaarheid.

2. Probleemformulering

2.1 Probleemformulering

Van de hierboven genoemde trends is de vergrijzing en ontgroening het meest relevant. Het probleem dat ontstaat door de demografische ontwikkelingen is dat organisaties momenteel medewerkers in dienst hebben die nu of in de toekomst niet meer (volledig) ingezet kunnen worden. Gemiddeld bijna 5% van de werknemers verzuimt (CBS, 2016) en 23% van de werknemers verwacht maar tot 62,5 te kunnen doorwerken, terwijl zij tot 67 of nog langer door moeten (HR praktijk, 2017). Alympus heeft in dit kader gemerkt dat veel opdrachtgevers vooral bezig zijn met 'brandjes blussen' wanneer iemand ziek uitvalt. Dit kan organisaties en de maatschappij veel geld kosten. Daarom is een beleid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid van belang. Een goed beleid op dit gebied kan uitval door ziekte, en onderpresteren vanwege een gebrek aan kennis of motivatie, in veel gevallen voorkomen. Een goed beleid rondom Duurzame Inzetbaarheid is een beleid dat gericht is op het gezond houden van de werknemers, hen de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen, medewerkers betrokken/gemotiveerd houdt en goede werkomstandigheden biedt (Ilmarinen, 2006). Daarom is het naar mijn mening van belang om uit te zoeken wat de drempel zal verlagen voor opdrachtgevers, om aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid. Tijdens het onderzoek zal de focus liggen op Duurzame Inzetbaarheid in de technologische industrie, omdat de huidige en toekomstige klanten van Alympus in deze branche werkzaam zijn. In dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen klanten die de Inzetbaarheidsmonitor wel, en klanten die de Inzetbaarheidsmonitor niet, gebruiken. Het doel van dit onderzoek is om handen en voeten te geven aan Duurzame Inzetbaarheid door middel van uitbreiding of verbetering van de dienstverlening van Alympus. De concrete vraag die daarom beantwoord zal worden in deze scriptie is "Hoe kan Alympus de dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid inhoudelijk meer laten aansluiten bij de behoefte van haar bestaande en toekomstige opdrachtgevers?". Het is hierbij belangrijk dat de opdrachtgevers tevreden blijven met de diensten die Alympus aanbiedt, zodat zij hier actief gebruik van zullen blijven maken. Daarnaast zou een nieuwe dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid nieuwe opdrachtgevers kunnen aantrekken.

2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is vat krijgen op de relevante thema's binnen Duurzame Inzetbaarheid om hiermee aan de slag te kunnen gaan en de dienstverlening van Alympus te kunnen uitbreiden of verbeteren. Er zal kennis en inzicht worden verkregen over wat organisatie in de technologische industrie al doen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid door enquêtes af te nemen. Bovendien zal er worden gekeken naar de behoefte of reden waarom organisaties (nog) niet aan de slag zijn met Duurzame Inzetbaarheid door middel van enquêtes en interviews met experts en beleidsverantwoordelijken. Als laatste zal een groep medewerkers, die na 51 jaar werken uit is getreden, aan het woord komen via telefonische interviews. Zij zijn geïnterviewd om te achterhalen wat de medewerkers graag anders zouden willen zien op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid.

2.3 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Hoe kan Alympus de dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid inhoudelijk meer laten aansluiten bij de behoefte van haar bestaande en toekomstige opdrachtgevers?

Theoretische deelvragen

1. Wat is Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers?
2. Welke factoren beïnvloeden Duurzame Inzetbaarheid?
3. Welke voorbeelden zijn er voor een goed beleid voor Duurzame Inzetbaarheid?

Veldresearch deelvragen

4. Met welke factoren en aandachtspunten moet rekening worden gehouden wanneer je als HRM'er aan de slag gaat met Duurzame Inzetbaarheid volgens experts?
5. In hoeverre ligt de verantwoordelijkheid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid bij de werkgever en/of de werknemer?
6. Wat is de huidige en de gewenste situatie bij organisaties op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?
7. Wat verstaan experts en beleidsmedewerkers in de technologische industrie onder Duurzame Inzetbaarheid?
8. Wat zouden medewerkers graag anders willen zien op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?

2.4 Doelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor Alympus, om dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid uit te breiden of te verbeteren. Dit onderzoek zal opdrachtgevers die wel en die geen gebruik maken van de Inzetbaarheidsmonitor benaderen. Naast de huidige opdrachtgevers, zullen er andere organisaties die lid zijn van de FME-CWM brancheorganisatie, maar geen klant zijn van Alympus, worden gevraagd om input te leveren over dit onderwerp. Alympus hoopt namelijk haar klantenbestand uit te kunnen breiden binnen dezelfde branche. Dit betekent dat er drie groepen organisaties (in de technologische industrie) zullen worden benaderd in dit onderzoek. Hierin wordt geen onderscheid gemaakt tijdens het onderzoek. Voor al deze organisaties geldt dat de enquête wordt verstuurd naar een beleidsverantwoordelijke in de organisatie. Dit is in veel gevallen een HR-adviseur. Hier is voor gekozen omdat deze een duidelijk overzicht heeft van het bestaande beleid in de organisatie en weet waar de behoefte aan verbetering ligt.

3. Theoretisch kader

3.1 Wat is Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers?

Het begrip Duurzame Inzetbaarheid is een breed begrip en kan verschillend opgevat worden. Hieronder worden een aantal definities gegeven door het TNO (2014), De Lange & Van der Heijde (2013) en van der Klink et al. (2010). Ook worden er een aantal pijlers voor Duurzame Inzetbaarheid gegeven op de website watisduurzameinzetbaarheid.nl (2016). Deze worden hieronder weergegeven.

- “Gezondheid; Gezond eten en bewegen zorgt voor minder verzuim en meer energie op het werk.
- Betrokkenheid; Zingeving in het werk door ruimte voor eigen verantwoordelijkheid, vakmanschap en ideeën vanuit medewerkers. Betrokken bij het werk, betrokken bij elkaar.
- Werkplezier; Autonomie in het werk, verbinding met collega’s en ruimte voor vakmanschap: cruciale factoren die bijdragen aan bevorderen van werkplezier en verminderen van werkstress.
- Ontwikkeling; Inzetbaar blijven door de ontwikkelingen in het vak bij te houden, nieuwe kennis op te doen en extra opleidingen te volgen.
- Fysieke belasting; Fysieke over- en onder belasting zorgt voor veel uitval. Gerichte maatregelen op basis van kennis over de risico’s van bijvoorbeeld te zwaar tillen of te lang zitten, kunnen dit voorkomen.” (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2016).

In de bundel ‘Duurzame inzetbaarheid in perspectief’ van TNO (2014), wordt Duurzame Inzetbaarheid gedefinieerd als: “De continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat werk of werkgever vraagt en biedt.” Het vergroten van inzetbaarheid is daarbij een dynamisch proces en inzetbaarheid is daarmee ook per definitie ‘kwetsbaar’.’ (TNO, 2014).

Volgens De Lange & Van der Heijde (2013) is Duurzame Inzetbaarheid “het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie, en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren”. Zij spreken van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, een belang van het ervaren van waarde, het belang van diversiteit in werkzaamheden en het belang van werkvermogen (De Lange & Van der Heijde, 2013).

Volgens van der Klink, et al. (2010) is duurzaamheid als volgt te definiëren: “In zijn algemeenheid verwijst het begrip duurzaamheid naar gebruik (inzet) van iets (een productiemiddel) zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetast (gebruik zonder verbruik). In de context van arbeid gaat het dus om het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid er niet door wordt ondermijnd, of, positief geformuleerd, er zelfs door toeneemt.” Volgens hen heeft Duurzame Inzetbaarheid betrekking op participatie en gezondheid. Hierbij hebben zowel de werkgever als de werknemer een verantwoordelijkheid. Het doel van Duurzame Inzetbaarheid is het bewerkstelligen van *breed* inzetbaar personeel. Hierdoor is het personeel flexibel voor ontwikkelingen in de werkomgeving. In de huidige samenleving zijn cognitieve, emotionele, motivatie en gedragsmatige kenmerken van werknemers steeds belangrijker geworden voor een succesvolle bedrijfsvoering. De definitie die van der Klink, et al. (2010) uiteindelijk geven aan Duurzame Inzetbaarheid is:

“Duurzame Inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” (Van der Klink, et al., 2010).

Deze definitie geeft goed weer dat het gaat om de relatie tussen de werkgever en de werknemer. Waarbij de werknemer een verantwoordelijkheid heeft, maar de organisatie moet hier wel de ruimte voor bieden. Vooral het feit dat de organisatie de medewerker een werkcontext moet bieden om Duurzaam Inzetbaar te blijven is voor Alympus van belang. Maar hierbij moet niet vergeten worden dat de werknemer gemotiveerd moet zijn om de mogelijkheden te benutten. Met werkcontext bedoelen we hier de omgeving waarin de werknemer werkzaam is en de middelen die hij hierbij heeft.

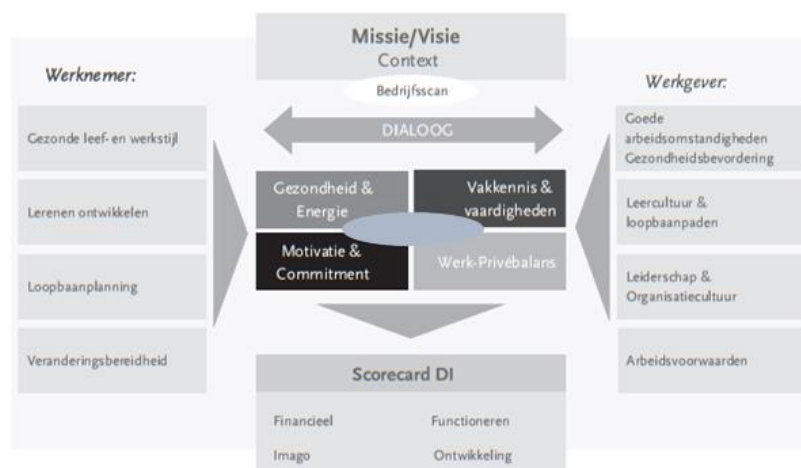
In andere woorden is Duurzame Inzetbaarheid dus de juiste fit tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk hem vraagt en biedt. De werknemer creëert hierbij waarde voor de organisatie en hemzelf waarbij het van belang is dat de werkcontext hem hiertoe instaat stelt en hij gemotiveerd is. Zowel de werkgever, als de werknemer moet hierbij de blik op de toekomst gericht houden, waarbij rekening gehouden moet worden met de gezondheid, betrokkenheid, werkplezier, ontwikkeling en de fysieke belasting van de medewerker, zodat deze Duurzaam Inzetbaar zal zijn. Uit de theorie blijkt dus dat vier factoren van belang zijn: gezondheid, betrokkenheid, ontwikkeling en de omgeving. In dit onderzoek zullen alleen de begrippen gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling worden meegenomen. Hierbij zal de focus gelegd worden op hetgeen een organisatie kan doen, om Duurzame Inzetbaarheid bij haar medewerkers te vergroten.

3.2 Welke factoren beïnvloeden Duurzame Inzetbaarheid?

Om het begrip Duurzame Inzetbaarheid helemaal helder te krijgen, is het van belang om een aantal modellen weer te geven die betrekking hebben op Duurzame Inzetbaarheid en de aspecten die hiermee te maken hebben. Het NIPlan model, het huis van werkvermogen en de 12 sleutels voor duurzaam HRM geven goed de verschillende aspecten van Duurzame Inzetbaarheid weer. De modellen worden hieronder toegelicht.

3.2.1 Het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan)

Het NIPlan is in 2010 geïnitieerd door TNO, WerkVanNu en het Werkgeversforum. Het NIPlan model is ontwikkeld als basis voor de netwerkstructuur van het NIPlan. Dit model kan dienen als gedachtegoed voor adviseurs en organisaties. Op basis van dit model is er een stappenplan ontwikkeld om aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid. In deze paragraaf zal alleen het model behandeld worden. Het stappenplan is in deze fase van het onderzoek niet van belang.



Figuur 3.1. Basismodel Nationaal Inzetbaarheidsplan. Aangepast overgenomen van De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 202.

In hun boek beschrijven De Lange & Van der Heijden (2013) het NIPlan model. De determinanten die een rol spelen in dit model zijn gezondheid & energie, vakkennis & vaardigheden, motivatie & commitment en werk-privé balans. Ook is in dit model te zien dat de werknemer verantwoordelijk is om te werken aan; een gezonde leef- en werkstijl, leren en ontwikkelen, loopbaanplanning en veranderingsbereidheid. De werkgever is verantwoordelijk voor; goede arbeidsomstandigheden en gezondheidsbevordering, een leercultuur en loopbaanpaden, leiderschap en organisatiecultuur en de arbeidsvoorwaarden (De Lange & Van der Heijden, 2013).

De uitgangspunten van dit model zijn 1) Duurzame Inzetbaarheid draagt bij de ambities van zowel de werkgever, als de werknemer, 2) Duurzame Inzetbaarheid draait om de vitaliteit van medewerkers, 3) het geheel is meer dan de som der delen, 4) door ervaringen systematisch te verzamelen en te delen worden effecten zichtbaar en kunnen interventies op inzetbaarheid effectiever ingezet worden, 5) Duurzame Inzetbaarheid is maatwerk en 6) een aanpak die werkt, klopt inhoudelijk maar is vooral ook helder, leuk, inspirerend en geeft energie om ermee door te gaan (De Lange & Van der Heijden, 2013). Het model is te vinden in figuur 3.1.

In het model in figuur 3.1 is duidelijk een onderscheid te zien tussen de werkgever en de werknemer. Beide moeten op een verschillende manier bijdragen aan de vier determinanten. Hierbij is de werkgever een facilitator en motivator, en de werknemer dient gebruik te maken van de mogelijkheden. Een goede dialoog tussen de twee partijen is hierbij cruciaal. Daarnaast speelt de missie en visie van de organisatie een rol. Hierin moet de reden en het doel van Duurzame Inzetbaarheid van de medewerkers verwerkt zijn, want het is geen thema waar je zomaar aan begint (De Lange & Van der Heijden, 2013).

Het NIPlan model is ontwikkeld als basis voor een Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid. Aangezien dit onderzoek vooral is gericht op wat de werkgever kan doen zullen we vooral kijken naar de werkgeverskant van dit model. Dit betekent niet dat we er vanuit gaan dat de werknemer geen verantwoordelijkheid heeft, maar dat de werkgever eerst iets moet aanbieden, wil de werknemer hier gebruik van maken. Uit dit model blijkt dat het van belang is dat de werkgever het volgende aanbiedt; goede arbeidsomstandigheden & gezondheidsbevordering, een leercultuur & loopbaanpaden, leiderschap & organisatiecultuur en goede arbeidsvoorwaarden.

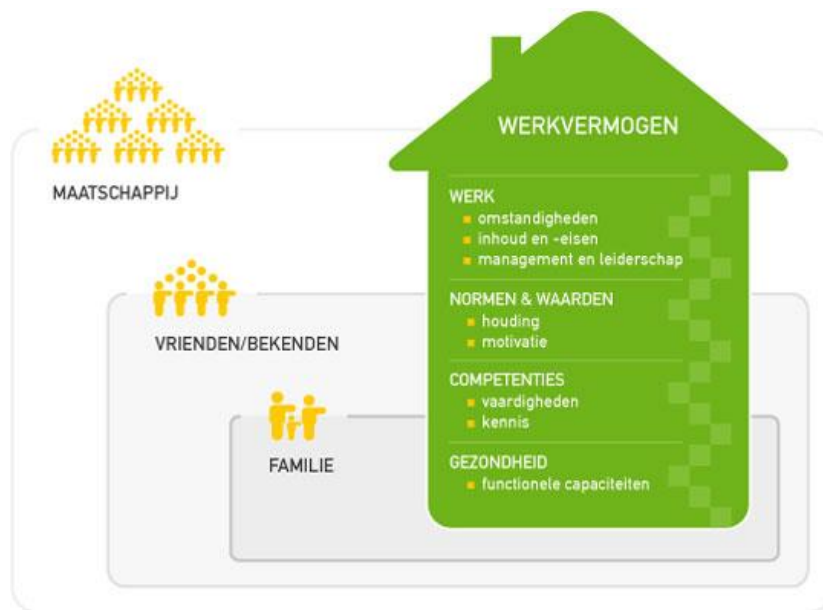
3.2.2 Het huis van werkvermogen

Het model van werkvermogen, dat te vinden is in figuur 3.2 op de volgende pagina, geeft een goed overzicht van de factoren die het werkvermogen beïnvloeden. We zullen dit model gebruiken voor het onderzoek om het belang aan te tonen van de relatie tussen de persoon, het werk dat hij uitvoert en zijn omgeving.

Werkvermogen is een ander woord voor Duurzame Inzetbaarheid. Het werkvermogen kan onderzocht worden vanuit het gezichtspunt van het individu, de organisatie of de samenleving. Deze dienen dan ook alle drie te worden meegenomen. Want, je kunt het werkvermogen van een individu niet beoordelen, zonder de context te kennen. Om iemands werkvermogen te kunnen beoordelen kijk je dus in eerste instantie naar de persoon: wat is zijn fysieke en mentale capaciteit en hoe verhoudt deze zich tot het werkproces waarin deze persoon zijn werk uitvoert? Daarnaast kijk je naar de skills en competenties die de persoon bezit in verhouding tot het werk zelf: heeft deze persoon de juiste competenties en is hij in staat zich te ontwikkelen in het werk? Als laatste is het belangrijk om te kijken naar de sociale vaardigheden van de persoon: hoe participeert de persoon in de werkomgeving en accepteert hij de normen en waarden van de organisatie? Deze factoren beïnvloeden elkaar wederzijds. Problemen thuis kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat werknemers

minder goed presteren en problemen op het werk hebben effect op het privéleven. Het huis van werkvermogen geeft de factoren die van belang zijn in combinatie met de omgeving goed weer.

Het huis van werkvermogen laat zien dat persoonlijke factoren de basis zijn van het werkvermogen. De eerste drie verdiepingen gaan namelijk over de persoon zelf. Pas op de vierde verdieping komt de werkomgeving aan bod. Dit is echter wel de zwaarstwegende verdieping. Als de persoonlijke competenties het werk niet kunnen dragen, zal het werkvermogen achteruit gaan. Daarnaast maakt dit model duidelijk dat familie, vrienden en de maatschappij een rol spelen in het werkvermogen van een persoon (Gould et al., 2008).



Figuur 3.2. Het huis van werkvermogen, Ilmarinen 2006. Overgenomen van Blikopwerk, z.j.

Het model van werkvermogen is dus bedoeld om te laten zien hoe het privéleven zich verhoudt tot het werkleven. Dit model brengt goed in kaart hoe belangrijk de competenties, gezondheid en motivatie zijn voor het werk zelf. De eerste drie verdiepingen van het huis van werkvermogen (gezondheid, competenties en normen en waarden) moeten namelijk sterk genoeg zijn om de vierde verdieping (het werk) te kunnen dragen. Als dit niet het geval is, leidt de prestatie op het werk hieronder en moet er dus aan een of meerdere van deze factoren gewerkt worden. Dit model gaat over de medewerker zelf, maar de werkgever heeft hierbij de verantwoordelijkheid om te faciliteren wat betreft deze factoren. Dit model kan goed worden gebruikt in een doorgaand proces van metingen. Bijvoorbeeld wanneer een organisatie besluit om de Duurzame Inzetbaarheid van haar medewerkers jaarlijks te monitoren, kan dit model een overzicht bieden. In dit onderzoek gebruiken we het NIPlan model, het huis van werkvermogen en de hierna te noemen 12 sleutels van Duurzaam HRM daarom als houvast. Deze zullen terugkomen in de enquête en de analyse.

3.2.3 De 12 sleutels van Duurzaam HRM

Volgens Peggy de Prins (2015) zijn er 12 'sleutels' voor duurzaam HRM. De 12 sleutels worden gekoppeld aan wat zij het ROC-model noemt. Dit model staat in verband met de drie P's van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) namelijk People, Planet en Profit. De R staat hierbij voor respect (gekoppeld aan People), de O voor omgevingsbewustzijn (gekoppeld aan Planet) en de C voor continuïteit (gekoppeld aan Profit). Onder elke dimensie horen een aantal sleutels. De sleutels onder Respect gaan bijvoorbeeld over waarderend HRM en engagerend HRM, de sleutels onder Omgevingsbewustzijn gaan over verbindend- en inclusief HRM en de sleutels onder

Continuïteit gaan over innoverend- en loopbaangericht HRM. Het overzicht van de 12 sleutels is te zien in tabel 3.1. De 12 sleutels worden hieronder verder toegelicht aan de hand van de zes pijlers. Hierbij wordt de pijler inclusief HRM buiten beschouwing gelaten. De reden hiervoor is dat de acties die ondernomen zouden kunnen worden op het gebied van deze pijler, niet uit te voeren zijn door Alympus.

Tabel 3.1

Overgenomen van Prins, P. de (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM – winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij. Leuven: Acco

Respect	Waarderend HRM	Integreer menselijkheid in missie en waarden
		Kies voor een paarse aanpak in People management
	Engagerend HRM	Zet volop in op kwaliteit van arbeid
		Fungeer als wegwijzer
Omgevingsbewustzijn	Verbindend HRM	Verenig maatwerk met collectieve deals
		Investeer in duurzame netwerken en sterk sociaal kapitaal
	Inclusief HRM	Evalueer van matteüseffect naar inclusie
		Geef diversiteit een kans
Continuïteit	Innoverend HRM	Streef naar duurzame winst
		Durf co-creatief te veranderen
	Loopbaangericht HRM	Streef naar duurzame inzetbaarheid
		Stimuleer duurzame retentie

Waarderend HRM

Met ‘integreer menselijkheid in missie en waarden’ wordt bedoeld dat het van belang is om als organisatie een missie te hebben waarin medewerkers zich kunnen herkennen. Deze moet dus niet alleen gaan over winst maken, maar ook over herkenbare andere doelen. Zo kun je de missie vertalen in basiswaarden, kerncompetenties, competentieprofielen, etc. die wederom herkenbaar zijn voor de medewerkers. Zo kun je sturen op een leercultuur en Duurzaam Inzetbare medewerkers. Echter is het veranderen van de missie en waarden een grote stap voor een organisatie, daarom is het volgens de opdrachtgever (persoonlijke communicatie, 20-3-2017) beter om te beginnen met het veranderen van de competentieprofielen. Dit voelt als een minder grote ingreep, maar heeft wel effect op de organisatie. De geïnterviewde experts zagen wel het nut in van een duidelijke visie op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Volgens de Prins (2015) moeten medewerkers en leidinggevendenden hier wel bij betrokken worden, om een breed draagvlak te kunnen creëren (de Prins, 2015).

Een paarse aanpak betekent dat zowel de werknemer, als de organisatie van belang zijn bij ontwikkelen van de medewerker. Het gaat om het combineren van talentontwikkeling (gericht op de persoon) met competentieontwikkeling (gericht op de organisatie) om te komen tot een Duurzame ontwikkeling. Om dit te bereiken, moeten organisaties werken aan bewustwording en beleid. Hiervoor is het van belang dat de leidinggevende in gesprek gaat met de werknemer over zijn/haar ontwikkeling. Een goede arbeidsrelatie is hierbij van belang, zodat beide partijen betekenis kunnen geven aan het gesprek door een leergerichte en creatieve mindset te tonen. Verschillende leerstijlen en aanpassingen in de organisatie van het werk, kunnen effect hebben. Het gaat om het ontwikkelen van een leercultuur, zodat werknemers gemotiveerd worden om te werken aan de eigen ontwikkeling en hierdoor Duurzamer Inzetbaar zullen zijn (de Prins, 2015). Hierbij is het wel van belang dat er wordt geleerd met een doel, zodat de werkgever ook weet waarvoor hij leert.

Het ontwikkelen van waarderend HRM kan dus worden vormgegeven door voor de medewerkers een herkenbare missie, visie, doelen en waarden op te stellen met als doel het ontwikkelen van een leercultuur en het creëren van draagvlak voor Duurzame Inzetbaarheid. Daarnaast kan de organisatie gebruik maken van een duurzaam ontwikkelbeleid om de medewerkers zich bewust te laten ontwikkelen, waarbij zowel de organisatie van belang is, als de persoon.

Engagerend HRM

‘Volop inzetten op kwaliteit van arbeid’ komt het engagement ten goede. Uit impactonderzoek blijkt dat zowel individuele als afdelingsprestaties positief worden beïnvloed door energie en proactief gedrag van medewerkers. Bovendien zijn bevlogen medewerkers minder vaak ziek, werken zij veiliger en zijn trouwer aan hun werkgever. Engagement wordt vooral gedreven doordat werknemers een interessante, uitdagende baan hebben met voldoende autonomie en vrijheid.

De kwaliteit van arbeid kan verbeterd worden door het ondernemen van verschillende acties. De eerste actie die je kunt ondernemen als organisatie is het stretchen van medewerkers, dat wil zeggen ontwikkeling door nieuwe dingen te proberen. De tweede optie is het creëren van hoge ‘job demands’ en een hoge mate van ‘job control’. Een combinatie van beide zorgt voor een uitdagende, maar motiverende functie. De laatste optie om geëngageerde medewerkers te krijgen is jobcrafting. Wanneer werknemers hun functie aanpassen aan hun eigen voorkeuren, noem je dit jobcrafting. Dit is echter een methode die door de werknemer geïnitieerd moet worden. Als organisatie kun je hier hooguit de ruimte voor bieden. Deze acties zijn bedoeld om negatieve welzijnsgevolgen te voorkomen zoals werkstress, burn-out, onveiligheid, pesten op het werk, etc. (de Prins, 2015).

De sleutel ‘fungeer als wegwijzer’ gaat over een aantal dingen. Ten eerste gaat het erom dat de leidinggevenden in de organisatie coachend en visionair leiderschap laten zien, dit komt het engagement ten goede. Ten tweede kan storytelling bijdragen aan geëngageerde medewerkers die proactief werken aan hun ontwikkeling. Dit komt doordat storytelling de missie, visie en waarden van de organisatie vertaalt in begrijpbare taal. Vervolgens speelt performantiemanagement een rol bij het fungeren als wegwijzer. Met performantiemanagement wordt bedoeld dat managers samenwerken met medewerkers om 1) duidelijke doelen en verwachtingen te formuleren, 2) te meten en te beoordelen in welke mate die doelen en verwachtingen gerealiseerd zijn, 3) eventueel de realisatie van die doelen belonen, 4) op die manier individuele prestaties en uiteindelijk ook de prestaties van de organisatie verbeteren. Dit wordt in de meeste organisaties vormgegeven door planningsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Deze gespreksronde kan op verschillende manieren worden vormgegeven (de Prins, 2015).

Engagerend HRM bestaat dus uit de aspecten ‘inzetten op kwaliteit’ en ‘fungeren als wegwijzer’. Hiermee wordt bedoeld dat je er als organisatie voor moet zorgen dat werknemers een interessante, uitdagende baan hebben met voldoende autonomie en vrijheid. Je kunt hiervoor zorgen door werknemers te stretchen, job demands en job control in balans te brengen en medewerkers de ruimte te geven tot jobcrafting. Leidinggevenden moeten optreden als visionaire en coachende leiders. Zo kunnen zij werknemers sturen met behulp van een gesprekscyclus waarbij medewerker en leidinggevende goed samenwerken, waardoor er betrokkenheid gecreëerd wordt.

Verbindend HRM

Het ‘verenigen van maatwerk met collectieve deals’ houdt in dat individuele werknemers onderhandelen met de organisatie over de arbeidsvoorwaarden. Hierbij wordt een win-win situatie gecreëerd waarbij de werknemer, de organisatie en de collega’s voordeel hebben. Het is hierbij van belang dat hier op een rechtvaardige en open manier over gecommuniceerd kan worden en er genoeg vertrouwen is vanuit de werkgever en de werknemer. Een organisatie moet nog steeds een

collectief pakket van arbeidsvoorwaarden samenstellen. Alleen moet hier wel van afgeweken kunnen worden. Zo kan een medewerker een 'deal sluiten' met de leidinggevende die voor hem en de organisatie als een voordeel wordt gezien, maar niet de standaard is (de Prins, 2015).

'Investeren in duurzame netwerken en sterk sociaal kapitaal' gaat zowel over interne- als externe netwerken. Binnen de organisatie moet een open cultuur zijn, waarbij collega's goed met elkaar om kunnen gaan en open met elkaar kunnen communiceren. Sterke informele relaties hebben namelijk een positief effect op stress, verzuim, conflicten, welbevinden en talentontwikkeling. Daarnaast is extern netwerken van belang voor een goed resultaat. Het onderhouden van de relatie met belangrijke stakeholders is hiervan een voorbeeld. Ook gaan organisaties steeds vaker onderling samenwerken om zo flexibeler in te spelen op de markt (de Prins, 2015).

Verbindend HRM houdt dus in dat organisaties het belang inzien van het verenigen van collectieve- en maatwerk afspraken. Er moet ruimte zijn voor de werknemer om te onderhandelen over zijn/haar arbeidsvoorwaarden met als resultaat dat de werknemer, zijn collega's en de organisatie hier voordeel uit kunnen halen. Bovendien is netwerken van belang. Intern netwerken zal leiden tot een open cultuur en goede relaties tussen collega's. Daarnaast zorgt extern netwerken voor goede organisatieresultaten.

Innoverend HRM

De sleutel 'streef naar Duurzame winst', gaat over de organisatie van het werk. De organisatie van het werk heeft namelijk invloed op de Duurzaam Inzetbaarheid van medewerkers. Onder Duurzame Inzetbaarheid verstaan we het vermogen om over de voorwaarden te beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te functioneren. Hiervoor is een goede inrichting van het werk nodig. Dit kan worden vormgegeven door bijvoorbeeld leanmanagement of het nieuwe werken in te voeren. Hiervoor moet je de complexiteit reduceren, interne en externe regelmogelijkheden vergroten, horizontale regelmogelijkheden borgen en de leermogelijkheden maximaliseren. De verantwoordelijkheid komt nu bij de uitvoerende lijn te liggen. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de organisatie van het werk (de Prins, 2015).

Met de sleutel 'durf co-creatief te veranderen' wordt naar mogelijkheden gezocht om duurzaam te veranderen. Hiervoor is draagvlak van belang. Om draagvlak te creëren bij veranderingen is het laten participeren van medewerkers van grote invloed. Hierbij zullen kennisdeling, reflectie en betekenisgeving leiden tot verandering, waarbij niet het management, maar de medewerkers het laatste woord hebben. Het gaat om gedeeld leiderschap, zelfsturing of gedeelde verantwoordelijkheid. Voor een goed verandertraject is het van belang dat medewerkers de mogelijkheid krijgen tot participatie, zowel in de ontwerp- en ontwikkelfase, als in de implementatie- en gebruikersfase (de Prins, 2015).

Innoverend HRM wordt dus vooral vormgegeven door het anders organiseren van werk. Het doel is om medewerkers meer vrijheid te geven om zelf te beschikken over de eigen Duurzame Inzetbaarheid. Leanmanagement en het nieuwe werken ondersteunen dit. Wanneer je besluit het werk anders te organiseren is het van belang dat er draagvlak is onder de werknemers. Dit kun je bewerkstelligen door co-creatief te veranderen. Dit betekent dat werknemers participeren in het verandertraject.

Loopbaangericht HRM

Het vinden van een balans in een duurzame loopbaan is een gedeelde verantwoordelijkheid. Belangrijk voor een duurzame loopbaan zijn het ontwikkelen van loopbaancompetenties, het opbouwen van een duurzaam competentiekapitaal en het investeren in het werkvermogen. Voor een duurzame loopbaan is het daarom van belang om te werken aan de competenties van medewerkers

in elke leeftijdsfase. Het gaat om vakinhoudelijk competenties, maar ook om de kennis over het waarom (professionele identiteit), hoe (vaardigheden) en wie (sociaal netwerk) van de loopbaan. Om werknemers te binden aan de organisatie is het daarom van belang dat het werk waarde toevoegt, zowel voor de organisatie als voor de werknemer. Ook het investeren in het werkvermogen van de persoon speelt hierbij een grote rol. Hierbij dient waardevermindering van de persoon en negatieve beeldvorming over ouderen te worden voorkomen (de Prins, 2015).

Het aantrekken en behouden van personeel is afhankelijk van hygiëne- en motivatiefactoren. Een duurzaam retentiebeleid gaat uit van een relatief tijdsperspectief. De medewerker blijft bij het bedrijf zolang de medewerker en de organisatie dit als zinvol ervaren. Wanneer de medewerker bij het bedrijf blijft wanneer dit niet meer zinvol is, zal dit voor verstarring in de organisatie zorgen. Echter wil je ook niet dat het verloop te groot is, want dan ontstaat er een kennis-, ervarings- en netwerkverlies. Het psychologisch contract speelt hierbij een rol. Wanneer afspraken die worden gezien als beloftes, niet worden nagekomen, zien medewerkers dit als een verlies, terwijl acties die beter zijn dan de gemaakte afspraken, worden gezien als winst. Daarnaast is het van belang rekening te houden met de werk-privé balans. Hier kan een organisatie aan bijdragen door het aanbieden van deeltijdwerk, thuiswerken en het omzetten van overuren in vakantiedagen. (de Prins, 2015).

Loopbaangericht HRM is dus gericht op investeren in de loopbaancompetenties van medewerkers en het vergroten van hun werkvermogen zodat werknemers waarde kunnen blijven toevoegen aan de organisatie. Daarnaast is duurzame retentie van belang. Dit houdt in dat werknemers niet te snel, maar ook niet te laat de organisatie verlaten. Hiervoor is het van belang dat je als organisatie een balans vindt in hygiëne- en motivatiefactoren en werkt aan het werkvermogen van je werknemers.

3.2.4 Conclusie

In de eerste twee modellen; het NIPlan model (De Lange & Van der Heijden, 2013) en het huis van werkvermogen (Ilmarinen, 2006), zijn verschillende factoren genoemd die van belang zijn voor de Duurzame Inzetbaarheid van werknemers. Deze zijn gezondheid, competenties/ontwikkeling, motivatie/betrokkenheid en de omgeving/context. Deze factoren komen in zekere mate ook terug in de 12 sleutels van Duurzaam HRM. Wat in deze theorie echter mist, is gezondheid als basis van de Duurzame Inzetbaarheid. Het is duidelijk dat deze factor wel degelijk van belang is, maar hij wordt niet specifiek benoemt. Wanneer je echter de acties onderneemt op de andere factoren, heeft dit vaak een positieve invloed op de gezondheid van werknemers. Zoals ook al in de trends is besproken, is het van belang om te werken aan de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers vanwege het ouder worden van werknemers, het langer doorwerken, de lage instroom en het veranderende werk. Als werkgever in de technologische industrie is het dan ook belangrijk om ervoor te zorgen dat de werkomgeving prettig is voor de werknemers waardoor zij gezond kunnen blijven. Het gaat hier vaak om fysiek zwaar werk met veel repeterende bewegingen. Een veilige werkvloer en afwisseling in het werk zijn dus belangrijk. Daarnaast is het van belang dat je medewerkers de mogelijkheden geeft om bij te blijven bij de technologische ontwikkelingen. Je moet als bedrijf blijven innoveren en de medewerker moet dus mee ontwikkelen. Als laatste zullen betrokken medewerkers meer willen doen voor het bedrijf en zullen zij meer plezier hebben in hun werk. Vanwege het belang van de verschillende pijlers, zal onderzocht worden in hoeverre organisaties in de technologische industrie sturing nodig hebben op het gebied van gezondheid, ontwikkeling en motivatie/betrokkenheid.

3.3 Welke voorbeelden zijn er voor een goed beleid voor Duurzame Inzetbaarheid?

Nu we weten welke factoren er in de theorie worden genoemd als het gaat om Duurzame Inzetbaarheid, gaan we kijken wat er in de praktijk wordt gedaan aan Duurzame Inzetbaarheid. In deze paragraaf bespreken we een aantal voorbeelden die te vinden zijn op de website van het A&O fonds. Deze voorbeelden beschrijven organisaties die actief aan de slag zijn gegaan met Duurzame Inzetbaarheid.

Het bedrijf Hittech Bihca zet permanent in op innovatie. Open communicatie met zowel de klant, als de leverancier, is hierbij van cruciaal belang. De betrokkenheid van het personeel verbeteren zij door regelmatig brainstormsessies te houden over waar men over vijf jaar wil zijn. Medewerkers met een goed idee, krijgen een budget om hiermee aan de slag te gaan. Ook wordt regelmatig aan het productiepersoneel gevraagd wat zij willen verbeteren. Zij zien scholing als een belangrijk hulpmiddel om te innoveren (Mentink, 2017).

Bij Intal werken ze nu twee jaar lean in zelfsturende teams met flexibele werktijden. Dit heeft hen 50% meer omzet opgeleverd met minder personeel. Niet alleen de cultuur is hiervoor aangepast, ook het pand is aangepast. Alle muren zijn weggehaald om zo openheid en creativiteit te bevorderen. De werknemers werken in zelfstandige units met een democratisch gekozen coördinator die puur ondersteunend is. De coördinator staat in contact met de andere coördinatoren en de directie. Elk half jaar wordt er overwogen of deze persoon nog steeds de beste man voor de functie is. Openheid is hierbij het sleutelwoord. Ook alle financiële zaken en vakantiedagen worden open besproken met het personeel. Hierdoor weet het personeel waar zij aan toe zijn en helpen zij elkaar bij grote drukte (Schipper, 2016).

Bij luxaflex is het 'OPERATIONEEL FIT' programma geïnitieerd. Volgens dit programma zijn vier uitgangspunten geformuleerd. Het basisuitgangspunt is kwaliteit. Betrouwbaarheid voor de klant staat op twee. Flexibiliteit staat op drie en efficiency op vier. Deze rangorde biedt structuur aan de medewerkers. Daarnaast zijn zij overgegaan op zelfsturende teams waarbij de medewerkers veel verantwoordelijkheid dragen en problemen gezamenlijk moeten oplossen. Ook heeft Luxaflex de 'leerhoek' ingesteld. Dit houdt in dat een ervaren medewerker een andere medewerker traint op een nieuw onderdeel in het productieproces. "Dat vermindert de fysieke belasting en het stelt ons in staat om flexibeler in te spelen op de klantvraag." (Nisandzic, 2016). Daarnaast worden er nog allerlei acties ondernomen om de medewerkers op een positieve manier te belonen. Dit heeft de medewerkerstevredenheid en de productiesnelheid verbeterd (Nisandzic, 2016).

Ook Werkman Horseshoes werkt volgens het principe van lean management. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de lat hoog leggen voor zowel zichzelf als het product "het gaat om eigenaarschap en daardoor denkt iedereen mee." (Cats, 2016). Opleiden en ontwikkelen vindt het bedrijf erg belangrijk. Dit stimuleren zij door gebruik te maken van een online portfolio van Kenteq en het e-learningplatform 'grenzeloos ontwikkelen' van A+O. Het ontwikkelen van het huidige personeel is zeker van belang doordat het lastig is om aan nieuw personeel te komen. Ook gezondheid speelt een grote rol bij Werkman Horseshoes: "We hebben PMO's gedaan, kijken naar ergonomie, bieden korting op fitnessschoolabonnementen en werken met roulatieschema's, ook voor bredere inzetbaarheid." (Werkman, 2016). Dit zien zij echter wel als een gezamenlijke verantwoordelijkheid (Cats & Werkman, 2016).

BSH Huishoudapparaten ziet in dat opleidingen van cruciaal belang zijn om op de lange termijn succesvol te zijn. Niet al hun medewerkers zagen dit in. Daarom heeft de organisatie de strategie hierop ingericht met vier pijlers: vitaliteit, flexibiliteit, arbeidsverhouding en opleiding. Om medewerkers bewust te maken van hun Duurzame Inzetbaarheid heeft BSH verschillende trainingen

op dit gebied aangeboden. Dit heeft de vraag naar opleidingen flink verhoogd. We zien absoluut dat het bieden van opleidingen hongerig maakt en vraag creëert. Doe je het lange tijd niet, dan sta je er niet zo bij stil. Maar wie eenmaal in het ritme zit, blijft graag doorgaan.” (Konijn, 2016). Dit heeft geleid tot medewerkers die beter in hun vel zitten, zelfstandiger te werk gaan en met meer verbetervoorstellen komen. Naast formeel leren, ziet BSH ook het belang in van informeel leren zoals ‘on-the-job’ training. Bovendien proberen zij openheid te creëren over welke trainingen, cursussen en opleidingen er worden gevolgd en door wie, zodat informatie kan worden uitgewisseld (Konijn, 2016).

Voor Bronswerk Heat Transfer zijn de medewerkers erg belangrijk. Om Duurzame Inzetbaarheid te bevorderen, hanteren zij flexibele werktijden voor het kantoorpersoneel en is flexibiliteit ook mogelijk in de fabriek. Om het werk zo licht mogelijk te maken doen zij veel aan werkplekinrichting. Er wordt niet alleen fysieke ondersteuning geboden, er wordt ook gestuurd op psychische ondersteuning. Wanneer de werknemer een hoge druk ervaart, wordt hier direct over gepraat om hier een oplossing voor te bedenken. Opleiden en trainen wordt jaarlijks besproken tijdens de evaluatiegesprekken. Hierdoor volgt iedere medewerker vrijwel om het jaar een opleiding. Daarnaast worden er in-company trainingen en lunchbijeenkomsten georganiseerd (Remmerswaal, 2016).

Burgerhout heeft een Duurzaam Inzetbaarheidsproces geïnitieerd op basis van een analyse waaruit bleek dat er weinig mobiliteit en hoge werkbelasting in de organisatie was. Om de werknemers Duurzamer Inzetbaar te maken hebben zij verschillende acties ondernomen. Zo hebben zij medewerkers opgeleid tot ergocoaches om de werkplek te verbeteren en werd Duurzame Inzetbaarheid onderdeel van het functioneringsgesprek. Ook werden snuffelstages in het leven roepen om medewerkers minder honkvast te maken. Als laatste was een gezonde leefstijl van belang voor de Duurzame Inzetbaarheid bij Burgerhout. Zo is er nu dagelijks gratis fruit in de kantine en is er een fitnessvergoeding voor de medewerkers beschikbaar (Buitenweg, 2016).

In al deze voorbeelden komt naar voren hoe belangrijk openheid, ontwikkeling en gezondheid zijn. Open communicatie zorgt er bijvoorbeeld voor dat medewerkers met meer ideeën komen, elkaar helpen, weten waar de collega's mee bezig zijn en verantwoordelijkheid nemen. Daarnaast zorgen veel organisaties ervoor dat medewerkers het belang gaan inzien van ontwikkeling door hier open over te communiceren en medewerkers van genoeg informatie te voorzien. Bovendien zie je dat ontwikkelen laagdrempeliger wordt door bijvoorbeeld snuffelstages en kennislunches. Door al deze initiatieven ontstaat een leercultuur. Als laatste besteden organisaties aandacht aan de gezondheid van de medewerkers door bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen, jobrotatie, het aanbieden van gezond voedsel en korting op de sportschool.

4. Methodologie

4.1 Onderzoek ontwerp

Er is begonnen met een vooronderzoek. Hierin is het vraagstuk geconcretiseerd aan de hand van gesprekken met Coen Hogerland. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar interne documenten en zijn de tools die de organisatie gebruikt en aanbiedt aan haar klanten, bestudeerd. Vervolgens is een literatuuronderzoek gestart. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn de input voor de enquête en interviews.

Tabel 4.1
Gebruikte methode en doelgroepen

Methode	Doelgroep
Enquêtes	- Beleidsverantwoordelijken in de technologische industrie
Interviews	- Experts Duurzame Inzetbaarheid - HR medewerkers - Na 51 jaar werken uitgetreden medewerkers

4.2 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is geïnitieerd om richting te geven aan het onderzoek en meer informatie te verkrijgen over het onderwerp. Het doel hiervan was om de literatuurvragen te kunnen beantwoorden. Aan de hand van deze informatie is het gemakkelijker om richting te geven aan de enquête en de interviews.

Het literatuuronderzoek is gestart met het verkrijgen van een duidelijke definitie van Duurzame Inzetbaarheid. Hierbij zijn verschillende definities in beschouwing genomen. Vervolgens is er gekeken naar de factoren die van belang zijn bij Duurzame Inzetbaarheid. Aan de hand van de bestudeerde literatuur is ervoor gekozen om het NIPlan model, het huis van werkvermogen en de 12 sleutels van duurzaam HRM als uitgangspunt te nemen. Aan de hand van deze drie modellen ontstaat er een breed beeld over het onderwerp. Als laatste is er nog gekeken naar de best practices die er te vinden zijn op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid.

4.3 Kwantitatief onderzoek

Om het doel van het onderzoek te halen, is ervoor gekozen om enquêtes uit te zetten onder organisaties in de technologische industrie. Het totaal aantal organisaties in deze branche ligt rond de 1600. Aangezien er niet genoeg tijd is om de gehele groep te benaderen, zal hier een steekproef van genomen worden. Er is gekozen om drie groepen te benaderen. Deze zijn te zien in tabel 4.2. De eerste groep bestaat uit opdrachtgevers die gebruik maken van de Inzetbaarheidsmonitor van Alympus. De tweede groep bestaat uit opdrachtgevers van Alympus die geen gebruik maken van de Inzetbaarheidsmonitor, maar wel andere diensten afnemen. De derde groep bestaat uit organisaties die lid zijn van de FME-CWM branche organisatie (technologische industrie), maar (nog) geen opdrachtgever zijn van Alympus. In het onderzoek wordt verder geen onderscheid gemaakt in deze groepen. Er is gekozen voor deze drie groepen omdat het allereerst goed is om te kijken naar wat de klanten ervaren en wensen en het ten tweede goed is om nieuwe potentiële klanten te betrekken om een beter overzicht te krijgen van de gehele branche. De enquêtes van de verschillende groepen zullen als één resultaat worden gezien omdat dit een betrouwbaarder resultaat oplevert dan wanneer we de groepen los behandelen.

De enquête wordt verstuurd naar de beleidsverantwoordelijken in de organisatie. Dit zijn voornamelijk HRM'ers. De reden hiervoor is dat de enquête gericht is op de algemene bedrijfsvoering op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid en deze personen hier het meeste vanaf weten.

Tabel 4.2
Respondentenoverzicht enquête

Doelgroep	Aantal respondenten		Aantal compleet	
Opdrachtgevers met inzetbaarheidsmonitor	28	100%	17	60,7%
Opdrachtgevers	45	100%	19	42,2%
Leden FME-CWM	95	100%	45	47,4%

In de enquête zal er worden gekeken in hoeverre organisaties nu al aandacht besteden aan Duurzaam Inzetbare medewerkers. De enquête zal worden ingedeeld op basis van drie pijlers van Duurzame Inzetbaarheid die genoemd worden in hoofdstuk 3.2.4, namelijk gezondheid, ontwikkeling en betrokkenheid. De context van het werk wordt in de enquête weggelaten omdat het lastig is hier in een enquête naar te vragen vanwege de vele aspecten die invloed hebben op de werkcontext. We vragen naar gezondheid omdat deze pijler erg belangrijk is in de technologische industrie. Veel werknemers ervaren fysieke klachten door repeterend werk, maar de werkgever doet hier (vaak) te laat iets aan. Ontwikkeling is van belang doordat er tegenwoordig snelle veranderingen zijn binnen de technologische industrie en het belangrijk is dat werknemers deze veranderingen bij kunnen houden. Daarnaast zijn betrokken medewerkers eerder bereid om te werken aan de eigen gezondheid en ontwikkeling en werken zij effectiever.

De gegevens die zijn verzameld met behulp van de enquête zijn uitgewerkt in grafieken en tabellen die zijn weergegeven in bijlage 6. Er zijn een aantal vragen/stellingen met elkaar vergeleken om te zien of er een verband zichtbaar is met behulp van de Spearman's rangcorrelatie. Er werd alleen een positieve samenhang gevonden tussen de mogelijkheden die medewerkers krijgen om zich te ontwikkelen en het houden van een dialoog tussen leidinggevend en medewerkers. Deze is gevonden door de resultaten van de stellingen 'medewerkers krijgen mogelijkheden om zich te ontwikkelen zodat zij breed inzetbaar zijn' en 'leidinggevend en medewerkers zijn actief in gesprek om bewustwording te creëren over het belang van ontwikkelen voor Duurzame Inzetbaarheid' te vergelijken.

4.4 Diepte-interviews

Om achter de ontwikkelingen binnen de technologische industrie te komen en meer grip te krijgen op het begrip Duurzame Inzetbaarheid en de verantwoordelijkheid van werknemers en werkgevers zijn er interviews gehouden met een aantal experts. Het gaat om een consultant van het FME-CWM, een consultant van het MEPD en een voormalig consultant van A&O fondsen. Dit zijn allemaal organisaties die binnen de technologische industrie dienstverlening aanbieden op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. De interviews zijn gebruikt om de deelvragen te beantwoorden, maar ook als input voor de trends, enquêtes en vervolg interviews.

Daarnaast zijn er vijf HR-medewerkers van verschillende organisaties geïnterviewd over het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid om de resultaten uit de enquête te kunnen onderbouwen. Hierbij is de huidige situaties vergeleken met de gewenste situaties om zo een helder beeld te kunnen scheppen over waar behoefte aan is bij organisaties. Op deze manier kan de informatie uit de interviews gebruikt worden om het advies over de nieuwe/verbeterde dienstverlening vorm te geven. De uitkomsten zijn te vinden in bijlage 5.

Aan de hand van de uitkomsten uit de enquête zullen er nog drie korte telefonische interviews gehouden worden met medewerkers die na 51 jaar werken uitgetreden zijn vanwege fysieke problemen in het werk. Dit is een selecte groep van één organisatie. Deze groep medewerkers geeft dus slechts informatie over één van de opdrachtgevers van Alympus en de verkregen informatie kan dus worden gezien als aanvullende informatie, maar zal niet worden gezien als een waarheid die voor alle organisaties in deze branche geldt. De medewerkers die worden geïnterviewd hebben zelf ervaren hoe het is om langer door te moeten werken terwijl zij dit niet meer aan konden. Zij zullen daarom kritisch zijn over hoe dit is verlopen en zullen ideeën hebben over wat hun collega's zal helpen in de toekomst.

4.5 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen zijn er zowel enquêtes gehouden, als interviews met verschillende doelgroepen. Zo is er begonnen met het interviewen van drie experts. Vervolgens is de enquête naar verschillende organisaties binnen de technologische industrie gestuurd. De gegevens van de enquête zijn verzameld door middel van de tool 'enalyzer'. Aan de hand van de enquêtes zijn er nog een aantal interviews gehouden om de belangrijkste resultaten te kunnen onderbouwen. Deze interviews zijn gehouden met vijf HR-adviseurs uit verschillende organisaties om een betrouwbaar beeld te creëren. Daarnaast zijn er nog drie korte telefonische interviews gehouden met medewerkers die na 51 jaar werken uitgetreden zijn om een beeld te krijgen van de mening van medewerkers.

4.6 Validiteit

Er worden drie onderzoeksmethoden gebruikt. De eerste is een enquête. Deze enquête is bedoeld om te meten waar organisaties in de technologische industrie nu staan op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid en waar zij nog behoefte aan verbetering hebben. Elk onderwerp uit de enquête gaat in op waar de organisatie op dat moment staat. Op deze manier is dus op een valide manier vast te stellen waar de organisaties staan op het gebied van gezondheid, ontwikkeling en betrokkenheid.

De interviews met experts zijn bedoeld om een duidelijker beeld te creëren over de doelgroep en het onderwerp zelf. Met name de trends en de definitie van Duurzame Inzetbaarheid die gevonden zijn tijdens het literatuuronderzoek, worden hiermee getoetst. De interviews met HR-medewerkers zijn bedoeld om de enquêtes verder te kunnen onderbouwen en gaan dus in op dezelfde onderwerpen, maar nu gaat het niet alleen om waar de organisatie staat, maar ook over waar naartoe willen en waar zij hulp bij kunnen en willen gebruiken. De interviews zullen dus dieper ingaan op de onderwerpen, om een duidelijk beeld te kunnen schetsen en de enquête te kunnen onderbouwen.

Als laatste zullen er korte telefonische interviews gehouden worden, om de antwoorden van werkgevers te kunnen toetsen aan wat de medewerkers vinden van dit onderwerp. Hierdoor kan beter worden vastgesteld welke maatregelen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid het meeste draagvlak zullen krijgen in de technologische industrie.

4.7 Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van het onderzoek te garanderen wordt er regelmatig gesproken met de opdrachtgever. Op deze manier wordt er constant feedback gegeven en toegepast. Hierdoor kan er goed worden vastgesteld wat er wordt verwacht en kan dit gebruikt worden voor het onderzoek. Op deze manier zullen de resultaten toepasbaar zijn voor de opdrachtgever. Daarnaast wordt er regelmatig gesproken met de stagebegeleider vanuit school om te toetsen of het onderzoek voldoet aan de eisen die Hogeschool Leiden stelt aan het onderzoek. Bovendien wordt er ook buiten Alympus met mensen gesproken. Bijvoorbeeld met opdrachtgevers en samenwerkingspartners.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Deze worden kenbaar gemaakt door het beantwoorden van de deelvragen. Per paragraaf wordt er aangegeven welke resultaten er worden meegenomen in het beantwoorden van de deelvraag. De uitgebreide resultaten zijn te vinden in bijlagen 5 en 6. De tabellen en grafieken die zijn gebruikt voor dit hoofdstuk zijn te vinden in bijlage 7.

5.1 Wat verstaan experts en beleidsmedewerkers in de technologische industrie onder Duurzame Inzetbaarheid?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er interviews gehouden met experts op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid en met HR medewerkers. Hieronder zijn de resultaten weergegeven per doelgroep.

5.1.1 Experts

Zoals te zien is in bijlage 5, definiëren experts Duurzame Inzetbaarheid op verschillende manieren. Expert één zegt dat Duurzame Inzetbaarheid “Aandacht van werkgevers en werknemers voor het gezond, gemotiveerd en goed opgeleid aan het werk houden van mensen binnen organisaties” is. Expert twee vindt het een containerbegrip en definieert het als “Fit, vitaal en vakbekwaam kunnen blijven werken tot aan je AOW-gerechtigde leeftijd.” Hij geeft hierbij aan dat het over fysieke, maar ook over geestelijke gezondheid gaat. Ook expert drie heeft Duurzame Inzetbaarheid gedefinieerd en gaf aan dat “Duurzame Inzetbaarheid gaat om zorgen dat je inzetbaar blijft in de organisatie waar je zit, niet alleen nu, maar ook voor de toekomst.” Daarnaast gaf expert drie aan dat dit bedrijfsoverstijgend moet zijn, je moet met veranderingen mee kunnen gaan. De experts zijn het erover eens dat medewerkers aan hun gezondheid en ontwikkeling moeten werken.

5.1.2 HR medewerkers

Ook aan de HR medewerkers is gevraagd hoe zij Duurzame Inzetbaarheid definiëren. HR medewerker één geeft aan dat Duurzame Inzetbaarheid een balans is in de leeftijdsfase waarin de medewerker zich bevindt, waarbij specifiek gezondheid en ontwikkeling worden genoemd als aandachtspunten. HR medewerker twee definieert dit iets anders. Deze benoemt dat dit afhankelijk is van de leeftijd en “Dat je mensen op een functie hebt zitten die past bij hun kwaliteiten (sterke punten) en ervoor zorgt dat mensen in hun kracht staan in het werk. Ervoor zorgen dat zij het werk in ieder geval leuk vinden.”. Deze HR medewerker neemt dus ook het werkplezier mee wanneer we het hebben over Duurzaam Inzetbaar zijn. HR medewerker drie geeft aan dat het van belang is om “Zowel de medewerker in goede gezondheid te houden, als ervoor te zorgen dat hij van nut blijft voor het bedrijf.”. HR medewerker vier geeft aan dat Duurzame Inzetbaarheid inhoudt dat je ervoor zorgt dat medewerkers zo lang mogelijk op een voldoende manier hun werk kunnen uitoefenen. Als laatste vindt HR medewerker vijf dat “Duurzaam Inzetbaar betekent dat je mensen fit houdt en mobiel houdt”. Blijven leren en gezond blijven zijn hierbij van belang.

5.1.3 Conclusie

Duurzame Inzetbaarheid is dus volgens experts het inzetbaar houden van werknemers tot aan de AOW gerechtigde leeftijd, zowel fysiek als mentaal. Daarnaast speelt voor alle drie de experts ontwikkeling een rol bij Duurzame Inzetbaarheid. De HR medewerkers benoemen alle vijf dat het gezond houden van de medewerkers en het in hun kracht laten staan van de medewerkers in het werk dat zij doen, van belang is voor de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers. Wat opvallend is, is dat zowel de experts als de HR medewerkers het niet hebben over het betrokken houden van de werknemer, ook zien zij de werkomgeving niet noodzakelijk als een onderdeel van Duurzame Inzetbaarheid, terwijl deze factoren wel van belang zijn volgens de theorie.

5.2 Met welke factoren en aandachtspunten moet rekening worden gehouden?

Om de deelvraag 'met welke factoren en aandachtspunten moet rekening worden gehouden wanneer je als HRM'er aan de slag gaat met Duurzame Inzetbaarheid volgens experts?' te kunnen beantwoorden zijn interviews gehouden met experts op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Eerst zullen de factoren van Duurzame Inzetbaarheid aan bod komen. Vervolgens zullen de aandachtspunten die naar voren zijn gekomen in de interviews worden beschreven. De aandachtspunten zijn: continuïteit, onderscheid en communicatie en leiding geven.

5.2.1 Factoren

Tijdens de drie interviews met experts is gevraagd naar de factoren of pijlers van Duurzame Inzetbaarheid en of één hiervan belangrijker is dan de anderen. De experts benoemden verschillende factoren, maar bij alle drie de experts komen gezondheid en ontwikkeling naar voren als belangrijke aspecten. Daarnaast worden er nog andere aspecten genoemd. Deze zijn te vinden in bijlage 5. Alle drie de experts vonden niet één aspect belangrijker dan een ander aspect. Zij vonden alle drie dat hier een balans in zou moeten zijn.

5.2.2 Continuïteit

Naast deze specifieke factoren, spreken de experts ook over aandachtspunten. Zo merkt expert één op dat medewerkers vaak weerstand bieden bij verandering, deze weerstand moet eerst overwonnen worden, voordat er resultaat uit de verandering komt. Bovendien heeft hij gemerkt dat organisaties vaak een project Duurzame Inzetbaarheid doen, waarna zij weer over gaan op de orde van de dag. Expert drie zegt hierover dat het weggegooid tijd is wanneer je dit niet doorzet. Expert twee zegt dan ook terecht 'Duurzame Inzetbaarheid is geen project, maar een programma'. Bovendien benoemt expert één dat wanneer je medewerkers uitnodigt met ideeën, je hier wel wat mee moet doen om het niet direct dood te slaan. De experts zijn het er dus over eens dat Duurzame Inzetbaarheid een continue proces is.

5.2.3 Onderscheid

Expert één noemt een voorbeeld van twee projecten die hij heeft uitgevoerd. Één project was bij een heel groot bedrijf en de ander bij een klein bedrijfje. Hij merkte op dat een project compleet anders moet verlopen per bedrijf. Bij een klein bedrijf moet je dit bijvoorbeeld veel praktischer insteken. Dan wil je direct resultaten zien. Expert drie zei dat je ook binnen een organisatie onderscheid moet maken per doelgroep of leeftijdsfase. Maar, je moet hierover wel in gesprek blijven met de medewerkers, zodat je ook onderscheid kunt maken binnen leeftijdsgroepen. Duurzame Inzetbaarheid is dus niet voor elke organisatie of elke groep binnen een organisatie op dezelfde manier vorm te geven.

5.2.4 Communicatie en leiding geven

Expert één benoemt dat je wilt dat het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid terug blijft komen in werkoverleggen en functioneringsgesprekken, maar dat dit nog te weinig gebeurt. Ook geeft hij aan dat zij een project hebben gedaan gebaseerd op wat de medewerkers graag wilden veranderen. Hij ziet dus het belang in van communicatie met de werknemer. Expert twee zegt "Leidinggevenden zijn wat ons betreft key spelers bij Duurzame Inzetbaarheid." Hij zegt dat leidinggevenden in moeten schatten wie er in de risicozone zitten. Ook spreekt expert twee van het belang van bewustwording bij de werknemers. Ook expert drie ziet in dat bewustwording en communicatie van belang zijn. Bovendien vindt hij een goede visie, leiderschap en sponsoring van het management belangrijk.

5.2.5 Conclusie

Experts geven aan dat er een balans moet zijn in de verschillende factoren die een rol spelen bij Duurzame Inzetbaarheid. Hierbij zijn de factoren gezondheid en ontwikkeling het meest van belang. Ook in het huis van werkvermogen (Ilmarinen, 2006) worden deze twee factoren gezien als de basis voor Duurzame Inzetbaarheid. De experts zien echter minder belang in de omgeving van de werknemer. Wat de experts wel opmerken, is hoe belangrijk continuïteit, onderscheid en communicatie zijn. In de 12 sleutels van Duurzaam HRM (de Prins, 2015) worden deze ook als een belangrijk onderdeel van Duurzame Inzetbaarheid gezien. In de paragrafen 'Innoverend HRM' en 'Verbindend HRM', wordt het belang van inspraak en invloed van de medewerker op zijn functie onderstreept. Bovendien wordt hier duidelijk gemaakt dat het van belang is om uitzonderingen te maken voor bepaalde medewerkers.

5.3 In hoeverre ligt de verantwoordelijkheid bij de werkgever en/of de werknemer?

Om de vraag 'in hoeverre ligt de verantwoordelijkheid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid bij de werkgever en/of werknemer?' te beantwoorden zijn experts op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid, medewerkers en HR medewerkers geïnterviewd. We beginnen met de resultaten van de interviews met experts te benoemen, gevolgd door de resultaten van de interviews met medewerkers en als laatste zullen de resultaten van de interviews met HR medewerkers aan bod komen.

5.3.1 Experts

Alle drie de experts spreken van een gedeelde verantwoordelijkheid. Expert één vindt dat organisaties het onderwerp op de agenda moeten zetten en houden om de voorwaarden te scheppen om mensen aan een gezonde leefstijl te laten werken. De werknemer is hierbij bottom-line verantwoordelijk voor zijn eigen inzetbaarheid. Expert twee zegt hierover "Het doel van Duurzame Inzetbaarheid is dat de werknemer in beweging komt, waarbij de werkgever faciliterend dient op te treden." Er moet overleg plaatsvinden tussen de werkgever en de werknemer waarbij zij allebei het belang inzien van Duurzame Inzetbaarheid. Expert drie zegt "Duurzame Inzetbaarheid is ook de eigen verantwoordelijkheid om te zorgen dat je inzetbaar blijft voor de lange termijn. Ook buiten de organisatie.". Het is dus de verantwoordelijkheid van de medewerker. Maar, de organisatie heeft ook een verantwoordelijkheid. Namelijk, om in gesprek te gaan met de medewerker om de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te kunnen stemmen. De organisatie moet hierbij richting geven.

5.3.2 Medewerkers

Medewerker één vindt inzetten op Duurzame Inzetbaarheid de verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de werknemer, maar de werknemer moet wel zelf het initiatief nemen "Ik denk dat als de werkgever ziet dat je initiatief toont, dat ze dan toch wel meer toereikend zijn.". Medewerker drie geeft aan zelf veel initiatief te hebben getoond. Deze benoemde dat de chef erop moet letten of mensen nog lekker in hun vel zitten. "Als je dat niet in de gaten hebt als chef [...], dan worden er fouten gemaakt, je gaat dingen vergeten, noem maar op.". Medewerker drie vindt dat de werkgever meer verantwoordelijkheid zou moeten tonen, maar dat je hier als medewerker ook wel invloed op kunt uitoefenen.

5.3.3 HR medewerkers

Alle vijf de HRM medewerkers geven aan dat inzetten op Duurzame Inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is. Wel geven zij hierbij aan dat de rol van de werknemer groter is dan de rol van de werkgever. Zo zegt HR medewerker één dat het "De verantwoordelijkheid is van de werknemer. En ik vind dat de werkgever daarin moet faciliteren." HR medewerker twee geeft aan dat het van belang is dat zowel de werkgever, als de werknemer nadenkt over de toekomst. Helaas

ervaart deze HR medewerker dat medewerkers hier nog niet voldoende verantwoordelijkheid in nemen. HR medewerker drie wijst erop dat de werkgever invloed kan uitoefenen op de werkomgeving, maar niet op de privéomgeving, waardoor het een gedeelde verantwoordelijkheid wordt. HR medewerker vier geeft aan dat de medewerker zichzelf verhuurt aan het bedrijf en er dus voor moet zorgen dat hij/zij in goede gezondheid is om het werk uit te voeren, maar “Dan moet de werkgever er ook voor zorgen dat er [in de organisatie] geen aanleiding is om ziek van te worden.” Ook HR medewerker vijf is het hiermee eens.

5.3.4 Conclusie

De respondenten zijn het er dus over eens dat Duurzame Inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is. De werknemer moet er zelf voor zorgen dat hij optimaal presteert in zijn/haar werk en de werkgever moet mogelijkheden bieden om de werknemer Duurzaam Inzetbaar te houden. Deze resultaten komen overeen met het NIPlan model (De Lange & Van der Heijden, 2013), waarin ook duidelijk inzichtelijk gemaakt wordt waar de verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer ligt en hoe zij elkaar beïnvloeden en aanvullen.

5.4 Wat is de huidige en de gewenste situatie bij organisaties?

In deze paragraaf wordt de huidige situatie vergeleken met de gewenste situatie bij verschillende organisaties in de technologische industrie op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Hiervoor zijn zowel enquêtes, als interviews gebruikt. De enquête en de interviews zijn voorgelegd aan HR medewerkers. Paragraaf 5.4.1 zal de huidige situatie in kaart brengen, opgedeeld in de onderwerpen algemeen, betrokkenheid, ontwikkeling en gezondheid. Paragraaf 5.4.2 zal vervolgens de gewenste situatie beschrijven, waarbij wederom de onderwerpen betrokkenheid, ontwikkeling en gezondheid aan bod komen.

5.4.1 De huidige situatie

Naar aanleiding van de enquête zijn er een aantal zaken duidelijk geworden wat betreft de huidige situatie op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid bij organisaties in de technologische industrie. De resultaten zullen in deze paragraaf per onderwerp worden beschreven. Een aantal resultaten zal worden ondersteund met behulp van de interviews.

Algemeen

Zoals te zien is in tabel 5.1 in bijlage 7, geeft 92,9% van de respondenten aan ‘nut en noodzaak’ in te zien van Duurzame Inzetbaarheid, terwijl slechts 67,1% van hen aangeeft hier ook aan te werken. Uit de verschillende interviews met HR medewerkers bleek dat dit te verklaren is doordat Duurzame Inzetbaarheid een containerbegrip is en voor veel bedrijven nog geen prioriteit is. Bovendien doen veel organisaties onbewust al veel op de verschillende losse onderwerpen en kost het tijd en geld om hier een actief beleid op Duurzame Inzetbaarheid van te maken. HR medewerker twee zei hierover “Ik denk dat sommige bedrijven, qua leeftijdsopbouw, weten dat ze er een keer iets mee moeten, [...] maar nu nog niet. Dus komt het gewoon onderaan de prioriteitenlijst.”.

Betrokkenheid

Zoals te zien is in figuur 5.1 in bijlage 7, is er een verschil zichtbaar in de mate van beslisruimte wat betreft leidinggevend en medewerkers. In de interviews kwam naar voren dat medewerkers vaak wel mogen meebeslissen, maar dan wel via het MT, de OR, overlegvormen of door hen ruimte te geven in hun eigen functie of ondernomen acties op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. HR medewerkers zien dit dus niet als meebeslissen over beleid, maar geven de medewerkers wel een bepaalde ruimte om mee te denken. HR medewerker vijf geeft aan dat wanneer je medewerkers meer beslisruimte geeft, je hen hierbij ook de verantwoordelijkheid moet geven, zodat er een volwassen relatie ontstaat. Zij zegt “Ik denk wel, overall dat op het moment dat je zelf invloed hebt,

dat dat je betrokkenheid vergroot. Je moet op zijn minst weten waar dat over gaat. Dat denk ik bij mezelf ook. Dan hoef je niet eens mee te beslissen. [...] Ja ik geloof er wel in, maar dan moet je dat wel heel goed inrichten en heel goed begeleiden. Dan moet je heel strak sturen. Dat je ook wel de verwachtingen heel erg managet en ook, bij meebeslissen hoort ook mee verantwoordelijkheid nemen.”.

Ontwikkeling

89,2% Van de respondenten geeft aan te werken aan talentontwikkeling / competentieontwikkeling. Uit de Spearman's rangcorrelatie berekening blijkt dat er een positieve samenhang is tussen de mogelijkheden die medewerkers krijgen om zich te ontwikkelen en het houden van een dialoog tussen leidinggevend en medewerkers ($r=0,46$; $p>0,001$; eenzijdig). In figuur 5.2 in bijlage 7 is te zien in hoeveel procent van de gevallen er wordt aangegeven dat er een actief gesprek gehouden wordt om bewustwording op het gebied van ontwikkeling te creëren. De verklaring die respondenten hiervoor geven in interviews, is dat het vaak een lastig gesprek is om te voeren omdat medewerkers niet goed weten wat ze willen of de stap om een opleiding te volgen te groot vinden. HR medewerker één zegt hierover “Om de keuze te maken om een opleiding te doen naast je werk en de privéleven, dat is best een behoorlijke keuze. En mensen willen dat wel, maar om daadwerkelijk die stap te maken, dat is wel lastig.”.

Gezondheid

In figuur 5.3 in bijlage 7 zijn de belangrijkste arbeidsrisico's onder de respondenten weergegeven. Hieruit blijkt dat werkdruk het grootste arbeidsrisico is. HR medewerkers wijten dit vooral aan hoe medewerkers werkdruk beleven en hoe goed zij het werk kunnen combineren met hun privéleven. HR medewerker drie zegt hierover “Die balans vinden is wel heel erg moeilijk. Het moeilijke is dat dat verschilt per medewerker. De ene medewerker kan echt veel meer aan dan de andere medewerker in dezelfde functie.”.

5.4.2 Gewenste situatie

In deze paragraaf zal er gekeken worden naar de gewenste situatie bij organisaties gebaseerd op de interviews met HR medewerkers. Hierbij zullen we wederom de onderwerpen betrokkenheid, ontwikkeling en gezondheid bespreken.

Betrokkenheid

Wanneer we kijken naar betrokkenheid, zijn de HR medewerkers allemaal wel bezig om medewerkers betrokken te houden en de huidige betrokkenheid uit te breiden, maar allemaal op hun eigen manier dus niet altijd in de vorm van meebeslissen zoals die in de vorige paragraaf naar voren is gekomen en door de theorie (De Prins, 2015) wordt ondersteund. Zoals te lezen is in bijlage 5 geeft HR medewerker één aan draagvlak te hebben gecreëerd voor een nieuw project op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid door de OR en vakbonden te betrekken en medewerkers meer zelf te laten beslissen. In de 12 sleutels van Duurzaam HRM (De Prins, 2015) wordt dit het ‘verenigen van maatwerk met collectieve deals’ genoemd. HR medewerker twee verteld dat zij medewerkers veel vrijheid in het werk zelf geven. Ook dit wordt door De Prins (2015) gezien als een belangrijk onderdeel om te komen tot Duurzaam Inzetbaar personeel mits de regelmogelijkheden in balans zijn met de eisen die het werk stelt aan de medewerker. HR medewerker drie zegt nog wel meer betrokkenheid te willen zien, maar “Bij sommige medewerkers is denk ik ook niet hun drijfveer betrokkenheid bij het bedrijf.”. HR medewerker vier denkt hier hetzelfde over. HR medewerker vijf geeft aan dat wanneer je medewerkers laat meebeslissen, je hen dan ook bijbehorende verantwoordelijkheid moet geven. Je moet hen dus wel betrekken, maar ook grenzen stellen en de juiste mate van verantwoordelijkheid geven. De bedrijfscultuur speelt hierin een grote rol.

Ontwikkeling

De HR medewerkers zijn het erover eens dat het wel van belang is om te praten over de ontwikkeling van de medewerker. Dit wordt ondersteund door de theorie. De Prins (2015) stelt in haar theorie dat het van belang is dat je als werkgever fungeert als wegwijzer, waarmee zij bedoelt dat leidinggevende in de organisatie voldoende gesprekken voeren met de medewerkers om de ontwikkeling te bevorderen. HR medewerker één geeft aan dat investeren in opleidingen veel oplevert voor zowel de medewerker als het bedrijf, ook als de medewerker iets wil leren wat niet aansluit op het bedrijf. HR medewerker twee geeft aan een boekje te hebben gemaakt met een overzicht van alle opleidingen om het voor de medewerker duidelijker in beeld te krijgen welke opleidingen van toegevoegde waarden voor hen zijn. HR medewerker drie ziet dat er veel winst is te behalen in het nakomen van afspraken die gemaakt worden tijdens de functioneringsgesprekken. En HR medewerkers vier en vijf geven vervolgens aan dat het hebben van drie formele gesprekken per jaar zorgt voor veel winst in het ontwikkelen van opleidingsplannen. Alle vijf de HR medewerkers zien dus nog wel verbetering in hun beleid op het gebied van ontwikkeling van de kennis van de medewerkers, maar zijn hier zelf ook al mee bezig door te informeren, te communiceren en te doen.

Gezondheid

Volgens HR medewerkers één, drie, vier en vijf is het vooral van belang dat je met medewerkers blijft praten wanneer zij werkdruk ervaren. HR medewerker drie zegt “Één punt hebben we natuurlijk al genoemd, dat is contact houden met je medewerker. Dat monitoren en daar ook echt iets mee doen.” Dus niet alleen praten, maar ook actie ondernemen wanneer medewerkers aangeven een te hoge werkdruk te ervaren. HR medewerker twee wijt dit vooral aan het feit dat zij 24/7 bereikbaar moeten zijn en geeft daarop als oplossing het aannemen van meer personeel om deze bereikbaarheid beter te kunnen opvangen. Werkdruk kan volgens de Prins (2015) worden verlaagd door het creëren van hoge eisen in de functie en een hoge mate van controle over het werk.

5.5 Wat zouden medewerkers graag anders willen zien op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zijn drie ex-medewerkers van hetzelfde bedrijf geïnterviewd, hierna bedrijf X genoemd. Deze drie medewerkers zijn na 51 jaar werken vervroegd uitgetreden vanwege gezondheidsproblemen. Aan hen is gevraagd wat zij anders hadden willen zien op het gebied van gezondheid en ontwikkeling. Ook zijn aan hen een aantal ‘oplossingen’ voorgedragen, om te achterhalen of zij hier positief over dachten.

5.5.1 Gezondheid

Zoals in bijlage 5 te lezen is hebben medewerkers één en twee aangegeven zich niet gehoord te voelen wanneer er gezondheidsklachten worden aangekaart bij HR. Zij zijn beiden naar het kantoor geweest om te vragen om vervangend werk. Medewerker één zegt “Ze zijn niet erg meegaand wat dat betreft. Je moet zelf achter dat soort dingen aan gaan.”. Medewerker twee gaf aan dat er dan niks aan gedaan werd “Dan blijf ik strompelen tot het niet meer kan, maar dan slik je heel veel pijnstillers per dag, maar dat is ook niet goed.” Terwijl hij ervan overtuigd is dat er wel iets moet zijn in het bedrijf wat hij als vervangend werk had kunnen doen. Medewerker drie geeft aan dat de werkgever voor hem genoeg gedaan heeft. Hij geeft aan dat het probleem vooral in de beginjaren ligt toen zij alles nog met de hand moesten tillen. Bovendien geven de medewerkers aan dat zij er geen rekening mee hebben gehouden dat zij tot 66 door zouden moeten werken. Medewerker drie legt dat goed uit “er werd ons toen voorgeschoteld dat ik met 61 met pensioen kon – en dat heeft altijd in de cao gestaan – als je voor ’52 geboren bent, dan mag je met 61 met de VUT [...]. Dat is allemaal vervallen, dat is nu 66, dus 5 jaar langer. Dus dat viel mij tegen.”.

5.5.2 Ontwikkeling

Op het gebied van ontwikkeling hoor je de medewerkers niet klagen. Zij hebben alle drie het idee gehad zelf te kunnen bepalen of zij zich door wilden ontwikkelen of niet. Medewerkers één en drie geven aan verschillende functies te hebben uitgevoerd in hun loopbaan. Medewerker twee heeft aangegeven verschillende cursussen te hebben gevolgd, maar de afgelopen 12,5 jaar wel op dezelfde productielijn te hebben gewerkt. Hij geeft aan dat er weinig mogelijkheden zijn op het gebied van ontwikkeling met betrekking tot ontlasting in het werk, “Ten tweede hebben mensen daar vaak geen zin in. Ik ben persoonlijk ook één van die mensen. Ik zou ook niet op een kantoor kunnen werken, dat vind ik eentonig. Ik werk liever in de hal met mensen, dan ben ik bezig met aansturen.”. De medewerkers zijn zich dus niet bewust van de verschillende mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en hebben hier daarom ook niet echt behoefte aan gehad. Zij zien liever oplossingen die de medewerker ontlasten in de huidige werkomgeving, dan zich te ontwikkelen buiten de eigen werkomgeving.

5.6 Conclusie

Voor Duurzame Inzetbaarheid is het dus van belang dat werknemers betrokken, ontwikkeld en gezond zijn. Om dit voor elkaar te krijgen moeten organisaties een omgeving creëren waarin dit mogelijk is. Werknemers zijn er vervolgens zelf verantwoordelijk voor hoe ze hiermee omgaan. Organisaties doen zelf al het een en ander om de drie pijlers te verbeteren, maar denken dat hier nog wel verbetering in zit. De reden waarom organisaties nog niet bezig zijn met Duurzame Inzetbaarheid is dat zij dit geen prioriteit vinden. Zij hebben het te druk met de waan van de dag om hier nu al iets mee te doen.

6. Conclusie en discussie

6.1 Conclusie

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *“Hoe kan Alympus de dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid inhoudelijk meer laten aansluiten bij de behoefte van haar bestaande en toekomstige opdrachtgevers?”*.

Uit het NIPlan model (De Lange & Van der Heijden, 2013) en het huis van werkvermogen (Ilmarinen, 2006) blijkt dat de onderwerpen gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en de omgeving van de werknemer van belang zijn voor de Duurzame Inzetbaarheid. De Prins (2015) heeft Duurzame Inzetbaarheid opgedeeld in 12 sleutels, die allemaal een ander deel toelichten. Deze drie modellen zijn de insteek geweest voor dit onderzoek. Hierbij zijn de drie thema's gezondheid, ontwikkeling en betrokkenheid als basis genomen voor de enquêtes en interviews. Het thema omgeving wordt hierbij weggelaten vanwege het feit dat dit lastig te meten is in de beschikbare tijd. De theorie van de 12 sleutels van Duurzaam HRM is gebruikt om de vragen in de enquête te formuleren.

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen we concluderen dat zowel experts als HR medewerkers Duurzame Inzetbaarheid definiëren als het gezond, en met toegevoegde waarde voor de organisatie, aan het werk houden van medewerkers, tot de AOW-gerechtigde leeftijd. Hierbij noemen de experts gezondheid en ontwikkeling als de belangrijkste factoren van Duurzame Inzetbaarheid. De modellen die gebruikt zijn in de theorie ondersteunen dit, maar voegen hier nog de werkomgeving en betrokkenheid aan toe. Experts voegen hier nog aan toe dat het van belang is om Duurzame Inzetbaarheid als een continue proces te zien in plaats van als een project. Bovendien is er volgens hen niet één methode die werkt voor alle medewerkers of alle organisaties, je moet steeds opnieuw zoeken naar de beste oplossing. Wat wel in elke organisatie van belang is, is communicatie en goed leiderschap. De 12 sleutels van Duurzaam HRM ondersteunen deze ervaringen.

Uit paragraaf 5.3 kunnen we concluderen dat Duurzame Inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is tussen de werkgever en de werknemer. Zowel de theorie (NIPlan model, 2013), als de interviews ondersteunen deze conclusie. Hierbij zal de werknemer er zelf voor moeten zorgen dat hij optimaal presteert in zijn/haar werk en de werkgever moet mogelijkheden bieden om de medewerker Duurzaam Inzetbaar te houden.

HR medewerkers in de technologische industrie zien zeker nut en noodzaak in van Duurzame Inzetbaarheid, blijkt uit de enquêtes en interviews. Echter zijn zij hier nog niet allemaal mee aan de slag, omdat de prioriteit hiervan nog niet hoog genoeg is.

Wat betreft betrokkenheid van medewerkers zien HR medewerkers de minste noodzaak in om hier actief mee aan de slag te gaan. Toch is het belangrijk om dit onderdeel van Duurzame Inzetbaarheid mee te nemen in de dienstverlening van Alympus. Vaak wordt er wel gewerkt aan de betrokkenheid door medewerkers een bepaalde mate van zeggenschap te geven, maar wordt hier nog weinig gebruik van gemaakt door medewerkers of wordt hier juist misbruik van gemaakt. Inspraak zou samen moeten gaan met verantwoordelijkheid en hoe hiermee omgegaan wordt is afhankelijk van de bedrijfscultuur. Volgens de theorie zullen het creëren van hoge 'job demands' en een hoge mate van 'job control' en het fungeren als wegwijzer door de dialoog te houden tussen werknemers en leidinggevendenden, ervoor moeten zorgen dat werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie.

Op het gebied van ontwikkeling is het verband zichtbaar geworden tussen de mogelijkheden die medewerkers krijgen om zich te ontwikkelen en het houden van een dialoog tussen leidinggevendenden en medewerkers. HR medewerkers zien zeker nog verbetering in op het gebied van ontwikkeling. Vooral omdat zij het idee hebben dat medewerkers zich niet bewust zijn van de verschillende

mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en dus niet tonen hier behoefte aan te hebben. Wat wel duidelijk is geworden uit de theorie en de praktijk, is dat communicatie met leidinggevende erg van belang is, wanneer we het hebben over ontwikkelmogelijkheden.

Op het gebied van gezondheid wordt vooral werkdruk gezien als een groot arbeidsrisico. HR medewerkers vinden het lastig om dit probleem te bestrijden omdat het afhankelijk is van de ervaring van de medewerker zelf en hoe het privéleven is ingericht. Als oplossing geven zij wederom het in gesprek blijven met de medewerker en actie ondernemen.

De drie medewerkers die zijn geïnterviewd zien vooral een verbetering mogelijk op het gebied van gezondheid. Zij zijn natuurlijk alle drie met fysieke klachten uitgevallen en zij zien daarom fysieke klachten als een groter arbeidsrisico dan werkdruk. Wel zien zij dit al verbeteren aangezien er steeds meer met tilhulpen wordt gewerkt. De medewerkers hadden echter liever eerder actie gezien, wanneer zij aangaven met fysieke problemen te lopen. Hierbij is wederom communicatie en actie ondernemen van belang.

Hieruit kunnen we dus concluderen dat bestaande en toekomstige opdrachtgevers van Alympus behoefte hebben aan hulp bij het beter informeren en communiceren met de werknemer, waarbij vooral de leidinggevende een grote rol zal moeten spelen. HR medewerkers in de technologische industrie zien dan ook nut en noodzaak in van Duurzame Inzetbaarheid. Echter zijn zij hier nog niet allemaal mee aan de slag, omdat de prioriteit hiervan nog niet hoog genoeg is. Om de dienstverlening van Alympus dus beter te kunnen laten aansluiten op deze behoefte, zal Alympus aan de slag moeten gaan met het ontwikkelen van dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid duidelijk maakt hetgeen de prioriteit verhoogd. Richten op de communicatie, waarbij de onderwerpen betrokkenheid, ontwikkeling en gezondheid moeten worden meegenomen.

6.2 Discussie

In deze paragraaf worden het onderzoek en de conclusie in wetenschappelijk perspectief geplaatst door de verschillende methodes en de hieruit verkregen informatie nog eens kritisch beoordeeld.

Het onderzoek is vrij breed ingestoken. Tijdens het vooronderzoek is er dan ook gekeken naar het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid in zijn algemeenheid. Tijdens het literatuuronderzoek is dit vervolgens specifiek gemaakt. Het onderwerp werd gedefinieerd en de factoren die een rol spelen bij Duurzame Inzetbaarheid zijn in kaart gebracht. Hiervoor zijn verschillende bronnen gebruikt om de betrouwbaarheid te vergroten. Uit dit onderzoek kwamen vier pijlers naar voren. Vanwege de moeilijkheidsgraad van de pijler omgeving is deze weggelaten in dit onderzoek. Het onderwerp is echter vrij breed gebleven om in kaart te kunnen brengen welke van de andere drie pijlers van Duurzame Inzetbaarheid het meest van belang is. Uit het onderzoek bleek dat het gaat om een balans tussen de drie pijlers. In een vervolgonderzoek zou daarom onderzocht kunnen worden hoe deze balans gevonden kan worden. Om het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid helder te krijgen moest een keuze gemaakt worden tussen verschillende modellen. Er is gekozen voor de modellen die het beste aansluiten op het onderzoek. De gebruikte modellen (NIPlan model en het huis van werkvermogen) zijn namelijk organisatie breed en voor verschillende organisaties toe te passen. De 12 sleutels van Duurzaam HRM gaan vervolgens dieper in op het onderwerp en zijn daarom van toegevoegde waarde voor dit onderzoek. Hierbij is de pijler 'inclusief HRM' buiten beschouwing gelaten omdat deze niet van toepassing is op de dienstverlening die Alympus aan wil bieden. Bovendien is ervoor gekozen om alleen bedrijven in de technologische industrie te gebruiken voor dit onderzoek, de resultaten zijn dus niet van toepassing op alle organisaties, maar alleen op organisaties in deze branche.

Voor het opstellen van de enquêtevragen is de indeling gebruikt van de drie pijlers, namelijk betrokkenheid, ontwikkeling en gezondheid. Voor de vragen over betrokkenheid en ontwikkeling zijn de 12 sleutels voor duurzaam HRM (De Prins, 2015) gebruikt. Hierbij is gekeken naar de belangrijke aspecten volgens de theorie. Voor vragen over gezondheid is geput uit verschillende externe enquêtes. Aangezien het opstellen van enquêtevragen 70 vragen opleverde, moest er flink gesneden worden in het aantal vragen. Dit heeft de validiteit van het enquête wat verminderd omdat de 70 vragen bij elkaar een beter overzicht gaven van wat er gemeten diende worden. Echter hebben hierdoor wel meer mensen de enquête ingevuld (81 respondenten), wat de betrouwbaarheid van de enquête heeft verbeterd. Er is bewust gekozen om de respondenten geen organisatie specifieke- of persoonsgegevens te vragen om de anonimiteit te kunnen waarborgen.

Om de validiteit en de betrouwbaarheid van de enquêtes te vergroten is er vervolgens voor gekozen om interviews te houden met HR medewerkers. Met de HR medewerkers zijn de meest opvallende resultaten uit de enquête besproken om hun kijk hierop mee te kunnen nemen in het onderzoek. In het hoofdstuk resultaten is er dan ook bewust voor gekozen om alleen deze resultaten te tonen, omdat deze het best onderbouwd zijn.

Ook zijn er nog drie medewerkers geïnterviewd. Deze drie medewerkers hebben bij dezelfde organisatie gewerkt waardoor de verkregen informatie uit deze interviews niet gegeneraliseerd kan worden in dit onderzoek en daardoor minder bruikbaar is. Helaas was het vanwege de korte tijd niet mogelijk om medewerkers van verschillende organisaties te interviewen, maar dit zou voor een vervolgonderzoek wel nuttig zijn.

Aangezien Alympus een HR adviesbureau is, moet er goed gekeken worden naar de mogelijkheden, wat betreft het ontwikkelen van een nieuwe dienstverlening. In de aanbevelingen dienst hier rekening mee gehouden te worden.

7. Aanbevelingen

Uit de enquêtes en interviews met HR medewerkers blijkt dat organisaties moeite hebben met het concreet maken van het begrip Duurzame Inzetbaarheid. Zij zien zeker het nut in, maar weten niet hoe het vormgegeven kan worden en zien nog niet echt de prioriteit hiervan in. Op basis van deze resultaten, zijn er een aantal acties te ondernemen om de dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid inhoudelijk meer te laten aansluiten bij de behoefte van bestaande en toekomstige opdrachtgevers of deze behoefte te creëren. Deze acties zijn opgedeeld in drie aanbevelingen die samen één dienstverlening kunnen opleveren of als losse onderdelen kunnen worden uitgevoerd om zo opdrachtgevers beter te kunnen bereiken en op maat aan hun wensen te kunnen voldoen.

7.1 Neem het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid op in Medewerkers Onderzoeken

Alympus voert al Medewerkers Onderzoeken uit, zoals te lezen is in de situatieschets. Echter wordt het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid hierin niet opgenomen als één van de prestatiegebieden. Door Duurzame Inzetbaarheid op te nemen als onderdeel van het Medewerkers Onderzoek, kan inzichtelijk worden gemaakt op welke punten een organisatie het minst scoort wat betreft Duurzame Inzetbaarheid en waar dus wat mee gedaan moet worden. Naar aanleiding van het Medewerkers Onderzoek kan Alympus dan aanbevelingen doen die organisaties helpen bij het verbeteren van de Duurzame Inzetbaarheid van hun medewerkers.

Om het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid toe te voegen aan het Medewerkers Onderzoek en als standaard onderwerp te kunnen aanbieden, is het noodzakelijk dat er goede vragen worden opgesteld die de verschillende aspecten van Duurzame Inzetbaarheid benaderen, dus gezondheid, ontwikkeling en betrokkenheid met betrekking tot Duurzame Inzetbaarheid. Voor het opstellen van goede vragen kan de theorie van De Prins (2015) gebruikt worden als kapstok. Wanneer er vervolgens advies wordt gegeven wat betreft Duurzame Inzetbaarheid, is het van belang dat Alympus de opdrachtgever transparant en duidelijk in laat zien wat aan de slag gaan met Duurzame Inzetbaarheid de organisatie op zal leveren, zodat er inzicht ontstaat en hierdoor de prioriteit wordt verhoogd. Bovendien moet het advies bestaan uit concrete stappen die gemakkelijk te ondernemen zijn en voor snel succes zorgen. Alympus kan vervolgens helpen bij het transparant uitvoeren van het advies en het uitbouwen hiervan.

7.2 Neem het onderwerp Duurzame Inzetbaarheid op in de Inzetbaarheidsmonitor

Ook heeft Alympus de Inzetbaarheidsmonitor in haar dienstverlening. In de situatieschets is uitgelegd hoe deze tool werkt. Deze tool is erg handig om verschillende aspecten (competenties, opleidingen, doelstellingen, kerntaken, vaardigheden/skills en rollen) te meten op medewerkersniveau en afdelingsniveau. Om ook Duurzame Inzetbaarheid te kunnen monitoren is het van belang om een hoofdgroep Duurzame Inzetbaarheid aan te maken met daaronder de subgroepen 'gezondheid', 'ontwikkeling' en 'betrokkenheid'. Deze subgroepen kunnen worden beoordeeld aan de hand van criteria. Aan deze criteria kan een norm worden verbonden zodat duidelijk inzichtelijk is wie wel en wie niet aan de norm voldoet. Zo kunnen leidinggevenden inzichtelijk maken welk onderdeel van Duurzame Inzetbaarheid binnen hun afdeling de meeste aandacht nodig heeft door de medewerkers te vergelijken met de gestelde norm. Daarnaast kunnen de medewerkers zelf hun 180° feedback invullen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Ook de 180° feedback module zal bestaan uit de subgroepen 'gezondheid', 'ontwikkeling' en 'betrokkenheid'. Deze subgroepen krijgen nu vragen die aansluiten op de criteria. Deze vragen kunnen ook weer gekoppeld worden aan de norm. In deze module kunnen dezelfde of vergelijkbare

vragen worden gebruikt als in het MO. Door deze beoordeling van de medewerker naast die van de leidinggevende te leggen, ontstaat er een goed overzicht over waar de prioriteit ligt binnen Duurzame Inzetbaarheid en kan er concreet actie worden ondernomen door de leidinggevende en werknemers.

Uit de theorie en de interviews blijkt het belang van communicatie tussen leidinggevend en medewerkers. Hierbij is een goede gesprekscyclus van belang en het verenigen van maatwerk met collectieve deals. Het is hierbij echter van belang om als werkgever genoeg ruimte te bieden, zodat medewerkers individuele afspraken kunnen maken met de leidinggevend op dit gebied die afwijken van de standaard. Dit kan door bijvoorbeeld een bepaald bedrag per medewerker af te spreken of actief te communiceren over waar het budget voor is bedoeld. Zo kan het bedrijf ervoor kiezen om een potje te creëren dat de medewerker mag besteden aan bijvoorbeeld studie, coaching, loopbaanadvies, PMO's, sport, assessments, trainingen, vrije dagen en cursussen. De Inzetbaarheidsmonitor kan in kaart brengen waar de medewerker het meeste baat bij heeft in combinatie met de noodzaak van besteding van dit potje.

De module 'Duurzame Inzetbaarheid' kan toegevoegd worden aan de monitor bij bestaande klanten, maar Alympus kan deze optie ook als losstaande dienst aanbieden. In het geval van het aanbieden als losse dienst, zal Alympus de gegevens inladen en de medewerkers allemaal de 180° feedback module in laten vullen. Naar aanleiding van deze gap-analyse kan Alympus de prioriteit in kaart brengen. Hier kan vervolgens de training die in punt drie zal worden besproken aan worden toegevoegd om leidinggevend en medewerkers hier ook daadwerkelijk mee aan de slag te laten gaan.

Nieuwe opdrachtgevers kunnen er ook voor kiezen om de Inzetbaarheidsmonitor zelf aan te schaffen inclusief de module Duurzame Inzetbaarheid en de 360°/180° feedback module. In dit geval zal er in de gebruikerstraining uitleg worden gegeven over de Inzetbaarheidsmonitor zelf, maar zal ook de training worden benoemd om leidinggevend en medewerkers aan de slag te laten gaan met Duurzame Inzetbaarheid.

7.3 Ontwikkel de training 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid'

De derde aanbeveling is om een training te ontwikkelen om handvatten te bieden om aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid. Uit de interviews met experts komt namelijk naar voren dat het van belang is om draagvlak te creëren op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Dit geldt voor zowel de werknemer als de werkgever. Door het geven van de training 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid' zal er gestuurd worden op het belang, dus zaken als nut en noodzaak en prioriteit verhogen, om aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid.

De training 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid' zal beginnen met een afstemming met de HRM afdeling van de organisatie. Tijdens deze afstemming is het van belang, naast toelichting van deze ontwikkelde training, te weten te komen wat er wel en niet mogelijk is in de organisatie op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid en of hier mogelijk verandering in gaat komen. Deze training is bedoeld voor leidinggevend. Met behulp van deze training leert de leidinggevende wat de mogelijkheden zijn in de organisatie en welke richtingen de medewerker op zou kunnen gaan. Bovendien kan de leidinggevende door deze training te volgen het beleid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid beter vertalen en communiceren naar de medewerker toe. Hier zullen ook gesprekstechnieken bij komen kijken.

7.4 Conclusie

Het mooiste is natuurlijk om de drie aanbevelingen te combineren. In dit geval kun je beginnen met een Medewerkers Onderzoek, gevolgd door de individuele meting (gewenste/huidige situatie) met behulp van de Inzetbaarheidsmonitor, waarna de training 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid' gegeven kan worden. In dit geval is er dus goed in kaart gebracht waar de organisatie staat en hoe deze hiermee concreet aan de slag kan gaan. Er kan natuurlijk ook gekozen worden om deze 3 aanbevelingen los van elkaar of in andere combinaties in te zetten.

Dit proces moet vervolgens minstens één keer per jaar herhaald worden. Hiervoor kan elk jaar opnieuw Alympus worden ingeschakeld of kan men besluiten om de Inzetbaarheidsmonitor zelf aan te schaffen.

8. Implementatieadvies

8.1 Concreet plan

Om de aanbevelingen te kunnen implementeren, moet er een concreet plan worden opgesteld. In tabel 8.1 wordt dit plan weergegeven.

Tabel 8.1
Implementatieplan per service

Acties	Concrete acties	Schatting van tijd	Deadline	Wie
Duurzame Inzetbaarheid opnemen in het MO	1. Vragen opstellen rondom gezondheid	1 week	12 juni	Emily
	2. Vragen opstellen rondom ontwikkeling	1 week	19 juni	Emily
	3. Vragen opstellen rondom betrokkenheid	1 week	26 juni	Emily
	4. Vragenset testen	1 week	3 juli	Emily
	5. Pilot draaien bij de eerste organisatie die een MO wil laten uitvoeren	2 maanden	Afhankelijk van vraag	Emily
	6. Aanpassen vragenset n.a.v. pilot	1 week	Afhankelijk van vraag	Emily
Duurzame Inzetbaarheid opnemen in de Inzetbaarheidsmonitor	1. Stel hoofd- en subgroepen op om Duurzame Inzetbaarheid te meten	1 week	17 juli	Emily
	2. Stel criteria op die aansluiten bij de subgroepen	1 weken	24 juli	Emily
	3. Check of vragenset uit MO kan worden gebruikt voor 180° feedback tool en eventueel aanpassen	1 week	31 juli	Emily
	4. Test nieuwe vragenset en criteria	1 week	7 juli	Emily
	5. Pilot draaien bij een bestaande klant die geïnteresseerd is	3 weken	28 augustus	Emily
	6. Aanpassen vragenset en sub- en hoofdgroepen	2 dagen	30 augustus	Emily
Het ontwikkelen van een training 'Aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid'	1. Zoek een interim trainer die trainingen zou willen geven	1 week	17 juli	Emily/Coen
	2. Overleg met interim trainer over het doel van de training	1 dag	24 juli	Emily/Coen
	3. Ontwikkel de training en stel een concreet plan op voor het geven van de training samen met de interim trainer	3 weken	21 augustus	Emily/Coen
	4. Pilot draaien bij dezelfde klant die de vernieuwde Inzetbaarheidsmonitor heeft getest	2 maanden	23 oktober	Emily
	5. Verbeteren training	2 weken	6 november	Emily
Totale dienst	1. Promoot nieuwe dienst in nieuwsbrief en op de website	Constant	Constant	Emily/Coen

8.2 Wat betekent dit voor de organisatie?

Binnen Alympus zal weinig weerstand zijn tegen deze aanbevelingen aangezien deze in lijn zijn met de wens vanuit Alympus. Dit betekent echter wel dat Alympus er een dienst bij krijgt. Hier moet wel tijd en aandacht aan besteed worden. Ten eerste moet de dienst inhoudelijk goed ontwikkeld worden zodat opdrachtgevers de dienst echt als een toegevoegde waarde gaan zien. Vervolgens moet deze nieuwe dienst actief gepromoot worden en moeten er succesverhalen worden verzameld.

Het voordeel van deze aanbevelingen is dat deze voornamelijk bestaan uit het verbeteren van bestaande tools. Het aanvullen van de vragenset voor het MO en het toevoegen van een hoofdgroep aan de inzetbaarheidsmonitor zal Alympus alleen tijd, maar geen extra investering gaan kosten. Bovendien is het hierdoor gemakkelijk in gebruik te nemen.

Wat wel geld gaat kosten is het ontwikkelen van de nieuwe training. Hiervoor dient een plan te worden opgesteld samen met een trainer. Deze trainer zal hiervoor betaald moeten worden. Aan de andere kant voegt dit wel heel veel toe aan de dienstverlening. Want wanneer je besluit alleen te monitoren vanuit Alympus, biedt je organisaties nog niet genoeg handvatten om ook aan de slag te gaan met Duurzame Inzetbaarheid. De training voor leidinggevendenden moet genoeg handvatten bieden om de communicatie over Duurzame Inzetbaarheid op gang te brengen en in actie te komen. Kortom aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid.

Bronnenlijst

- AkzoNobel (2012). *Duurzame Inzetbaarheid – manifest*. Opgevraagd van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/2357/Manifest_100_bedrijven.pdf?v=0
- Alympus (z.j.). *Persoonlijk goed*. Opgevraagd van <https://www.alympus.nl/persoonlijk-goed-sinds-2002/>
- Alympus (2005). *Inzetbaarheidsmonitor*. Opgevraagd van www.inzetbaarheidsmonitor.nl
- Buitenweg, S. (2016-1). *Duurzame inzetbaarheid levert je organisatie én je medewerkers heel veel op*. Opgevraagd op 15-3-2017 via <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/332-duurzame-inzetbaarheid-levert-je-organisatie-en-je-medewerkers-heel-veel-op>
- Cats, J. & Werkman, C. (2016-10). *Made in Holland: Werkman Horseshoes*. Opgevraagd op 15-3-2017 via <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/429-made-in-holland-werkman-horseshoes>
- CBS (2013). *Sociaaleconomische trends 2013 – veranderende beroepsloopbanen van mannen en vrouwen*. Opgevraagd via <file:///C:/Users/emily.vaneijk/Downloads/2013-10-03-v4-art.pdf>
- CBS (2015). *Sterke toename flexwerk*. Opgevraagd op 2-3-2017 van <https://www.cbs.nl/nl-nieuws/2015/23/sterke-toename-flexwerk>
- CBS (2015). *CBS en TNO: een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten*. Opgevraagd op 2-3-2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten>
- CBS (2016). *Trends in Nederland*. Opgevraagd van <file:///C:/Users/emily.vaneijk/Downloads/2016-trends-in-nederland-2016.pdf>
- Consultancy.nl (2017, 2-3). *Medewerkers gezond en gemotiveerd houden steeds belangrijker*. Opgevraagd op 2-3-2017 via <http://www.consultancy.nl/nieuws/13727/medewerkers-gezond-en-gemotiveerd-houden-steeds-belangrijker>
- Dijkstra, J. & Feld, P. (2012). *Gedeeld leiderschap: veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Driessen, M. (2017, 1-1). *HRM trends & ontwikkelingen 2017*. Opgevraagd van <https://www.driessen.nl/goedbekend/hrm-trends-ontwikkelingen-2017/>
- Extend Limits (2017). *Trend: Betekenis economie*. Opgevraagd via <http://www.extendlimits.nl/nl/trends/industrie/trend-betekenis-economie>
- Extend Limits-a (2017). *Trend: totale transparantie*. Opgevraagd via <http://www.extendlimits.nl/nl/trends/industrie/trend-betekenis-economie>
- Extend Limits-b (2017). *Trend: reputatie economie*. Opgevraagd via <http://www.extendlimits.nl/nl/trends/industrie/trend-reputatie-economie>
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2008). *Dimensions of Work Ability – Results of the health 2000 survey*. Opgevraagd van <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129167/Dimensionsofworkability.pdf?sequence=1>

HR praktijk (2017, 9-2). *Kwart werknemers verwacht tot 62,5 jaar door te kunnen werken*. Opgevraagd op 3-3-2017 via <https://www.hrpraktijk.nl/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/kwart-werknemers-verwacht-tot-625-jaar-door-te-kunnen-werken>

HR Praktijk (2016, 8-12). *Twee derde van organisaties heeft geen solide vitaliteitsbeleid*. Opgevraagd op 8-3-2017 via <https://www.hrpraktijk.nl/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/twee-derde-van-organisaties-heeft-geen-solide-vitaliteitsbeleid>

Keijzer, L. & Hoex, B. (2016, 1-12). *Duurzame Inzetbaarheid en Werkgeluk*. Opgevraagd van <file:///C:/Users/emily.vaneijk/Downloads/berenschot-practice-what-you-preach-laura-keijzer-en-bart-hoexpdf.pdf>

Klees, R. (2017, 9-3). *Zieke werknemer kost 200 tot 400 euro per dag*. Opgevraagd op 16-3-2017 via <http://www.mkb servicedesk.nl/10218/zieke-werknemer-kost-200-tot-400-euro.htm>

Klink, van der J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, van der G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzame inzetbaarheid: werk als waarde*. Opgevraagd van <http://www.voion.nl/programmaliijnen/veilig-gezond-en-vitaal-werken/duurzame-inzetbaarheid/duurzame-inzetbaarheid/definitie-duurzame-inzetbaarheid>

Konijn, N. (2016-9). *Het bieden van opleidingen maakt hongerig en creëert vraag*. Opgevraagd op 15-3-2017 via <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/390-het-bieden-van-opleidingen-maakt-hongerig-en-creert-vraag>

Kossen, J. & Albayrak, B. (2015). *Duurzaam aan de slag*. Opgevraagd via <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/Contentpagina/1661/24502/Kaartenboek-Duurzame-Inzetbaarheid.html?thumbnail=true>

Lange, W. de, & Dartel, N. van (2013). *Duurzaam Inzetbaar – de tevreden werknemer*. Nieuwegein, Zoetermeer, Nederland: Koninklijke Metaalunie en Vereniging FME-CWM.

Lange, W. de, & Dartel, N. van (2012). *Duurzaam Inzetbaar – de competente medewerker*. Nieuwegein, Zoetermeer, Nederland: Koninklijke Metaalunie en Vereniging FME-CWM

Lange, A. de, & Heijden, B. van der (2012). *Een leven lang inzetbaar? – duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet BV.

Leuker Langer Werken (z.j.). *Ontgroening/vergrijzing*. Opgevraagd op 16-3-2017 via <http://www.leukerlangerwerken.nl/ontgroening-vergrijzing/>

Mentink, K. (2017, 2). *Opleiden is een voorwaarde voor innovatie*. Opgevraagd op 14-3-2017 via <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/487-opleiden-is-een-voorwaarde-voor-innovatie>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). *Op weg naar duurzame inzetbaarheid*. Opgevraagd van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1336/Wat-is-duurzame-inzetbaarheid.html>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2009). *Mobiliteit en Duurzame Inzetbaarheid – Arbeidskrachten*. Opgevraagd via http://www.rpa-nhn.nl/upload/docs/brochure_arbeidskrachten_mobiliteit_en_duurzame_inzetbaarheid.pdf

MKB Servicedesk B.V. (2016). *Wat is de wet werk en zekerheid?* Opgevraagd van <http://www.mkb servicedesk.nl/8883/wat-wet-werk-zekerheid.htm#>

Niszandzic, A. (2016-11). *Goed werkgeverschap is meer dan alleen het betalen van salaris*. Opgevraagd op 15-3-2017 via <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/437-goed-werkgeverschap-is-meer-dan-alleen-het-betalen-van-salaris>

Prins, P. de (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM – winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven: Acco

Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2006). *Publieke gezondheid – achtergrondstudies*. Opgevraagd via [https://www.raadrvs.nl/uploads/docs/Achtergrondstudies - Publieke gezondheid.pdf](https://www.raadrvs.nl/uploads/docs/Achtergrondstudies_-_Publieke_gezondheid.pdf)

Rabobank (z.j.). *Sectorprognoses 2017*. Opgevraagd op 17-3-2017 via <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses/>

Remmerswaal, S. (2016-1). *Made in Holland: Bronswerk Heat Transfer*. Opgevraagd op 15-3-2017 via <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/334-made-in-holland-bronswerk-heat-transfer>

Schipper, R. (2016, 10). *Zelfsturende teams bij Intal: 50% meer omzet met minder personeel*. Opgevraagd op 14-3-2017 via: <http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/best-practices/426-zelfsturende-teams-bij-intal-50-meer-omzet-met-minder-personeel>

Technische Unie B.V. (z.j.). *Ontwikkelingen binnen de industrie*. Opgevraagd op 6-3-2017 via <https://www.technischeunie.nl/portal/themas/industrie/trends-ontwikkelingen-industrie/power-quality>

TNO (2011). *Sleutelen aan eigen inzetbaarheid*. Opgevraagd van <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3A2df89437-cc1b-4443-ac29-5239f68a2996/>

TNO (2010, 26-11). *Naar een monitor voor duurzame inzetbaarheid*. Opgevraagd van [file:///C:/Users/emily.vaneijk/Downloads/wevers-2010-naar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/emily.vaneijk/Downloads/wevers-2010-naar%20(1).pdf)

TNO (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief – inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Opgevraagd van <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3A07cec091-2e5b-438a-ab27-285c47c9688e/>

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1998). *Work Ability Index*. Opgevraagd van <http://www.worldcat.org/title/work-ability-index/oclc/58089083>

Valkenburg, J. (2015, 23-2). *Alles wat je wilt weten over LinkedIn in Nederland in 2015*. Opgevraagd op 6-3-2017 via <http://www.recruitingroundtable.nl/2015/02/23/linkedin-nederland-2015/>

Werkum, van C. & Breevaart, van de J. (2008). *Levensfasenbewust beleid en de psychologie van leeftijdsfasen – alle leeftijden*. Opgevraagd van <http://docplayer.nl/5776504-Levensfasebewust-beleid-en-de-psychologie-van-leeftijdsfasen.html>

Wolters, V., Broek, van den D., Salemans, L. & Beusen, T. (z.j.). *De winst van duurzame inzetbaarheid*. Opgevraagd van http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K_5wsIfAy-MJ:www.doornboschbpi.nl/bijlages/de-winst-van-duurzame-inzetbaarheid.pdf+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl

Figuren

Figuur 1.1, leeftijdsopbouw 2017. Herdrukt van CBS, 2016, opgevraagd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>

Figuur 1.2. Ziekteverzuim per bedrijfstak, 2015. Herdrukt van CBS, 27 juni, 2016, opgevraagd via <http://www.flexnieuws.nl/2016/06/28/ziekteverzuim-horeca-uitzonderlijk-laag/#.WQsTlvnyiUk>

Figuur 3.1. Basismodel Nationaal Inzetbaarheidsplan. Aangepast overgenomen van De Lange & Van der Heijden, 2013, p. 202.

Figuur 3.2. Het huis van werkvermogen, Ilmarinen 2006. Herdrukt van Blikopwerk, z.j.. opgevraagd via <https://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/huis-van-werkvermogen>

Figuur 5.1. Beslisruimte leidinggevenden/ medewerkers. Herdrukt van Enalyzer

Figuur 5.2. Dialoog leidinggevenden en medewerkers over ontwikkeling. Herdrukt van Enalyzer

Figuur 5.3. Arbeidsrisico's. Herdrukt van Enalyzer.

Figuur VI.1 – Figuur VI.21. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Bijlage 1; Enquête

1. Aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid

Bedankt dat u mee wilt doen aan deze enquête over 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid'.

Doelstelling

Deze enquête is opgesteld om erachter te komen waar organisaties nu staan op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid en waar zij nog verbeteringen zien. Aan de hand van deze enquête, de resultaten uit interviews en focusgroepen, kan Alympus het verband leggen tussen theorie en praktijk.

In deze enquête wordt aan verschillende beleidsverantwoordelijken gevraagd hun mening te geven over een aantal thema's met betrekking tot Duurzame Inzetbaarheid. Dit betekent dat wij verschillende organisaties vragen om hun input.

Praktische informatie

Het invullen van de enquête is gegarandeerd anoniem; dat wil zeggen dat de resultaten van de enquête anoniem worden verwerkt in een algemeen rapport. Dit rapport zal worden verstrekt aan de organisaties die hebben meegedaan aan de enquête. Het invullen van de enquête geeft u dus ook een praktisch inzicht over 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid'!

De enquête bestaat uit 20 vragen. Het invullen van de vragenlijst vraagt een tijdinvestering van circa 10 minuten. Tijd die u kunt zien als een goede gelegenheid om uw mening te geven en concrete suggesties te doen over alles wat te maken heeft met Duurzame Inzetbaarheid.

Wij verzoeken u vriendelijk om de enquête vóór maandag 24 april 2017 in te vullen.

Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen met Alympus Personeelsadvies B.V. via onderzoek@alympus.nl of telefonisch 023 557 41 92.

Bij voorbaat hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

Emily van Eijk

2. Algemeen

Vragen 1 t/m 4 gaan over Duurzame Inzetbaarheid in het algemeen in uw organisatie. Geef hierbij aan hoe u Duurzame Inzetbaarheid ziet in uw organisatie en hoe hiermee omgegaan wordt.

3. Ziet uw organisatie 'nut en noodzaak' in van Duurzame Inzetbaarheid?

(State one answer only)

Ja

☐

Nee

☐

4. Vanaf welke leeftijdsgroep gaat men bewust om met langer doorwerken?

(State one answer only)

☐ Dertigers

☐ Veertigers

☐ Vijftigers

☐ Zestigers

5. Is uw organisatie al actief bezig met Duurzame Inzetbaarheid?

(State one answer only)

Ja

☐

Nee

☐

6. Welke voorzieningen/maatregelen zijn er al actief geïmplementeerd in uw organisatie, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken? (meerdere opties mogelijk?)

(Multiple answers allowed)

☐ Deeltijd vervroegd uittreden

- ☐ Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige en ploegendienst
- ☐ Kortere werkweek/aanpassingen werktijden op individuele basis
- ☐ Extra vrije dagen bij oudere werknemers
- ☐ Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname
- ☐ Taakverbreding/taakrotatie
- ☐ Taakverlichting of aanpassing takenpakket
- ☐ Loopbaan- en/of functioneringsgesprekken
- ☐ Omscholen naar een andere baan/functie
- ☐ Teruggang in salaris/in functie
- ☐ Aanpassing van de werkplek
- ☐ Gezondheid beleid/ stimuleren van gezondheid
- ☐ Er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen

Anders namelijk

7. Betrokkenheid

Betrokkenheid is een belangrijk thema binnen Duurzame Inzetbaarheid. Vragen 5 en 6 gaan hierover. Het gaat er hierbij om in hoeverre leidinggevenden en medewerkers worden betrokken bij de organisatie. Met betrokkenheid bedoelen we dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan, zich verbonden voelen met de organisatie en hier graag blijven werken.

8. In hoeverre worden leidinggevenden/medewerkers betrokken bij het ontwikkelen van beleid?

(State only one answer per question)

	Ze mogen meebeslissen	Ze mogen input leveren	Ze worden hierover geïnformeerd	Helemaal niet betrokken
Leidinggevenden	☐	☐	☐	☐
Medewerkers	☐	☐	☐	☐

9. Er volgen nu een aantal stellingen. In hoeverre bent u het hier mee eens, kijkend naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent?

(State only one answer per question)

	Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens
Er wordt aandacht besteed aan de betrokkenheid van medewerkers.	☐	☐	☐	☐	☐
Werknemers worden genoeg gestimuleerd om iets nieuws te proberen.	☐	☐	☐	☐	☐
Er is een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden in de functie.	☐	☐	☐	☐	☐
Werknemers nemen zelf initiatief om	☐	☐	☐	☐	☐

de baan aan
te passen
aan de eigen
voorkeuren
(job
crafting).

10. Ontwikkeling

Ook ontwikkeling is een belangrijk thema binnen Duurzame Inzetbaarheid. Dit houdt in dat medewerkers de mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen. Dit kan gaan over competenties, maar ook over vakinhoudelijke kennis. Vragen 7 t/m 14 gaan hierover.

Talentontwikkeling is gericht op het ontwikkelen van de persoon, bijvoorbeeld: wat zijn zijn sterke punten? Competentiemanagement is gericht op het ontwikkelen van competenties bij de werknemers die aansluiten bij de organisatie. Wat heeft de organisatie nodig?

12. Van welke ontwikkelingsmethode (zoals hierboven uitgelegd) maakt uw organisatie gebruik?

(State one answer only)

- ☐ Talentontwikkeling
- ☐ Competentieontwikkeling
- ☐ Een combinatie van beide
- ☐ Geen van beide

13. Er volgen nu een aantal stellingen. In hoeverre bent u het hier mee eens, kijkend naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent?

(State only one answer per question)

	Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens
Medewerkers krijgen mogelijkheden om zich te ontwikkelen, zodat zij breed inzetbaar zijn.	☐	☐	☐	☐	☐
Leidinggeven den en medewerkers zijn actief in gesprek om bewustwording te creëren over het belang van ontwikkelen voor Duurzame Inzetbaarheid.	☐	☐	☐	☐	☐
Medewerkers kunnen elke opleiding of cursus volgen die zij willen (los gezien van het budget).	☐	☐	☐	☐	☐

14. Welke leerstijlen, met betrekking tot ontwikkeling van medewerkers, worden toegepast binnen uw organisatie? (meerdere opties mogelijk)

(Multiple answers allowed)

- ☐ Leren door theorie; fysiek en online
- ☐ Ervaringsleren; leren door te doen
- ☐ Model-leren; observeren en kopiëren van anderen
- ☐ Leren door sociale interactie; brainstormen, feedback, coaching, maar ook in online netwerken

- ☐ Leren door reflectie; terugkijken op eigen handelen
- ☐ Geen van deze methoden

Anders namelijk;

15. Hoe belangrijk wordt het gevonden om te werken met competenties bij het ontwikkelen van medewerkers?

(State only one answer per question)

	Zeer belangrijk	Belangrijk	Onbelangrijk	Zeer onbelangrijk
Aan kerncompetenties	☐	☐	☐	☐
Aan functiegerelateerde competenties	☐	☐	☐	☐
Aan persoonlijke competenties	☐	☐	☐	☐

16. Welke gesprekken worden er regelmatig gehouden? (meerdere opties mogelijk)

(Multiple answers allowed)

- ☐ Planningsgesprek/ doelstellingsgesprek
- ☐ Functioneringsgesprek/ voortgangsgesprek/ loopbaangesprek

- ☐ Belangstellingsgesprek
- ☐ Beoordelingsgesprek/ evaluatiegesprek
- ☐ Geen van deze gesprekken

Anders namelijk;

17. Worden er tijdens de gesprekscyclus doelen gesteld op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?

(State only one answer per question)

	Ja	Nee
Persoonlijke doelen	☐	☐
Afdelingsdoelen	☐	☐
Organisatiedoelen	☐	☐

18. Worden er naar aanleiding van deze gesprekken actief acties ondernomen om de gestelde doelen na te komen?

(State one answer only)

- ☐ Ja, altijd
- ☐ Soms
- ☐ Bijna nooit

☐ Nooit

19. Op het gebied van ontwikkeling van medewerkers, geef aan in hoeverre u tevreden bent gedurende de volgende fasen:

(State only one answer per question)

	Zeer tevreden	Tevreden	Ontevreden	Zeer ontevreden
De instroom	☐	☐	☐	☐
De doorstroom	☐	☐	☐	☐
De uitstroom	☐	☐	☐	☐

20. Gezondheid

Als laatste is gezondheid van belang voor Duurzaam Inzetbare medewerkers. Het is van belang dat je als organisatie voorkomt dat medewerkers ziek uitvallen. Medewerkers kunnen ziek uitvallen door overbelasting, hoge werkdruk, etc.. Vragen 15 t/m 19 zijn gericht op de gezondheid van medewerkers.

21. Wat zijn de belangrijkste arbeidsrisico's in uw organisatie? (meerdere opties mogelijk?)

(Multiple answers allowed)

- ☐ Werkdruk
- ☐ Emotioneel zwaar werk
- ☐ Agressie en geweld
- ☐ Lichamelijke belasting
- ☐ Beeldschermwerk
- ☐ Langdurig in dezelfde houding werken
- ☐ Lawaai

- ☐ Knel-/plet-/snijgevaar
- ☐ Valgevaar
- ☐ Aanrijdgevaar
- ☐ Gevaarlijke stoffen
- ☐ Straling
- ☐ Onregelmatige werktijden
- ☐ Repeterend werk
- ☐ Andere arbeidsrisico's
- ☐ Geen arbeidsrisico's
- ☐ Weet niet

Anders namelijk

22. Welke nieuwe maatregelen heeft uw organisatie in de afgelopen twee jaar ingevoerd op het gebied van Arbo en verzuim? (meerdere opties mogelijk?)

(Multiple answers allowed)

- ☐ Organisatorische verbeteringen
- ☐ Technische verbeteringen
- ☐ Persoonlijke beschermingsmiddelen
- ☐ Onderzoek naar arbeidsrisico's en klachten

- ☐ Bevorderen van een gezonde leefstijl
- ☐ Algemeen/integraal beleid voor veilig en gezond werken
- ☐ Prikkel om verzuim te voorkomen of terug te dringen
- ☐ Begeleiding bij verzuim en re-integratie
- ☐ Voorlichting, training en deskundigheidsbevordering
- ☐ Aanpassingen in het werk
- ☐ Geen maatregelen
- ☐ Weet ik niet

Anders namelijk;

23. Er volgen nu een aantal stellingen. In hoeverre bent u het hier mee eens, kijkend naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent?

(State only one answer per question)

	Zeer mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Zeer mee oneens
Onze organisatie is goed op de hoogte van de Arbowet.	☐	☐	☐	☐	☐
Onze organisatie is op de hoogte van de Arbo	☐	☐	☐	☐	☐

wetswijziging
per 1-7-2017

Onze
organisatie
ervaart
regelmatig
obstakels om
te voldoen
aan de Arbo
wet- en
regelgeving.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

In onze
organisatie
vindt overleg
plaats met
werknemers
over Arbo en
verzuim.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

In onze
organisatie
vindt overleg
plaats met
werknemers
over arbeids-
en rusttijden.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

In onze
organisatie
worden
medewerkers
aangesproke
n op een
ongezonde
leef- en
werkstijl.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

24. Is het voor de personele bezetting in uw organisatie belangrijk dat werknemers tot hun pensioen doorwerken?

(State one answer only)

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet

25. Hoe groot is de behoefte om het gezondheidsbeleid in de organisatie te verbeteren?

(State one answer only)

- ☐ Zeer groot
- ☐ Groot
- ☐ Weinig
- ☐ Geen

26. Heeft u nog een tip wat betreft 'aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid'?

27. Hartelijk dank!

Alympus Personeelsadvies bedankt u hartelijk voor de tijd die u heeft genomen voor het invullen van de enquête!

Bijlage 2; Interview vragen Expert

Bedankt dat u even tijd wilde vrij maken voor dit interview. Ik denk dat dit ongeveer een uur gaat duren. Het interview zal dienen als ondersteuning voor mijn onderzoek voor Alympus wat betreft het ontwikkelen van een dienstverlening op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Wij hebben voor dit onderwerp gekozen omdat het steeds belangrijker wordt voor de samenleving om hier iets mee te doen en veel organisaties nog niet zo goed weten hoe ze hiermee aan de slag kunnen gaan. Aangezien u meer kennis heeft over het onderwerp en de technologische industrie, denk ik dat u mij hier zeker bij kunt helpen. Vind u het goed als ik het interview opneem.

1. Kunt u iets over uzelf vertellen? (achtergrond, functie, taken, hoelang werkzaam)
2. Hoe definieert u Duurzame Inzetbaarheid? (welke aspecten zijn van belang?)
3. Vind u het van belang om te werken aan Duurzame Inzetbaarheid? (waarom)
4. Heeft u het idee dat men al bezig is met Duurzame Inzetbaarheid in de technologische industrie?
5. Bent u betrokken geweest bij een organisatie waar ze hebben gewerkt aan Duurzame Inzetbaarheid?
6. Naar aanleiding van verschillende onderzoeken, zijn er een aantal pijlers die een belangrijke rol spelen bij Duurzame Inzetbaarheid. Dit zijn gezondheid, competenties/ontwikkeling, motivatie/betrokkenheid en de omgeving. Welke van deze aspecten is volgens u het meest van belang voor duurzame inzetbaarheid?
7. Welke verantwoordelijkheid heeft de werkgever vind u als het gaat om duurzame inzetbaarheid?
8. Welke verantwoordelijkheid heeft de werknemer als het gaat om duurzame inzetbaarheid?
9. Hoe ver kan een werkgever volgens u gaan op het gebied van gezondheid? (verplicht sporten bijv. of alleen faciliteren van gezonde alternatieven?)
10. Hoe ver kan een werkgever volgens u gaan op het gebied van ontwikkeling? (medewerkers dwingen trainingen of cursussen te volgen? Of geheel overlaten aan de werknemer zelf)
11. Wat zijn veel voorkomende problemen of trends in deze sector? (demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch, politiek)
12. Hoe zit het met de motivatie en het engagement van werknemers in de technologische industrie?
13. Wij merken dat veel organisaties (ook in de technologische industrie) moeite hebben met het Duurzaam Inzetbaar houden van de medewerkers. Waar ligt dit denkt u aan?
14. Alympus wil een dienst ontwikkelen om Duurzame Inzetbaarheid in de technologische industrie te ondersteunen/bevorderen. Welk advies zou u geven om dit een succes te laten worden? (pro's en con's, wat gaat werken en wat niet?)

Bijlage 3; Interview vragen HR

Bedankt dat u mij wilt helpen bij mijn onderzoek naar Duurzame Inzetbaarheid. Dit interview zal naar verwachting ongeveer een uur duren en is bedoeld ter ondersteuning van de enquête. We zullen dan ook dezelfde onderwerpen behandelen, namelijk betrokkenheid, ontwikkeling en gezondheid. Hierbij zal ik algemene vragen stellen over het onderwerp, maar ook ingaan op een aantal resultaten uit de enquête. We beginnen met een aantal algemene vragen.

1. Kunt u iets vertellen over uw functie in combinatie met Duurzame Inzetbaarheid?
2. Hoe definieert u Duurzame Inzetbaarheid?
3. Vindt u Duurzame Inzetbaarheid de verantwoordelijkheid van de werkgever of van de werknemer?
4. 93% van de respondenten ziet 'nut en noodzaak' in van Duurzame Inzetbaarheid, terwijl slechts 67% van de respondenten aangeeft echt iets te doen aan Duurzame Inzetbaarheid. Waar ligt dit denkt u aan?

Betrokkenheid

1. Volgens de theorie heeft de mogelijkheid tot meebeslissen invloed op de betrokkenheid van medewerkers. Toch kan maar 11% van de medewerkers volgens respondenten meebeslissen bij het ontwikkelen van beleid. Hoe is dit in uw organisatie geregeld?
2. Heeft u het idee dat dit invloed heeft op de betrokkenheid?
3. Hoe ziet het toekomstperspectief er in uw organisatie uit wat betreft de betrokkenheid van medewerkers?

Ontwikkeling

1. 83% van de respondenten vindt dat medewerkers voldoende mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen terwijl slechts 41% van de respondenten zegt dat er een actief gesprek over gevoerd wordt. Waar ligt dit denkt u aan?
2. Heeft u het idee dat het voeren van gesprekken een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van medewerkers?
3. Hoe ziet het toekomstperspectief er in uw organisatie uit wat betreft de ontwikkeling van medewerkers?

Gezondheid

1. Werkdruk wordt door 80% van de respondenten erkend als een belangrijk arbeidsrisico. Waar komt dit denkt u door?
2. Hoe denkt u dat dit arbeidsrisico verkleind kan worden?
3. Hoe ziet het toekomstperspectief er in uw organisatie uit wat betreft de gezondheid van medewerkers?

Bijlage 4; Interview vragen Medewerker

Bedankt dat u mij wilt helpen bij mijn onderzoek naar Duurzame Inzetbaarheid. Ik heb u benaderd omdat ik via Coen hoorde dat u vervroegd uit dienst bent getreden. Ik voer momenteel een onderzoek uit om uit te vinden hoe mensen langer gezond in dienst kunnen blijven. Daarbij heb ik al informatie verkregen van werkgevers, maar ik was ook benieuwd naar uw mening. Nu is Duurzame Inzetbaarheid meer dan alleen gezondheid. Deze omvat bijvoorbeeld ook ontwikkeling. Deze twee onderwerpen wil ik kort met u bespreken. Laten we beginnen met het onderwerp gezondheid.

Gezondheid

1. Hoe lang heeft u uw laatste functie uitgevoerd?
2. Heeft de werkgever u weleens de mogelijkheid geboden een andere functie uit te voeren?
3. Duurzame Inzetbaarheid leeft pas een paar jaar, heeft u er vroeger weleens bij stilgestaan dat u zo lang door zou moeten werken?
4. Wat had de werkgever anders kunnen doen op het gebied van gezondheid?
5. Wat had u anders kunnen doen op het gebied van gezondheid?
6. Wat adviseert u de collega's na u op dit gebied?

Ontwikkeling

1. Heeft u uzelf ontwikkeld in uw loopbaan?
 2. Zo ja, hoe? Heeft u cursussen gevolgd, bent u doorgegroeid in de functie?
 3. Als u nu terugkijkt op uw loopbaan, had u dan naar uw mening iets gehad aan meer ontwikkelmogelijkheden?
 4. Wat had de werkgever anders kunnen doen op het gebied van ontwikkeling?
 5. Wat had u anders kunnen doen op het gebied van ontwikkeling?
 6. Wat adviseert u de collega's na u op dit gebied?
-
1. Vind u dat werken aan gezondheid en ontwikkeling van medewerkers de verantwoordelijkheid is van werkgevers of werknemers?

Best practices

Hoe staat u er tegenover om de volgende maatregelen in te voeren in uw organisatie?:

- Het houden van bijeenkomsten over waar medewerkers de organisatie over 5 jaar willen zien.
- Werken in ploegen met meer verantwoordelijkheid.
- Het bespreekbaar maken van langer doorwerken. Dus zowel werkdruk, gezondheid als ontwikkeling.
- Het trainen van nieuwe medewerkers door ervaren medewerkers.
- Korting aanbieden op de sportschool.
- Meer flexibiliteit in de functies.
- Het aanbieden van trainingen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid.
- Duurzame Inzetbaarheid onderdeel maken van het functioneringsgesprek.
- Sturen op een gezonde leefstijl d.m.v. gezonde lunches.

Bijlage 5; Analyseschema's interviews

Wat is Duurzame Inzetbaarheid?

Respondent	Axiale codering	Open codering
Expert 1	“aandacht van werkgevers en werknemers voor het gezond, gemotiveerd en goed opgeleid aan het werk houden van mensen binnen organisaties. En dat gaat niet alleen maar over ouderen, maar dat geldt ook voor dertig- of veertigers, mensen die in het begin van hun werkzame leven zitten. Dat je daar al mee in gesprek bent over wat zij gaan doen om aan het werk te blijven.”	Aandacht voor gezond, gemotiveerd en opgeleid aan het werk houden
Expert 2	“het is een containerbegrip. Het heeft zoveel raakvlakken. Mijn collega Jan en ik hebben het eigenlijk gedefinieerd als; fit, vitaal en vakbekwaam kunnen blijven werken tot aan je AOW-gerechtigde leeftijd. Dus Duurzame Inzetbaarheid gaat voor ons over fysieke gedeelte, dus het lichamelijke, maar ook het geestelijke gezond blijven. En ook vakbekwaam, met alle ontwikkelingen. [...] Duurzame Inzetbaarheid is geen project, maar een programma.”	Fit, vitaal en vakbekwaam
Expert 3	“Duurzame Inzetbaarheid gaat om zorgen dat je inzetbaar blijft in de organisatie waar je zit, niet alleen nu, maar ook voor de toekomst. Sterker nog, ik denk dat dat ook bedrijfsoverstijgend moet zijn. Je moet eigenlijk, naast dat je inzetbaar moet zijn en productief moet blijven voor de setting waarin je zit, en je verandering mee kunt maken. In de omgeving, maar ook in de rol, zal je moeten zorgen dat je inzetbaar blijft op het moment dat de werkgever niet meer kan bieden wat jij wilt of kunt, om wat voor reden dan ook.”	Inzetbaar en productief blijven
HRM'er 1	“Dat heeft voor ons een aantal onderdelen. Het heeft ermee te maken dat het in ieder geval in balans moet zijn met de levensfase waarin de medewerker zit. Dat heeft te maken met een stuk ontwikkeling die mensen willen en ook moeten doormaken. Zeker ook in de huidige tijd. En dat heeft uiteraard te maken met een stuk gezondheid. Het ene kan niet zonder het ander. Als je stress hebt in werk, dan kun je 30 of 60 zijn, maar het effect is altijd het zelfde.”	Afhankelijk van de leeftijdsfase ontwikkeling en gezondheid
HRM'er 2	“Dat zou ik definiëren als zijnde dat je op elke leeftijd, dat je mensen op een functie hebt zitten die past bij hun kwaliteiten, sterke punten en ervoor zorgt dat mensen in hun kracht staan in het werk. Daar zorgen dat zij het werk in ieder geval leuk vinden. Dat is ongeacht leeftijd. Ik vind het ook belangrijk dat ik elke dag met een glimlach naar mijn werk ga in plaats van dat ik denk ‘nou, moet ik weer.’ En dat hoeft ook niet elke dag. Zo werkt dat gewoon. Als ik bij mezelf ga kijken, dan denk ik ‘je werk moet wel een bepaalde inhoud hebben om het leuk te blijven houden.’ En dat geldt voor servicemonteurs, net zo. Als mensen zeggen – dan ga ik het wel even op leeftijd zeggen – ik kan mij voorstellen dat als je straks 55 bent en wij gaan dan als bedrijf zeggen ‘je gaat alleen nog maar je onderhoudsbeurtjes doen’, dat is saai werk. Een storing is nog een beetje	Ongeacht de leeftijd in je kwaliteit werken en het werk leuk vinden

	het spannende. Dan maak je mensen niet blij, dus je wilt wel dat zij ook die storingen blijven doen. Los van storingsdiensten, dat is wat anders. Maar dat ze wel een variatie in het werk houden om het leuk te blijven houden. En ik denk dat regelmogelijkheden daarin ook erg belangrijk zijn. Je moet wel het gevoel blijven hebben dat je je werk, ongeacht je leeftijd, gewoon kunt blijven uitvoeren – en je zelf gewoon beslissingen kunt nemen en verantwoordelijkheid kunt dragen. Zonder dat je altijd maar verantwoording moet afleggen aan de manager. En dan zitten wij zo ook wel in elkaar, je moet bij ons heel creatief zijn om dingen op te lossen. En ik denk dat dat ook wel belangrijk is in je functie en ook met je leeftijdsbewuste inzetbaarheid heel belangrijk is. Je moet variatie in je werk kunnen houden, je moet wel zelf kunnen regelen, je moet zelf je verantwoordelijkheid kunnen dragen en je moet zorgen dat het fysiek gezien wel werkbaar blijft.”	
HRM’er 3	“Voor mij is dat eigenlijk ervoor zorgen dat medewerkers zo goed mogelijk blijven functioneren en in een zo goed mogelijke gezondheid blijven tot hun AOW leeftijd. Dus zowel de medewerker in goede gezondheid houden, als ervoor zorgen dat hij van nut blijft voor het bedrijf. Dat is een combinatie.”	Gezonde medewerker die van nut is voor het bedrijf
HRM’er 4	“Ik zou zelf zeggen, zorg ervoor dat mensen zo lang mogelijk hier op een voldoende manier hun werk kunnen uitoefenen. En gelukkig gaat dat nog steeds goed tot aan de leeftijd waarop zij AOW krijgen. We hebben niet heel zwaar werk. Mensen kunnen wel met hun handen allerlei dingen doen, maar er hoeft niet zwaar getild of gebukt te worden of aan allerlei gekke dingen bloot te staan, dus dat valt allemaal wel mee.”	Zo lang mogelijk op een voldoende manier werk uitvoeren
HRM’er 5	“Duurzaam Inzetbaar betekent dat je mensen fit houdt en mobiel houdt. Dus gezond, dat is de basis natuurlijk. Langer doorwerken is voor mij wel een topic. En ook het blijvend leren, dus je blijven ontwikkelen en competenties vernieuwen of bijhouden. Niet dat je denkt, ‘dit is mijn functie en dat blijft het wel. Ik verdien vanzelf wel mijn pensioen en als dat niet zo is, dan zorgen zij wel voor mij.’. Duurzame Inzetbaarheid is ook zorgen dat je zelf inzetbaar blijft. Het gaat voor mij ook heel erg over eigen verantwoordelijkheid.”	Fit en mobiel blijven, eigen verantwoordelijkheid

Factoren van Duurzame Inzetbaarheid

Respondent	Axiale codering	Open codering
Expert 1	“We hanteerden daar een model voor, dat vond ik wel heel bruikbaar. Dit is een model waarin in vijf pijlers wordt aangegeven waar die Duurzame Inzetbaarheid in zit. Dan praat je over ‘veiligheid’. Bijvoorbeeld van de omgeving. Je praat over ‘afstemming’; hoe goed kan ik mijn werk regelen? En hoe goed kan ik mijn werk met privé combineren en regelen? Je praat over gezondheid. Hoe goed ben ik in staat om werk goed te doen? En dan praat je dus ook over leefstijl bijvoorbeeld. Wat doe ik er nu aan om gezond te blijven? Eet ik wel gezond, sport ik, wat doe ik? Dat zit in die gezondheid. ‘Motivatíe’ is een belangrijke. Vind ik het nog leuk wat ik aan het doen ben, waar haal ik motivatie vandaan? En ‘vakmanschap’. En dan praat je over opleidingen. Hoe goed ben ik nou opgeleid om het werk te doen wat ik doe? Op elk van de vijf onderdelen hebben we in dit project doorgekeken en gesproken over wat zij daar nu aan doen om ervoor te zorgen dat zij duurzaam inzetbaar blijven.”	Veiligheid, afstemming, gezondheid, motivatie & vakmanschap

Expert 2	“Ik noemde aan het begin van het gesprek al, het is een containerbegrip, er valt zoveel onder. [...] fit, vitaal en vakbekwaam kunnen blijven werken.” “Dat is de eerste fase, bewustwording. De tweede fase is dan persoonlijk inzicht. [...] Om uiteindelijk in de derde fase te komen om in beweging te komen.”	Fit, vitaal, vakbekwaam, Bewustwording, persoonlijk inzicht, in beweging komen
Expert 3	“Wij vertalen Duurzame Inzetbaarheid naar gedrag. Het gaat uiteindelijk om gedrag en bewustwording, o.a. eigenaarschap. Duurzame Inzetbaarheid is geen instrument. Dat wordt weleens gedacht, maar zo werkt dat niet. Daarmee creëer je geen Duurzame Inzetbaarheid. Wij beredeneren het vanuit 4 thema's; dat is competent zijn (hoe blijf je nu competent in de dingen die je doet, in ieder geval in het bedrijf waarin je zit en in de rollen waarin je zit, nu en in de toekomst), we hebben het over betrokken (hoe zorg je ervoor dat je voldoende betrokkenheid in je organisatie creëert?), tevreden (het psychologisch contract; niet alleen geld, maar ook arbeidsomstandigheden, ruimte in de werktijden bijvoorbeeld. Of een papadag of andere rollen voor ouderen die het fysiek zwaar krijgen zoals mentor rollen) en als laatste vitaliteit of gezondheid. Daar is het in beginsel mee begonnen, want gezondheid staat al heel lang op de agenda. Leefstijl is belangrijk, maar ook gezondheid in de organisatie. Als je nou in voldoende mate je inspanningen richt op die vier thema's, en zorgt dat die alle vier goed in beweging zijn en goed aan de orde komen, dan denken wij dat je daarmee een blijvend productieve medewerker kunt houden, ook als die wat ouder wordt.”	Gedrag en bewustwording. Competent zijn, betrokken, tevreden, gezondheid

Verantwoordelijkheid

Respondent	Axiale codering	Open codering
Expert 1	“Het bedrijf moet het initiatief nemen om dit onderwerp op de agenda te krijgen. En vooral te houden, zodat dit ook onderwerp van gesprek blijft bij medewerkers. [...] Zodat je de voorwaarden schept waardoor mensen gezonder leven en wat aan hun levensstijl kunnen doen. [...] De werknemer is bottom-line verantwoordelijk voor zijn eigen inzetbaarheid. Dus die zal zelf heel goed moeten nadenken over wat hij moet doen en kan doen om aan het werk te blijven.”	Gedeelde verantwoordelijkheid
Expert 2	“Wij zeggen altijd ‘het doel van Duurzame Inzetbaarheid is dat de werknemer in beweging komt, waarbij de werkgever faciliterend dient op te treden.’” “Ik vind dat je als werkgever moet zorgen dat je werknemers up-to-date geschoold zijn, bijblijven op hun vakgebied. Ik vind dat je dat zelfs verplicht mag stellen. En dat hoeft niet ieder jaar een cursus te zijn die één of twee jaar duurt. Maar dat je wel zegt; ‘ik wil dat je minimaal vijf dagen per jaar aan scholing of training besteedt. Wel in overleg. Niet top-down, maar ga in gesprek met je werknemer. ‘Waar heeft hij of zij behoefte aan?’ ‘wat kun je faciliteren?’ en kom samen tot een ontwikkelplan. De beruchte POP's.” “Het is een gedeelde verantwoordelijkheid. Absoluut. Het kan nooit zo zijn dat een werknemer achterover zit en zegt ‘nou, wat ga ik leren?’. En het kan nooit zo zijn dat de werkgever zegt ‘nou, geef maar aan wat jij wilt leren?’. Je moet daar gezamenlijk over in gesprek gaan.”	Werknemer in beweging komen, werkgever faciliteren. Gedeelde verantwoordelijkheid

Expert 3	“Je zult natuurlijk wel altijd in beweging moeten blijven en leren van de dingen die je doet, of leren van de dingen die je van collega’s hoort en ziet. Als je achterover gaat leunen, met het idee ik weet het allemaal wel, dan gaat het niet goed. Dat is wel een van de dingen waarvan ik denk dat dat een issue is bij bedrijven, want niet iedereen denkt zo en pakt daar zijn eigen rol en verantwoordelijkheid in. Daar zit wel een spanningsveld. [...]Duurzame Inzetbaarheid is ook de eigen verantwoordelijkheid om te zorgen dat je inzetbaar blijft voor de langere termijn. Ook buiten de organisatie en dan zou je kunnen zeggen dat een stuk eigen verantwoordelijkheid voor je eigen employability belangrijk is.” “Als organisatie moet je daar met medewerkers over praten. Het is heel duidelijk een tweeledig verhaal. De verantwoordelijkheid van de organisatie is dat je met de medewerkers in gesprek gaat om te kijken hoe het nu precies gaat, wat zijn de verwachtingen van de werkgever, wat verwacht de medewerker en hoe staat de vlag er over een paar jaar voor. En niet alleen maar in de korte termijn van het hier en nu, maar ook de dialoog aangaan over hoe de medewerker denkt over drie tot vijf jaar in de huidige rol te zitten. En hoe de organisatie hierover denkt.” “wat ik mij ook wel kan voorstellen is dat wanneer de werknemer vindt dat het niet gaat zoals het gaat, hij daar ook initiatief in kan nemen. Dus het is echt een gedeelde verantwoordelijkheid. Waarbij de werkgever natuurlijk wel richting moet geven van waar de organisatie naartoe gaat. De verandering concreet maken, hierover in gesprek gaan. en dan kijken of er nog een fit is of niet. Daar moet je mensen wel in meenemen. Als jij visie hebt en je zet een stip op de horizon van waar je over een jaar of drie hoopt te staan. En aangeeft wat je daarbij van je mensen vraagt, dan kun je het er ook met mensen over hebben wat dit voor hen betekent. Het voordeel is dat je dan in een veel rustigere setting daar naartoe groeit. Je hoeft niet allerlei noodsprongen te maken, het voordeel is dat medewerkers er dan aan toe zijn, dat geeft rust. Als het dan ergens spaak loopt, dan geeft dat natuurlijk wel spanning bij mensen, maar dan heb je nog de tijd en de ruimte om daarop te anticiperen.”	Medewerker moet in beweging blijven, eigen verantwoordelijkheid medewerker. Organisatie moet in gesprek gaan over Duurzame Inzetbaarheid
Medewerker 1	“Dat kun je tweedelig opvatten natuurlijk. Je moet zelf initiatief nemen. Ik denk dat als de werkgever ziet dat je initiatief toont, dat ze dan toch wel meer toereikend zijn. Ik geloof dat dat zeker wel een rol speelt. Liefde moet natuurlijk nooit van één kant komen, maar als je toch een goede werknemer bent en je hebt zelf overall interesse in en je hebt het naar je zin, dan moet de kansen grijpen die geboden worden. Als je denkt, het is wel goed zo, dan kom je zelf niet verder. Die mensen heb je ook, die vinden het wel best denk.”	Het moet van twee kanten komen, maar de medewerker moet het wel willen
Medewerker 3	Nou was ik gelukkig mondig, maar als je niet mondig bent, dan heb je een probleem. Dan ga je door tot je niet meer kan. Dan krijg je mensen die overspannen raken. Mensen gaan door tot ze niet meer kunnen. Dan gaan ze naar huis en zie je ze niet meer. En dat is zo jammer. Ik was mondig zat en ik stapte eropaf. Dat is dan mijn geluk geweest en er zijn ook weleens jongens bij mij geweest die vroegen ‘hoe moet ik dat nou aanpakken?’ ik zeg ‘dan ga je daar en daar heen, je vraagt een gesprek aan.’ ‘ja, maar...’ ik zeg ‘nee, je moet	De werkgever moet het in de gaten houden, anders krijgen alleen de mondige medewerkers aandacht

	dat gewoon doen. Je moet er niet mee blijven lopen als je het niet naar je zin hebt, of je ruzie op een afdeling hebt.' Zo kan je niet werken met een X aantal mensen. Zeker een kleine groep niet. Dan ga je elkaar ontlopen terwijl je elkaar nodig hebt. Dat gebeurt. [...] Je hebt pratende mensen en je hebt mensen die stil zijn. En daar moet de werkgever of een chef op letten. Zodat die mensen kunnen blijven werken. Het moet opvallen als mensen stil worden, dat valt op een school ook op. Als je dat niet in de gaten hebt als chef, want daar begint het eigenlijk al. Dan worden er fouten gemaakt, je gaat dingen vergeten, noem maar op. Dat zijn dingen die moeten gewoon opvallen. Je hebt ook mensen die nooit in de kantine gaan zitten, die zitten in een hoekje. Dat moet je echt in de gaten houden, vind ik. De werkgever komt daar pas achter als de voorman ermee komt. Ook als mensen zich steeds ziek melden, moet dat opvallen. Dat is mijn idee."	
HRM'er 1	"De verantwoordelijkheid is van de werknemer. En ik vind dat de werkgever daarin moet faciliteren. Er zit voor een werkgever ook een heel ander belang in. Dat is toch een economisch belang. Mensen moeten goed functionering, in balans zijn en dan zijn ze gezonder en dan hebben we er ook meer aan."	Werknemer, werkgever moet faciliteren
HRM'er 2	"Allebei. We moeten allemaal nadenken over de toekomst, en dat doen we ook. Met beoordelingsgesprekken vragen wij standaard 'wat zijn je gewenste functies?' of 'hoe zie je je toekomst?', 'waar wil je naartoe?'. En dan merk je toch dat je daar relatief weinig uit krijgt. Dat vind ik altijd opvallend. Als je kijkt naar het kantoor, krijg je daar veel meer uit, dan uit de monteurs. Dat blijft blanco. Ik durf te wedden, dat als ik nu drie formulieren pak van mensen die in de vijftig zijn en ik ga kijken, weet ik zeker dat er niks ingevuld is. Dan staat er hooguit 'hetzelfde als wat ik nu doe'. Dat leeft niet op de een of andere manier. Dat kan aan ons liggen. Maar ik heb het idee dat mensen het op een gegeven moment ook wel prima vinden. Ik weet niet waar dat aan ligt. Ik vind dat heel typisch."	Beide
HRM'er 3	"Vaak zal gezegd worden de werkgever, maar ik vind dan toch dat de verantwoordelijkheid bij de werknemer ligt. En misschien zelfs wel fifty/fifty. Want de werkgever kan werkzaamheden inrichten voor de werknemer om bijvoorbeeld lichter werk te krijgen of ander werk of de werkzaamheden automatiseren waardoor het beter te doen is. Maar als de werknemer ondertussen de hele dag staat te roken of thuis van alles bijklust, daar heb je geen invloed op als werkgever. Dat is eigenlijk een gedeelde verantwoordelijkheid."	Gedeelde verantwoordelijkheid
HRM'er 4	"In principe vind ik het zo 'ik verhuur mijzelf aan bedrijf X, dus ik moet ervoor zorgen dat ik in goede gesteldheid ben om het werk uit te kunnen voeren.' Dus in wezen is het mijn verantwoordelijkheid, als medewerker. Ik denk dat als je de literatuur leest en kijkt naar algemene opvattingen van motivatie van medewerkers, dan wordt er wel heel vaak gezegd dat de werkgever daarvoor moet zorgen. [...] Op zich moet ik ervoor zorgen dat ik niet ziek wordt. Ik ben natuurlijk wel heel vaak hier, dus dan moet de werkgever er ook voor zorgen dat er hier geen aanleiding is om ziek van te worden. Dan moeten ze iets doen met de arbeidsomstandigheden of de werkinhoud of onderlinge verhoudingen. Ze moeten een goed	De medewerker is verantwoordelijk, maar de werkgever moet daar wel in faciliteren

	arbeidsvoorwaardenpakket bieden. Dat ik daar niet ziek van kan worden in ieder geval. Dat is hetzelfde voor Duurzame Inzetbaarheid. Als ik de ontwikkelingen niet bijhoud, dan ben ik op een gegeven moment niet meer inzetbaar, want dan weet ik niks meer. De werkgever moet het goed faciliteren, zodat ik me niet kan storen aan dingen die met werk te maken hebben. En dat geldt hetzelfde, als ik over twee jaar met pensioen mag, dan ligt het wat meer bij de werkgever om ervoor te zorgen dat ik dat ook normaal vol kan houden. Nou hebben wij allemaal functies waarbij je dat allemaal prima kan volhouden, maar als ze mij vragen 'joh X, je hebt allemaal specifieke kennis over producten die bij klanten staan, er wordt nu wel van jou verwacht dat je wat dingen gaat vastleggen en dat je een nieuwe collega gaat inwerken op dat gebied.' Dan mag je wel veronderstellen dat de werkgever dat regelt."	
HRM'er 5	"Beide. Je moet niet hoeven trekken aan een dood paard. Je moet mensen hulpmiddelen bieden die er wat aan willen doen. Als jij er niks aan wil doen 'be my guest', maar als je dan vroegtijdig niet meer meekunt. Daar kan ik niet zo heel veel mee. Maar ik vind wel dat wij de hulpmiddelen moeten bieden en mogelijkheden moeten creëren, de randvoorwaarden. En ik vind dat wij, als bedrijf wel een richting moeten geven. 'wij verwachten van jou dat je straks...' we moeten wel wat toekomstperspectief geven hier. In ieder geval ons toekomstperspectief is, dat de medewerker de kans krijgt om zich daarin te ontwikkelen. En als hij die kans niet grijpt, ja, dan niet. Waar we voorheen wel veel meer zorgend waren. Onze zorgplicht stond heel hoog en nu zijn we de beweging aan het maken om meer verantwoordelijkheid bij de werknemer te leggen."	Beide, bedrijf geeft richting

Dienstverlening – Best Practices

Respondent	Axiale codering	Open codering
Expert 1	"We hebben ook die projecten zo georganiseerd dat we toewerkten naar gedeelde prioriteiten binnen het bedrijf. Zodat de bedrijven ook met die activiteiten aan de gang konden, waarvan de medewerkers met elkaar hadden gezegd 'dat vinden wij belangrijk!'. Dan heb je heel concreet handvatten om wat te doen." "Dan gingen we met elk van deze bedrijven aan het werk om concrete activiteiten op onderdelen van Duurzame Inzetbaarheid. We hebben daar in het noorden van het land een congres voor georganiseerd. Daar hebben de bedrijven aan meegedaan om te vertellen welke projecten zij aan het doen waren. En wat ik merkte is dat bedrijven geholpen zijn met verhalen over best practices. Projecten die anderen gedaan hebben en die goed werkten." "Een bedrijf had bedacht om mensen op te leiden, zodanig dat voor elke machine binnen het bedrijf, er drie mensen zijn die die machine bedienen en dat elke medewerker op drie plekken kan werken. Dan kun je afhankelijk van de vraag naar werk, kun je mensen op verschillende plekken en aan verschillende machines, aan het werk helpen. Dat is natuurlijk een prima manier. Dan praat je over bredere inzetbaarheid."	Gedeelde prioriteit, ervaringen delen, taakroulatie, ouderen begeleiden jongeren

	“Je ziet ook al in bedrijven dat ouderen, ervaren medewerkers in een andere rol worden ingezet. Bijvoorbeeld om jongere medewerkers op te leiden of te begeleiden. Dat is natuurlijk een perfect model, want dan hoeft je minder fysiek zware arbeid te doen en dan kun je wel jouw kennis ‘overleren’ aan een ander.”	
Expert 2	“Ik merk bijvoorbeeld bij MEPD wordt dit jaar voor het eerst ook wat gedaan met Duurzame Inzetbaarheid in de zin van tegemoetkoming van de kosten van sporten. Heel bescheiden, 100 euro per jaar krijg je als werknemer van MEPD om actief te werken aan je Duurzame Inzetbaarheid. Maar, zegt de werkgever, dan wil ik wel een verantwoording hebben van hoe je die 100 euro gaat besteden en wat zijn dan je doelen? En dat is natuurlijk ook allemaal heel leuk te meten. [...] Ik denk dat het wel duidelijk moet zijn dat het een keuze is. Het is op basis van vrijwilligheid. Het is dus goed om te stimuleren. Dus ik denk ook dat dit echt een kwestie van lange adem zal zijn.” “Op de hoogtijdagen van delta metaal hadden ze 250 man in dienst. Op verzoek van de toenmalige directeur, is het MEPD begonnen met Duurzame Inzetbaarheid. [...] Ze hadden ook gemiddeld genomen een verouderd personeelsbestand. Veel oudere, uitvoerende functies, dus scheepsmetaalwerkers, ijzerwerkers, lassers, noem maar op. Daar zijn we begonnen met Duurzame Inzetbaarheid. Het programma begint met bewustwording. [...] Dat is de eerste fase, bewustwording. De tweede fase is dan persoonlijk inzicht. Wij gebruiken daarvoor de werkscan. [...] Om uiteindelijk in de derde fase te komen om in beweging te komen. We hebben in ieder geval de fase van bewustwording gehad met een aantal workshops, dan krijgen de mensen de mogelijkheid om de werkscan in te vullen. En als daar volgens het stoplichtmodel – groen; het gaat goed met je persoonlijke Duurzame Inzetbaarheid, oranje; oeh, er zijn wat twijfels, rood; je moet nu in actie komen – Dan kun je een adviesgesprek aanvragen. Daaruit zijn een aantal concrete projecten gekomen.”	Tegemoetkoming sporten, 3 fasen → bewustwording, persoonlijk inzicht, in beweging komen
Expert 3	“Wat je ziet is dat de OR het thema nog weleens op de agenda zet. Ik ben toevallig gisteren bij een bedrijf geweest om een workshop te geven voor de directie en de OR over Duurzame Inzetbaarheid en we hebben een middag daarover gediscussieerd met elkaar. Dan gaat het echt om bewustwording, gedeelde verantwoordelijkheid. Dan zie je natuurlijk een aantal knelpunten voorbij komen, die moet je van breed naar smal vertalen. Je moet niet blijven hangen in allerlei falen en grote containerbegrippen – daar wordt niemand wijzer van – maar het zo concreet en smart mogelijk proberen te maken en keuzes te maken in wat je gaat aanpakken.” “Ik heb meerdere projecten gedaan. Bijvoorbeeld een project bij een bedrijf waar flexibiliteit heel erg belangrijk was, waarbij ze ordergericht zijn gaan werken. Minder voorraden, snellere doorstroom, en dat betekent iets voor flexibiliteit. Maar ook is daar uit gekomen dat er een fysieke belasting was. Hier is een project met zelf roosteren uitgekomen. Fysiek: gekozen is voor bewegen en voeding in de kantine. Dat lijken	OR kaart aan, Flexibiliteit en zelf roosteren

	allemaal algemene dingen maar het is al een discussie op zich en natuurlijk moet je ook kijken naar de ergonomische kant. Je moet dat stap voor stap doen.”	
Medewerker 1	“Wij hadden bij ons op de kwaliteit dienst, waar ik onderdeel van was toch een stukje, dat iedereen, van de 8 man, overal op de afdeling ingezet kon worden. Iemand kon mijn werk overnemen en ik moest iemand anders zijn werk overnemen. Daar zijn ze wel mee bezig bij ons dan. Maar hoe dat nou in die fabriek geregeld is, dat weet ik niet. Maar bij die kwaliteitdienst was dat wel zo. Dat is ook een stukje duurzaamheid en inzetbaarheid en dat werd ook allemaal bijgehouden. Dat iemand een bepaalde machine of een bepaald traject kon overnemen. Dat werd bijgehouden en ook wel in fases, hoe ver je was, of je dat al zelfstandig kon of dat je daar hulp bij nodig had. Dat werd wel bijgehouden. Dat gebeurde ook regelmatig.”	taakrotatie
Medewerker 3	“Ik ging, toen met mijn schouder tobben en toen kreeg ik ander werk en daar liep een stagiair. Hij zegt ‘ik studeer ergonomie, kan ik wat voor je betekenen?’ ik wist niet eens wat ergonomie was. Hij zegt ‘ik ben ervoor dat je houding geregeld verandert. Als ik naar je sta te kijken, sta je de hele dag met je rechter arm die tank naar je toe te halen.’ Hij zegt ‘op een gegeven moment is je pols kapot, of je elleboog. Je moet eigenlijk je hand een keer omdraaien, dat je hem naar je toe trekt, andersom. Iedere keer een andere stand.’ Toen heeft hij een apparaatje voor me gemaakt, dat zette je op die tank en dat draaide iedere keer om. Dan stond hij links, dan weer rechts. Dan moest ik hem iedere keer anders pakken. En dat heeft geholpen. Dus die zelfde houding is dan even weg. Maar zonder dat je daar erg in hebt, doe je dat gewoon de hele dag. Eigenlijk moet er gewoon meer gerouleerd worden qua werk. Zodat je een andere sta houding hebt ofzo. En dat zullen jullie aan je bureau ook weleens hebben. Ik weet van mijn oudste zoon, die zit op een tekenbureau en die zit de hele dag achter zo’n scherm en te tekenen. Maar hij heeft een ergonomisch bureau. Dan gaat de stoel naar voren, dan gaat het beeldscherm naar achteren. En dan moet hij steeds anders gaan zitten. En dat zijn allemaal dingen die wel werken. Het is een investering voor een bedrijf, maar ze werken wel. Het levert minder zieken op, minder problemen in de schouders. Zij hebben het er met elkaar over gehad en het is een groot bedrijf, en die zeiden ‘wij gaan investeren in de toekomst.’ En je ziet dat mensen minder ziek zijn. Het helpt gewoon. Dus ik heb het idee dat ze op een afdeling, als het kan, meer moeten rouleren. Dat je houding verandert.”	Je moet constant je houding veranderen, dit kan met ergonomisch hulpmiddelen
HRM’er 1	“Maar er zijn heel veel HR-directeuren hier geweest, en er is daardoor relatief weinig aan ontwikkeling gedaan. We hebben ook een eigen cao. Die cao is altijd uit onderhandeld, maar dan altijd op basis van een procentje loonsverhoging. En voor de rest is niks mee gebeurd. Behalve dat er al jaren een paragraaf in stond dat we wat wilden gaan doen aan Duurzame Inzetbaarheid. En dat is voor mij de aanleiding geweest – tijdens cao onderhandelingen 1,5 jaar geleden – om daar ook maar eens afspraken over te gaan maken. Want dat staat er al jaren in en we moeten er nu ook echt wat mee gaan doen. Dat heeft met name te maken met dat het arbeidsvoorwaardenbeleid – waar de cao uiteraard onderdeel van is – wel een push kon	Geen standaardregels voor alle medewerkers maar een bedrag per medewerker, dat zelf ingevuld mag worden naargelang de behoefte. Hierover

	gebruiken. Dus zo is het op gang gekomen. [...] Het is nog niet 100% operationeel. Wat we hebben gedaan is – met name om een stuk draagvlak te krijgen en ook dat het in de cao staat, en dan hebben we hier de hele aparte constructie dat we niet alleen onderhandelen met de vakbonden, maar dat ook de Ondernemingsraad aan tafel zit. Toen hebben we een werkgroep in het leven geroepen die bestaat uit mijzelf, de HR-manager van Enschede, de bestuurders van de drie vakbonden (CNV, FNV en de Unie) en twee mensen van de Centrale Ondernemingsraad. Toen hebben we een aantal onderwerpen gepakt. Toen hebben we gezegd, ‘waarin willen wij ons gaan ontwikkelen?’ ‘Waar liggen de verantwoordelijkheden? Wat is HR, wat is moeten we gezamenlijk oppakken, etc.’. Dat heeft geresulteerd in een aantal plannen die nu verder uitgerold worden. [...] Daar hebben we het kader in aan kunnen brengen om het te kunnen implementeren. Wat daar belangrijk in is, denk ik, is dat we het standpunt hebben ingenomen – we hebben heel veel regelingen die betrekking hebben op ouderen. Die hebben we voor een groot deel geschrapt. Met uitzondering van extra vrije dagen voor ouderen in de ploegendienst. En voor de rest hebben wij met name een kader gecreëerd. En dat gaat per 1 januari 2018 in, dat kan gewoon niet eerder. Dat is niet eerder te organiseren. We willen meer flexibiliteit in onze arbeidsvoorwaarden hebben, zodat de medewerkers zelf keuzes kunnen maken. Dus eigenlijk een soort cafetaria verhaal. Want Duurzame Inzetbaarheid is in onze optiek niet beperkt tot de medewerker van 50 tot 65, maar heeft ook te maken met iemand van 25 die zegt wat meer vrije tijd te willen hebben. Omdat hij een studie wil doen, of aan zijn gezin wil werken en allerlei andere zaken die daarbij komen kijken. Het moet kunnen mee ademen met de levensfase waarin iemand zit. [...] Straks in oktober krijgen mensen de mogelijkheid om te bepalen wat zij willen in 2018. Dat kan zijn vrije dagen, dat kan zijn extra inkomen, maar dat kan ook zijn een budget voor opleidingen. Dat wil zeggen dat jij tot een x bedrag – dat hebben we voorlopig even op 500 euro per jaar gezet – uit je persoonlijke budget haalt, dan verdubbelen wij dat tot 500 euro. Dan hebben we het niet over opleidingen die functiegericht zijn, maar met name over opleidingen waarmee je je breder kan ontwikkelen of waarover je zegt ‘ik wil gewoon totaal iets anders gaan doen.’. Ik doe al dertig jaar HR, en ik vind eigenlijk marketing wel leuk, dus ik ga een opleiding marketing doen. Dat wordt dan gesubsidieerd. Dat hoeft dan nog niet eens te zijn dat je dan marketing gaat doen binnen de muren van ons bedrijf. Het kan ook zijn dat je zegt ‘daarna ga ik ergens anders naartoe.’ Dan kan dat. En ook dat is wat ons betreft Duurzame Inzetbaarheid. Dat betekent dat je mensen in ieder geval de ruimte geeft. Met name in het koppie de ruimte geeft om te doen en niet de drang en angst om hier te moeten blijven vanwege inkomen of wat daar allemaal bij komt. Dus spreidt je vleugels maar uit, prima!”	wordt met de medewerker overlegd in jaarlijkse gesprekken.
HRM’er 2	“We proberen op dit moment veel te doen aan opleidingen, veel technische opleidingen doen we nu. Maar je merkt wel, vind ik, dat als mensen wat ouder worden, dat dat wat inzakt. Dan merk je dat niet iedereen er meer voor openstaat om een opleiding te volgen, maar wij proberen dat nu wel te doen. En dat zijn soms	Opleiden, ontlasten mentorschap

	wat technische opleidingen of productkennis. Daar proberen we het nodige aan te doen. Dus opleidingen zitten we zeker wel in. Ik denk ook wel dat we proberen om mensen met een beperking – want we hebben natuurlijk wel mensen met een beperking die al op een bepaalde leeftijd zijn – niet meer helemaal mee hoeven te draaien. En dan zorgen wij er wel voor dat er iemand anders in die functie komt die dat eventueel wel zou kunnen. En daar moet je wel mee oppassen. Je hebt natuurlijk regio's en per regio heb je tien servicemonteurs. Qua leeftijdsopbouw moet je daar dus goed mee oppassen. Dat je niet straks tien monteurs hebt, waarvan er vijf geen storingsdiensten meer hoeven te draaien en vijf nog wel. Dan heb je een te zware belasting. Dus je moet wel zorgen dat jouw team in balans is qua leeftijdsverdeling om te voorkomen dat je dus straks in de problemen komt. Dat punt dat gaat een keer komen. Dat is niet iets dat over vijf jaar aan de deur klopt, maar dat is wel iets dat op een gegeven moment gaat gebeuren. Want wij hebben nu natuurlijk veel jongeren, wat ik al zei, dit zitten allemaal rond de leeftijd 30/40, die worden ook een keer 50 en dan heb je wel een hele grote groep.” “het enige wat je dan kan doen is iemand wel hoofdmonteur houden en hem in zijn waarde laat. En niet een tweede monteur ervan maken. Dat zou kunnen, maar wij kiezen er nu voor om iemand echt in zijn waarde te laten. Dan blijf je eerste monteur en krijg je er een jonkie bij. Dan wordt je een soort leermeester. Dan krijg je een soort mentorschap. Waardoor je dat fysieke zware werk ook wat meer kunt verdelen.”	
HRM'er 5	“We zijn dit jaar met een programma begonnen. Dat noemen we ‘Fit for the future’. Daarbij zetten we vooral in op competenties van de medewerkers en bewustwording kweken dat de wereld verandert. Dus om hen een beetje veranderbewust te maken. We hebben daarin eerst onze eigen strategie ontwikkeld, waarna we een personeelsbijeenkomst hebben georganiseerd, zodat mensen zich bewust zijn dat er nogal wat gaat veranderen. Of er verandert nu al heel veel. Let op! Dit zijn een aantal topics uit de strategie en we nodigen u uit om daarover mee te denken, ook actief in projecten. En we willen daar nu in een aantal korte sessie of misschien een keer een wat langere sessie daar ook weer op terugkomen. Dat is ook Duurzame Inzetbaarheid. Let op! Je competenties van nu zijn misschien niet de competenties van straks. Dat is op het gebied van ontwikkeling en op het gebied van gezondheid is dat wat praktischer. Daar zijn we dit jaar in de werkplaats begonnen met een training over het gezond zitten, tillen, staan. Echt de basis. En daarbij is ook gekeken of de arbeidsmiddelen nog goed zijn. Daarover zijn tips gegeven door iemand. En we zijn nu in een werkgroep bezig om te kijken hoe we dat verder kunnen vormgeven. Dus zij kijken ook naar ‘hoe kunnen wij onze collega's bewust maken en houden?’. Ze zijn ook aan het nadenken over posters, maar dat doen zij vooral ook zelf. Ik heb ook gezegd ‘misschien kunnen we denken aan zitkrukken of van die karretjes die rond kunnen rijden of nou in ieder geval, kom zelf met hele praktische oplossingen.’ En dat doen zij met name zelf op basis van wat er allemaal uit die training is gekomen. En dan kijken zij wat we kunnen doen en van	Fit for the future, medewerkers laten nadenken over hoe zij zelf het werk het langst gezond kunnen uitvoeren. Een plan A en een plan B in ontwikkeling

	daaruit wordt er weer een nieuwe werkgroep tot stand gebracht om dat weer vorm te geven, zodat het levendig blijft.” “Bij de ING bank vind ik dat ook wel leuk, daar hebben ze een plan A en een plan B, wat je moet inleveren. A is je ontwikkeling in je huidige vak en plan B gaat over iets anders. Op beide sporen is ook budget en is er een doelen- en ontwikkeltraject. Dat vind ik ook wel heel leuk. Het risico daarbij is – ik ken iemand die daarmee te maken kreeg – is dat ze zeggen ‘O, jij wilt coach worden, dat is jouw plan B? nou, dan ga je dat maar doen en dan zorgen we dat je dat volgend jaar bent en ga je hier weg.’. Dan wordt plan B ineens plan A. maar zoiets vind ik wel een interessante optie. Maar daar moet je als werkgever wel heel goed de regie op voeren. En je moet daar budget voor hebben. Want eigenlijk trek je dan een dubbel budget uit. Dat is voor een bank wat handiger dan voor ons, als kleine vestiging. Een bij hun is het al evident dat er heel veel mensen uit moeten, dus het is ook onderdeel van een reorganisatie. Dan is het aan iedereen makkelijker verkoopbaar. Want als je tegen een monteur zegt ‘doe maar een plan B’, dan is de reactie ‘een plan B?’. Dat is zo ver weg nog, dat ze geen clou hebben van wat dat nou betekent. Maar ik vond het wel een mooie gedachte. Die je dan wel heel goed moet inzetten.”	
--	--	--

Trends

Respondent	Axiale codering	Open codering
Expert 1	“de techniek waarmee de mensen werken in die industrie verandert in rap tempo. Dat betekent dat mensen continue moeten blijven bijleren om met de techniek mee te kunnen. [...] Ook de pensioenleeftijd is verandert. Je moet nu tot je 67^{ste} door. In die industrie waren er allerlei regelingen die ervoor zorgden dat je in het verleden al met 58, 59, 60 met pensioen kon. De VUT regeling had je, allerlei regelingen om vervroegd uit te treden. Die heb je niet meer.” “De economie trekt aan, er is dus voldoende werk op dit moment.” “Instroom, de andere kant. Het is moeilijk om jongeren te interesseren voor techniek. Daar wordt ook enorm veel aan gedaan. Zodat je van onderaf meer jongeren binnen krijgt. Het verbetert iets, maar ook dat is een lange adem. Dus daar heb je wel een probleem. En het tempo waarin techniek zich ontwikkelt. Werk verandert totaal. Banen veranderen totaal.”	Snelle ontwikkelingen, verhoogde pensioenleeftijd, aantrekkelijke economie, weinig instroom, veranderende banen
Expert 2	“door de veranderende wet- en regelgeving en de verhoging van de pensioenleeftijd, de AOW leeftijd – dat veel bedrijven zeggen ‘we moeten hier wat mee. Waar moeten we beginnen?’. We moeten allemaal langer doorwerken, maar kunnen we ook allemaal langer doorwerken?” “Ze willen heel graag, maar het is druk. Het afgelopen jaar wilde zij wat, maar de economie trekt aan en ze zijn nu zo druk aan het werk, dat ze er eigenlijk geen tijd voor hebben.”	Veranderende wet- en regelgeving, economie trekt aan, DI wordt issue, vergrijzing, verhoogde werkdruk door concurrentie,

	“Ik denk dat we tussen nu en vijf of tien jaar – jouw generatie is daar ook al veel bewuster mee bezig – Duurzame Inzetbaarheid wordt net zo een issue als veiligheid en arbo-wetgeving. Daar moeten we naartoe wat mij betreft.” “Ik denk dat het grootste knelpunt nu is, binnen de maakindustrie, dat het toch voornamelijk oudere werknemers zijn. En met oud bedoel ik boven de 55. Dat zijn vaak mensen die vaak op hun vijftiende of zestiende begonnen zijn met werken, dus die hebben er al meer dan 40 jaar op zitten. Het is fysiek zwaar werk. Sommigen zijn letterlijk versleten na 40 jaar. En die moeten nog tot hun 66^{ste}, dus die moeten nog elf jaar. Hoe houd je dat vol?” “Wat je ook ziet is dat de werkdruk toeneemt en de stress die mensen ervaren toeneemt. De output moet omhoog vanwege de concurrentie in lage lonen landen.” “En natuurlijk ook, in de technologische sector waar de ontwikkelingen zo razend snel gaan, merk je dat soms mensen snel moeten omscholen of van functie moeten veranderen.” “De gemiddelde leeftijd is hoog. De instroom van jongeren is relatief laag. [...] Alleen de vervangingsvraag al in de metalectro of kleinmetaal sector, doordat mensen uitstromen via pensioen of vroegpensioen, al op 5% op jaarbasis ligt. Dus de vervangingsvraag wordt ook een issue.”	ontwikkelingen, lage instroom
Expert 3	“De technologie gaat heel hard, robotisering, ICT processen; dit gaat sneller dan snel. Je denkt ‘het houdt wel een keer op’, maar het houdt niet op. Dat maakt dit soort vraagstukken steeds belangrijker. Dat betekent down to earth, dat de manager daar gesprekken over moet voeren en dat het management daar een richting aan moet geven. Dat moet de leidinggevende kunnen door vertalen.” “Langer doorwerken is al bijna geen trend meer, dat weten we al vanaf 2009, maar het komt toch steeds meer op de agenda te staan en er gebeurt meer mee. Dit zou van mij nog wel meer mogen zijn, maar er zit wel steeds meer beweging en urgentie in, ook bij werkgevers. En meer dan het alleen op de agenda te zetten. Je merkt dat er steeds meer inhoudelijk gebeurt. Het zit hem in de consequenties van het langer doorwerken en wat dit betekent voor de organisatie. Het zit in keuzes maken en het is niet alleen iets voor de oudere medewerker, het is voor jong en oud, voor allemaal. Want de jongeren zeggen, waarom zouden wij nou met zijn tweeën fulltime gaan werken? Die zeggen, we gaan allebei vier dagen werken en zijn allebei één dan vrij, dan hoeven we niet het kind vijf dagen in de week naar de crèche te brengen. Dat wordt veel meer verdeeld. Vroeger was dat niet zo, dan ging de man gewoon fulltime werken en de vrouw bleef thuis of ging parttime werken, dat was geen discussie. Dat wordt veel meer verdeeld. Er zit gewoon verandering in de maatschappij en je ziet dat vrije tijd ook als heel belangrijk wordt ervaren.” “De vraag is ook hoe het werk in de toekomst überhaupt verdeeld gaat worden. Als je de rapporten leest, verwachten ze dat er veel banen verloren gaan, door de digitalisering, automatisering en alles wat daarmee te maken heeft. Daar komen ook banen voor terug, maar de vraag is hoe dat zich tot elkaar gaat verhouden	Technologische ontwikkelingen, langer doorwerken, veranderende banen

	en de maatschappelijke vraag is dan of er straks nog voor de gehele beroepsbevolking vijf dagen werk is. Het kan zomaar zijn dat dat er over vijftien of twintig jaar heel anders uitziet. Dan krijg je de discussie over het nut van arbeid op de langere termijn. Ik heb geen idee hoe de wereld er over twintig jaar uit gaat zien.” “De tijd dat rollen onveranderd bleven en dat je gewoon lopende band werk had, wordt steeds minder. Je ziet meer robotisering en ontwikkelingen om het werk efficiënter te maken. En dat vraagt ook iets van mensen. Ook in gedrag en handelingen. [...] Als je als bedrijf niet optimaliseert en dingen effectiever maakt en zorgt dat je competitief blijft, dan blijf je achter op de markt.”	
--	--	--

Aandachtspunten

Respondent	Axiale codering	Open codering
Expert 1	“je moet wel die weerstand overwinnen.” “Wat je merkt is dat na zo’n project men vaak toch weer naar de orde van de dag overgaat.” “[werken aan DI] levert ook wel positieve reacties op. Dit betekent ook wel dat je hier als HRM in het bedrijf wel wat mee moet doen. Want je nodigt mensen nu uit om met allerlei ideeën te komen. Dan moet je er wel wat mee doen, anders sla je dat meteen dood.” “DAF heeft een HRM-afdeling waar 30 man werken, die hebben dat gewoon in hun systeem. In een kleiner bedrijf waar iemand P&O erbij doet, zit dat er helemaal niet in. Zij gaan hele andere dingen doen. Dan moet je heel praktisch kijken naar ‘hoe kun je snel vooruitgang boeken?’ ‘door welke dingen te doen?’. En dat kun je weer ophalen bij bedrijven die daar al wat aan gedaan hebben.” “je zal moeten blijven overtuigen als werkgever dat die werknemer wat moet.” “Ik zou aanbevelen om heel goed te kijken naar wat er al is. Er wordt al verschrikkelijk veel gedaan. Dus kijk eens goed rond naar welke adviesbureaus er al zijn op het onderwerp, wat er vanuit de overheid gebeurt, en kijk dan naar waar je complementair kan zijn, waar kun je dingen doen die nog niet gedaan worden? [...] Kijk goed naar partners om mee samen te werken. Ik denk dat je als klein bedrijf alleen heel veel concurrentie ondervindt van anderen. Het zou mooi zijn als je kon aansluiten bij een partij die daar al actief in is. Dan hoeft je het niet helemaal alleen te bedenken. En ga goed te raden bij klanten bijvoorbeeld, waar je al voor werkt, om uit te vinden waar die behoefte aan hebben.”	Weerstand overwinnen, aandacht op DI, onderscheid maken per organisatie, samenwerken
Expert 2	“Maar als de werknemers zien dat je er wat mee doet en er is ook budget voor, want als je het gaat aankaarten, moet je ook budget hebben om opvolging te geven. Dit is cruciaal. Wat ik net al zei, alleen een kaartje voor de plaatselijke wandeltocht, daarmee krijg je het niet op de agenda. [...] Het gaat in fases, je kan nooit alles in één keer doen, maar zorg wel dat wanneer er een vraag komt, dat dit wel gefaciliteerd kan worden.”	Budget, fasen, betrokkenheid, leidinggevend, directie

	“Ja, en wat ik ook heel mooi vond over betrokkenheid, vond dat we bij de workshops die we gaven, dat een medewerker zei ‘Er wordt veel van mij gevraagd, maar dan wil ik ook invloed hebben. Ik wil ook een stukje zelf meebepalen wat ik dan ga doen. In plaats van dat dat top-down voor mij besloten wordt.’.” “Leidinggevenden zijn wat ons betreft key spelers bij Duurzame Inzetbaarheid. Leidinggevenden moeten in kunnen schatten wie er in de risicozone zitten. Ik ken bedrijven die twee keer per jaar een vlootschouw houden. Dan moeten alle leidinggevenden de twee potentiële risicogeveallen benoemen en de casus voorbereiden.” “De directie ziet Duurzame Inzetbaarheid vaak meer als een kostenpost. Er wordt nog onvoldoende duidelijk gemaakt – daar ligt natuurlijke een schone taak voor HR of Alympus – om duidelijk te maken dat ze er wel iets mee moeten.”	
Expert 3	“Je zult per doelgroep of leeftijdsfase goed moeten kijken naar welke dingen er voorbij komen. En de kunst is dat, met name de leidinggevende, op verschillende niveaus, met verschillende doelgroepen, daar een goed gesprek over te kunnen voeren. Belangrijk is dat de directie, het MT daar visie op heeft en daar richting aan geeft.” “iemand moet zich wel vrij voelen om dingen te zeggen en als hij angst voelt om iets te zeggen, dan kun je nog zoveel leuke dingen willen, maar dan gaat het niet gebeuren. Er moet ook een cultuur zijn van veiligheid en vertrouwen, ruimte om fouten te mogen maken. [...] Belangrijk is een goede visie, leiderschap, sponsoring van het management, zij moeten er wel echt achter staan anders gaat het niet werken in de organisatie. [...] Vooral met medewerkers in gesprek gaan en communiceren waarom dingen belangrijk zijn en bewustwording creëren en van daaruit ga je naar de inhoud en ga je het gesprek opzoeken. Dan krijg je maatwerk per medewerker. En durf daarin keuzes te maken.”	Per leeftijdsgroep kijken, MT moet visie hebben, medewerkers moeten zich vrij voelen dingen te zeggen, ga in gesprek

Verwachtingen over pensioen

Respondent	Axiale codering	Open codering
Medewerker 1	“Pas als je ouder wordt ga je er meer over nadenken, tenminste, het gaat dichterbij komen. En iedereen had het idee, met 62 kunnen we met pensioen en dan krijg je toch weer een paar jaartjes erbij van de regering. [...] Ik heb er 51 jaar opzitten, dan vind je ook wel dat het een keer genoeg is eigenlijk.”	Met 62 kan ik met pensioen
Medewerker 2	“Ik heb altijd gedacht, als ik een jaar of 63/ 64 ben dan zal het er voor mij wel opzitten. Als ik nu 64 ben, dan heb 51 jaar gewerkt. Dat moet dan wel een keer genoeg zijn.” “Maar dat komt ook een beetje door de regering, die zeggen ineens ‘je moet door tot 67’, maar iemand van 57, moet nog veel langer doorwerken. Het bedrijf moet daar toch op inspringen, dat er wat anders is voor de ouderen. Dat is de andere zijde van het verhaal. Als je een bedrijf heb van 100 man en er zijn er 60 in de 60, dan kun je daar ook niet allemaal iets anders voor verzinnen. Dan zit je toch met die mensen in je maag. Je moet ook weer wat jongeren hebben.”	Als ik 63/64 ben zit het er op

Medewerker 3	“toen de VUT regeling in elkaar werd gezet - dat is al meer dan 40 jaar terug – ik weet nog dat die oudere medewerkers die er toen werkten, die mochten na twee maanden gelijk stoppen. Die maakten gelijk gebruik van die regeling zonder te betalen. Maar wij hebben alle jaren doorbetaald natuurlijk, en er werd ons toen voorgeschoteld dat ik met 61 met pensioen kon – en dat heeft altijd in de cao gestaan – dat als je voor ’52 geboren bent, dan mag je met 61 met de VUT, die mogen daar gebruik van maken. Dat is allemaal vervallen, dat is nu 66, dus vijf jaar langer. Dus dat viel mij tegen. Dan keek je naar die 61 jaar uit. [...] Ik heb van de VUT regeling nooit gebruik mogen maken. Toen ik 61 werd, dacht ik ‘Nu had ik er eigenlijk uit gemogen’, want mijn broer die was twee jaar ouder dan mij en die mocht er wel met 61 uit. Ik viel er net buiten.”	Als ik 61 ben, kan ik met de VUT
---------------------	---	----------------------------------

Nut en noodzaak vs. het aanpakken van Duurzame Inzetbaarheid

Respondent	Axiale codering	Open codering
HRM’er 1	“Ik denk dat het eraan ligt dat het een containerbegrip is. Dat je het in ieder geval moet afkaderen. Dat hebben wij hier ook expliciet gedaan, niet dat we in één keer alles over de Bühnen gooien. En dat mensen eraan moeten wennen dat ze het heft in eigen hand moeten nemen en dat hun toekomst maakbaar is. En dat is best wel lastig. Voor jou en voor mij is dat misschien iets minder lastig, maar voor mensen die al 20 of 30 jaar hetzelfde doen en daar voor de rest nooit over nagedacht hebben, die moet je even meekrijgen. En die moet je gewoon de tijd gunnen. Ook de mensen van 60 moeten nog zeven jaar door en dat is lang, zeker als dat met chagrijn is. Wij willen ook demotie bespreekbaar maken en laten zien dat dat op zich een hele positieve is. Dat is een weg van lange adem. Maar als jij kan laten zien wat mensen – door een stap terug te doen, mogelijk met inkomen, maar wel op een gezonde manier – nog een jaar of 5/6 doorkunnen. Je hoeft maar twee of drie van die voorbeelden te hebben, die zouden ambassadeur kunnen zijn, en dan gaat dat best wel goedkomen. Dat houdt wel in dat je ook die mogelijkheid moet hebben en daar stukt het natuurlijk ook wel. Daar moet je ook naar kijken. En daarnaast is de ene van 65 bij wijze van jonger dan de ander van 35 is mijn ervaring. Het is net hoe je erin staat.”	Containerbegrip, kaderen, bewustwording, kost tijd
HRM’er 2	“Ik denk een beetje prioriteitenstelling. Ik denk dat sommige bedrijven, qua leeftijdsopbouw, weten dat ze er een keer iets mee moeten, net als wij, maar nu nog niet. Dus komt het gewoon onderaan de prioriteitenlijst. Dat heeft daar wel wat mee te maken. Dat is ook het lastige. Maar je moet wel het juiste moment kiezen om daarmee te beginnen. Je kan niet een jaar voordat je het aan ziet komen, beginnen met Duurzame Inzetbaarheid. Dan ben je echt te laat. Je moet ruim op tijd beginnen. Bij ons zit dat een stukje in opleiding, tuurlijk. Dat proberen we ook zeker te doen, maar als je echt gaat kijken naar toekomstige functies, ik zie het niet. Ik zie geen oplossing, nog. Dat wil niet zeggen dat je er niet mee bezig moet zijn. Maar het is nu nog in de toekomst, daarom zijn we er nu nog niet mee bezig. Maar we	Geen prioriteit, weinig alternatieve opties

	weten wel dat we er een keer mee bezig moeten zijn. Dat heeft met prioriteitenstellingen te maken. Later kan ook te laat zijn, dus ja. Wanneer is het goede moment? De overheid speelt daar natuurlijk ook een rol in. Die schaffen van alles af. Ik kan me voorstellen dat je dat vanuit een bepaald oogpunt doet, maar je legt wel het probleem neer bij het bedrijf. De kans dat wij niet voor ons 70^{ste} kunnen pensioneren zit er echt in. Als ik dit tot mijn 70^{ste} zou moeten doen, ik kan me voorstellen dat je op je 60^{ste} denkt, 'ja, pfff'. Dan wordt het verschil ook gewoon te groot. Je moet ook feeling blijven hebben met je bedrijf, met je business. Nou, ik ben benieuwd, ik heb geen idee. Als ik 70 zou zijn en ik zou dit nog moeten doen, qua energie. Nou, parttime werken, wat in deze organisatie bijna niet gebeurt. Dan denk ik 'Nou, daar kun je natuurlijk ook heel veel in schuiven.' Daar zit voor ons ook gewoon verbetering in. Dat is ook wel een leuke, mensen die voor 2009 al bij ons in dienst waren, dat waren er een aantal, die hebben nog seniorendagen vanuit de cao. En die nemen af en toe zo'n vrijetijdsdag op. Maar mensen die straks over 10 /15 jaar die leeftijd hebben, die hebben dat misschien helemaal niet. En dan kun je dat eigenlijk niet doen. Dan moet je nu al gaan sparen om genoeg dagen te hebben om die dan op te kunnen nemen. Je ziet dat ook bij mensen die op een bepaalde leeftijd komen, dat ze minder snel worden. En die ga je natuurlijk ook wel afschakelen. Dat gebeurt denk ik ook onbewust, zonder dat ik het weet. Ik kan me voorstellen dat bij heel veel mensen die op een bepaalde leeftijd komen, dat daar wel rekening gehouden wordt met de werkzaamheden, dat het tempo wat lager is, dat het allemaal wat meer tijd kost, natuurlijk wordt daar rekening mee gehouden. Alleen gebeurt dat wel een beetje – ik kan me ook voorstellen dat HR niet helemaal op de hoogte is van wat er allemaal al stiekem in organisaties rekening gehouden wordt met... dat wil niet zeggen dat ik het weet en dat er consequenties aan verbonden zijn, bijvoorbeeld met salarisvermindering, parttime werken of wat dan ook. Maar die zijn er natuurlijk ook. Dus ik denk dat dat ook wel stiekem meer gebeurt dan wij denken."	
HRM'er 3	"Ik denk voornamelijk – als ik naar de bedrijven kijk waar ik voor werk – dat er gewoon geen langetermijnplanning is. Het zijn productiebedrijven, dus het gaat erom dat er nu genoeg opdrachten worden binnengehaald om meer te kunnen produceren. Als die opdrachten er zijn, dan moet er geproduceerd worden. Maar dat is allemaal korte termijn. En er wordt niet ver in de toekomst gekeken. Duurzame Inzetbaarheid is dan toch een thema dat dan opzij wordt geschoven. Ze snappen wel dat er een noodzaak is om daar wat mee te doen, maar er is altijd een andere prioriteit."	Te veel focus op korte termijn
HRM'er 4	"Ik denk dat dat verschil te maken heeft met een noodzaak in tijd, dat als je over een jaar iemand hebt die heel veel kennis heeft en die weggaat, dan moet je wel wat doen. Ik denk dat mensen zich dat niet altijd realiseren. Die kennen wel de nut en de noodzaak, maar goed, of er nu vandaag iets mee moet gebeuren? Dat hoeft niet per se. Vaak wordt er toch reactief gereageerd. Van 'shit, iemand is ziek of die	Geen prioriteit

	zegt ik kan geen nachtdiensten meer doen, hij kan geen bereikbaarheidsdiensten meer doen'. Dan moet je acuut een probleem oplossen. Dat ligt aan de prioriteit."	
HRM'er 5	"Omdat van Duurzame Inzetbaarheid echt bewust beleid te maken, dat kost geld, investering terwijl je het rendement nog niet zo heel erg kunt aantonen. Dat maakt dat management vaak zegt, 'Dat is belangrijk, maar doe maar niet.'. Soms is dat lastig overtuigen. Want ja, wat is het rendement dan? En ook, Duurzaam Inzetbaar is nu zo'n woord... En in feite gaat het over: blijf opleiden, gewoon, gezond houden. En heel veel bedrijven zijn daar al wel mee bezig. Maar nu heet het ineens iets en moet daar beleid op komen. Ik vraag me ook af of bedrijven daar niet al meer mee bezig zijn dan ze zelf denken. Dat weet ik niet hoor, dat is een vermoeden. Wat wel speelt is dat de wereld nu heel snel verandert en dat het voor onszelf als bedrijf nog heel lastig is om te voorspellen waar dat naartoe gaat. Tegelijkertijd ben je gewoon dagelijks bezig om je business binnen te halen. Dus dan die lange termijn, korte termijn, daar het gevecht in of de belangen. Dat is ook soms lastig."	Investering, Bedrijven doen er onbewust meer mee dan ze denken, Korte termijn planning

Wat had de werkgever van bedrijf X anders kunnen doen m.b.t gezondheid?

Respondent	Axiale codering	Open codering
Medewerker 1	"Ze zijn niet erg meegaand wat dat betreft. Je moet zelf achter dat soort dingen aan gaan. Ik ben ook zelf naar Coen gegaan. Ze zijn daarin niet erg meedenkend. Dat is mijn ervaring. En dat zou anders moeten eigenlijk. Mensen die op oudere leeftijd komen, om die toch iets meer te begeleiden of toch een keer een gesprek met zo iemand te hebben. Dan hoor je misschien wel wat die mensen dwars zit. [...] Je krijgt het idee dat ze denken 'Misschien rot ie zelf wel op', dat gevoel krijg je. Er loopt een man of 4/5 in dezelfde leeftijd. Nodig die een keer uit voor een gesprek. Ga eens zitten met zo'n man en vraag 'Hoe gaat het met je?' 'Gaat het allemaal nog?'. Dat soort dingen gebeuren niet eigenlijk. Terwijl daar wel behoefte aan is. We zijn allemaal in een situatie dat je toch op leeftijd bent en je krijgt er toch meer moeite mee. Nou ben ik nog redelijk gezond, maar er zijn er ook een paar die zijn weg gegaan omdat ze niet gezond waren. Praat eens met die mensen, zoek uit wat je voor hen kan betekenen. Dat gebeurt niet. Dat vind ik jammer. Ik zou het fijn hebben gevonden als er meer waardering was geweest. Een schouderklopje zou best gewaard worden. Dat ze toch je het idee geven dat ze aan je denken. Dat komt er nu niet uit vind ik." "Ik loop tegen dingen aan op het werk en ik vraag weleens dingen. Nou, dan moet ik daar tien keer om vragen. En dan denk je op een gegeven moment 'Bekijk het maar. Het zal mijn tijd wel uitduren.'"	Praten met de medewerker, Meegaan in waar de medewerker behoefte aan heeft.
Medewerker 2	"Ik ben verschillende keren – toen ik ging sukkelen met mijn gezondheid – met mijn knieën en mijn nek, ben ik verschillende keren naar het kantoor geweest. Daar heb ik verschillende keren aangekaart en gevraagd of er niks anders was. Zodat ik het wat rustiger aan kon doen. Want je raakt toch overbelast. Dan ben je weer een week of twee weken thuis en dan gaat het weer beter en ga je weer werken. En dan	De druk verlagen, Vervangend werk regelen voor overbelastte medewerkers,

	begint het weer. [...] De druk in de fabriek, ja ze moeten winst draaien, dat begrijp ik. Maar voor de ouderen – soms sta je veel te hoog – de jongeren kunnen het nog niet eens bijhouden, laat staan de ouderen. [...] Dan blijf ik strompelen tot het niet meer kan, maar dan slik je heel veel pijnstillers per dag, maar dat is ook niet goed. Dat is makkelijk zat.” “In het bedrijf moeten de tanken nagekeken worden of ze goed zijn, krasvrij of de kwaliteit. En er lopen nu allemaal jongeren die dat doen en dat is een hartstikke mooi werkje. Ik vind persoonlijk, dat is voor ouderen. Dan kun je het even rustig aan doen. Nu is de druk veel te hoog voor de ouderen op de lijn. Ik ben daar 12,5 jaar geleden gaan werken, als we dan 65 tanken maakten in de acht uur, dan was dat hartstikke goed. Nu draaien we er 120, en dan is het nog niet genoeg. Er moet toch iets anders in het bedrijf zijn. En of dat nou in het magazijn is of ergens helpen, er moet altijd wel wat zijn. Als er iets gaat mankeren aan je lichaam, of je wilt iets rustiger aan doen, dan moet er iets zijn voor je. Zodat je lichaam kan herstellen. Niet op deze manier. Dat kan niet.” “Ik blijf erbij, er moet wat zijn. In het magazijn, controleren of de werkplek schoonhouden, er moet gewoon in het bedrijf iets zijn, en dat is er ook gewoon. Waarvan je kan zeggen, dat is nou iets voor de ouderen.” “wij werkten in ploegen. Dat was dan ochtend, middag en avond. Daar heb ik nooit een hekel aan gehad, dat heb ik altijd graag gedaan. Maar op een bepaald moment, als je 63 bent, dan kom je op een moment van ‘Tot zo ver en niet verder.’ Ik heb bijna tot op het laatst ploegendienst gedraaid. [...] Ik ken er ook wel één of twee, die zijn 61 en die draaien gewoon nog ploegendiensten. Die mensen mankeren ook wat. Als jij je mensen wil behouden en gebruik wilt maken van hun ervaring, dan moet dit veranderen.”	Zorg ervoor dat ouderen niet meer in ploegendiensten werken
Medewerker 3	“Voor mij hebben ze genoeg gedaan. Nou moet je weten dat, de eerste veertig jaar wist men niet van tilhulpen en materialen om het lichter te maken. Je hoeft niet meer zoveel te tillen en te sjouwen, maar dat is pas de laatste jaren gekomen. En beschermingsmiddelen voor je oren en dergelijken, daar hoorde je vroeger niet van. En rookafzuiging. Die eerste 40/50 jaar heeft je gewoon genekt. Dat was in die tijd normaal. En toen kreeg je de rookafzuiging en beschermingsmiddelen, tilhulpen. Dat maakt het voor een mens een heel stuk lichter, alleen wij hebben in die tijd natuurlijk wel alles met de handjes getild, hoe zwaar het ook was. En daar ben je eigenlijk mee gesloopt in de oertijd. Ze zijn alleen nu minder gewend om wat te tillen, dus als ze nu wat moeten tillen dan valt dat tegen. Dat is de voorgeschiedenis, daar kan deze baas ook niks aan doen. Dat was niet anders. Ik heb meegemaakt dat er steeds meer tilhulpen kwamen en kantelmachines om iets te kantelen en dergelijken, dat hebben ze allemaal goed geregeld de afgelopen jaren.” “Je zit er al zo lang, je weet niet beter. Je bent al zo lang met dat bedrijf bezig. Ik heb weleens gedacht, ze moeten meer rouleren op een afdeling. [...] Maar een chef denkt, nou hij staat daar lekker, hij weet zijn	Er is voor mij genoeg gedaan, vroeger had je geen tilhulpen en beschermingsmiddelen, daar ging het al fout, die heb je nu wel Meer rouleren in taken en houding

	werk, dat gaat lekker zo elke dag. Maar dan blijf je op je vaste plek en op een gegeven moment weet je alles op die plek en je blijft daar staan. Zo gaat het over de hele afdeling. Iedereen staat daar altijd hetzelfde werk te doen. Dus eigenlijk zouden ze meer moeten rouleren. Ik denk alleen niet dat dat houdt, want al die robotlijnen gaan wel door. Je staat daar tussen en je gaat na een paar uur naar huis en morgenochtend sta je er weer. Maar je maakt allemaal dezelfde bewegingen. Daar gaat het om. Ergonomisch is het niet goed.”	
--	--	--

Wat had de werkgever van bedrijf X anders kunnen doen m.b.t. ontwikkeling?

Respondent	Axiale codering	Open codering
Medewerker 1	“Voor ontwikkeling geven ze mensen wel de gelegenheid. Voor ons – de oude lullen – moet je niet teveel verwachten. Maar voor de jongeren mensen is er zeker wel de mogelijkheid om door te groeien als je dat zou willen. Zo zijn ze wel. [...] Ik heb zelf ook wel genoeg opleidingen gehad op de functies waar ik stond als ploegleider. Dan kreeg je toch wel een leidinggevendecursus en cursussen met robots en dat soort dingen. [...] Je moet gewoon voor jezelf zeggen ‘Ik ben tevreden’ en als je niet tevreden bent, dan moet je toch andere stappen ondernemen.”	Er is genoeg gelegenheid voor ontwikkeling
Medewerker 2	“Ik heb zat cursussen gevolgd. Ik heb een hele la vol liggen met certificaten, maar daar wordt ook weinig mee gedaan. Ik werkte graag op die lijn, daar gaat het niet om. En werk graag tussen de mensen in. Niet iedereen kan op een kantoor gaan zitten, dat kan niet. Dan zit je straks, bij wijze van spreken, met 600 man op een kantoor en drie in de hal, dat kan gewoon niet. Ten tweede hebben mensen daar vaak geen zin in. Ik ben persoonlijk ook één van die mensen. Ik zou ook niet op een kantoor kunnen werken, dat vind ik eentonig. Ik werk liever in de hal met mensen, dan ben ik bezig met aansturen. Elkaar helpen om de productie goed te laten lopen, daar was ik het mannetje voor. En als je dan ouder bent, dan moet er gewoon de mogelijkheid zijn om het rustiger aan te kunnen doen. Minder druk zodat je je lichamelijk beter voelt. Die tanken worden zwaarder en groter.”	Ik heb genoeg cursussen gevolgd, maar had graag een aangepaste functie gehad i.v.m. gezondheid
Medewerker 3	“Ik kwam uit de houtindustrie. Daar heb ik op verschillende afdelingen gemiddeld zo’n 7/8 jaar gestaan. En dan wilde ik weer wat anders. Ik ben ook heftruckchauffeur geweest, ik heb ook in de spuitrij gestaan. Daar raakte ik vol met eczeem, dus toen moest ik daar weer uit. Toen ben ik lasser geworden en later aan de zetmachines en als laatste aan de rollermachines. [...] Ik heb in de spuitrij een brandweercursus gevolgd, BedrijfsHulpVerlening, daar heb ik mijn diploma voor gehaald en EHBO heb ik gedaan. Dat was in de avonduren. Daar heb ik mijn diploma voor gehaald. En voor de rest heb ik alles met vallen en opstaan geleerd. [...] Ik had het altijd naar mijn zin. Mijn vrouw zei ook ‘Je ging tot de laatste dag nog fluitend weg.’”	Veel verschillende functies gehad, Een aantal cursussen gevolgd, Altijd naar mijn zin gehad

Wat had de werkgever van bedrijf X anders kunnen doen m.b.t. communicatie?

Respondent	Axiale codering	Open codering
Medewerker 3	“Ik heb er een beetje mijn twijfels bij als dat voor hun structureel moet worden. Als je nagaat dat je een afdelingsoverleg hebt. In het begin werd dat opgezet, dat was een verplichting van de cao. Om de zoveel tijd, dan kan iedereen met zijn grieven komen, dan gaat de afdeling bij elkaar zitten met de chef erbij. De een zei niks, de ander vroeg wat en achteraf werd er zo weinig mee gedaan. Op een gegeven moment verwaterde het. Dan gebeurde het nog maar één keer per jaar dan was het weer over. In het begin was het om de drie maanden. Dus ik twijfel of dat blijft bestaan. Hetzelfde met beoordelingsgesprekken, dat zal je weleens gehoord hebben, functioneringsgesprekken. Allemaal opschuiven naar een maand later, dan wordt het nog een maand later. Terwijl dat eigenlijk allemaal wettelijk verplicht is in de cao. En dat wordt allemaal opgeschoven. Ja we hebben problemen, we hebben het te druk, even opschuiven. En dat werkt allemaal niet. Maar het gebeurt. Maar ik denk dat daar niet veel van terecht zou komen. Of ze moeten punctueel zijn en zeggen ‘We moeten het doen! Wat er ook gebeurt er moet gepraat worden.’ En als er dan niks mee gedaan wordt – want de volgende keer als je weer bij zo’n afdelingsoverleg zat dan was er nog niks aan gedaan. Je kan een probleem niet van tafel lachen. Dat is nou zo jammer. En dan de volgende keer zegt iedereen ‘Ik ga daar zitten, maar ik zeg niks, want het helpt toch niet.’” “Het functioneringsgesprek doe je met je afdelingschef en ik vind dat ze ook nog eens naar de vragen moeten kijken. Die vragen zijn niet goed. Ik geef eigenlijk antwoord op de vraag of een ander het goed doet, in plaats van dat de chef vraagt ‘Doe jij het eigenlijk wel goed?’. Ik vond er hele domme vragen tussen staan altijd. Ik weet niet wie die verzonnen had, maar ik werd er niet veel wijzer van in ieder geval. ‘Ja, hoe is je werk?’, ‘Ja, goed.’, ‘Kun je omgaan met de tekeningen?’. Dat staat er elk gesprek in. Als je nou zoveel jaar met die tekeningen in je handen loopt dan zeg je overal ‘Ja’ op. En de meeste antwoorden waren al ingevuld door de chef, want die zegt ‘Je doet het toch goed.’. Dan wordt de vraag gesteld ‘Zijn er genoeg beschermingsmiddelen.’ Nou ja, die zijn er. Waar moet je dan eigenlijk op antwoorden. Dan vragen ze op het laatst ‘Heb je zelf nog wat?’, en dan schrijven ze dat op en hoor je er niks meer over. Dan gaat dat zeker naar een commissie die er naar kijkt. Het jaar erna vraag je hoe het daarmee zit en dan krijg je terug ‘Het ligt daar nog steeds, ik hoor er ook niks over.’. De geloofwaardigheid is een beetje weg. Ik denk dat die vragen allemaal niet goed zijn. Dat is altijd mijn indruk.”	Terugkoppeling geven op gemaakte afspraken De vragen in het functioneringsgesprek herzien, iets doen met het functioneringsgesprek

Hoe komt het dat zo veel HRM'ers werkdruk als een groot arbeidsrisico zien en wat zijn oplossingen?

Respondent	Axiale codering	Open codering
HRM'er 1	"Dat heeft denk ik heel veel met beleving te maken want de maatschappij gaat steeds sneller. Ook buiten het werk. Ook alles met social media en dat soort dingen, informatiestromen gaan ook veel sneller. Dus dat levert best wel stress op bij mensen. En het feit dat we met minder mensen meer moeten doen, dat is al een hele lastige. Met name ook om dat een plek te geven. In de praktijk, denk ik, dat dat wel meevalt. Maar het echt achteroverleunen op de debiteuren/crediteuren manier, dat zit er niet meer bij en de indruk die men heeft; dat de werkdruk groot is, groter is dan de werkelijkheid. Dat zegt mijn gevoel. [...] Het heeft hier met name te maken met ervaring. Dit bedrijf was van oorsprong, mensen kijken veel terug, mensen werken hier lang, en hebben een beetje het gevoel van vroeg was alles beter. Toen was alles goed geregeld en nu wordt het allemaal minder. Dat is niet waar, maar dat is de ervaring. Maar dat doorbreken we wel. Als je kijkt naar de uitval die we hebben als gevolg van werk-gerelateerde stress, dan is dat relatief heel weinig. Het is eerder iets waarover gepraat wordt, dan dat het ook daadwerkelijk tot uiting komt in de cijfers. We kijken altijd – als iemand dreigt in de stress te komen of burn out symptomen heeft – waar komt dit vandaan? Dus die hebben we, maar vaak heeft het te maken met een onbalans tussen werk- en privéomstandigheden. Dat het écht werk-gerelateerd is – we hebben rond de 750 medewerkers in het land, ik denk dat het er gemiddeld twee zijn. Dat zijn er twee te veel. Maar op de 750 valt dat erg mee." "Met mensen in gesprek gaan op het moment dat we zien dat het te belastend wordt, kijken waar oplossingen liggen. Ook zelf offers van mensen daarin vragen, dus zeggen van 'Joh, je hebt heel veel vrije dagen.' Als je wat ouder bent, zit je al gauw op 50 vrije dagen per jaar. Dan gaan we bijvoorbeeld kijken naar een ander planning, maar dan zal je wel een deel van je vrije dagen in moeten leveren. Dat betekent wel dat je dan op een gezonde en goede manier, die ploegendiensten doorkomt. En dat gaat goed. En ook daar zien we dat er relatief niet een heel groot verschil zit tussen mensen van 45 en mensen van 60. Die mensen die inderdaad wat jonger zijn, we hebben er nu één van half 30 die dus echt nu al een probleem heeft met de ploegendienst. Daar zijn we in gesprek van 'Joh, dit ga je niet nog eens 35 jaar doen, dus laten kijken hoe we dit op een andere manier gaan oplossen. Of je uit de ploegen kan, misschien met een stuk opleiding. Wellicht een andere toekomst, binnen of buiten het bedrijf.'. Dat heeft ook een stukje te maken met onregelmatige werktijden. Voor de rest hebben we niet zo heel veel risico's hier. Alleen in de productie, maar daar is al zoveel aan gedaan om dat 100% veilig te maken, daar gebeuren bijna geen vervelende ongelukken. Beeldschermwerk, je ziet het, we hebben die dingen allemaal op dit niveau zitten. Verstelbaar, de bureaus kunnen op hoogte, de stoelen kunnen op hoogte.	Voor al beleving, is vooral combinatie werk-privé die lastiger wordt Oplossing: praten met medewerkers over belastbaarheid

	Nee voor de rest hebben we daar geen risico's. Alles is verbouwd en vernieuwd en dat is heel prettig werken."	
HRM'er 2	"Bij ons kan ik dat uitleggen. Wij zijn natuurlijk 24 uur per dag, 7 dagen in de week bereikbaar voor onderhoud. Dus mensen draaien, wat ik al zei, storingsdiensten. We hebben een klantenfilosofie van 'De lift staat nooit stil', en de klant ervaart dat ook zo. De druk vanuit de werknemer is dan ook 'Ik moet ervoor zorgen dat die lift weer draait.'. Zij draaien onregelmatige diensten, het is echt hard werken. Een dag is heel onregelmatig voor de monteurs, zeker voor service monteurs. Elke dag is anders. Je kan beginnen met onderhoud, dan moet je naar een storing en zo kan zo'n dag helemaal ingevuld worden voor je. En dat is bij modernisering iets anders, maar ook daar moet de lift aan het einde van de week wel weer gewoon draaien. Dus daar ervaar je natuurlijk ook een soort druk, en je moet je planning halen. Dat is bij modernisering tenminste, en dat is voor reparatie idem. En als je dan gaat kijken bij ons op kantoor, dan heerst ook die cultuur van 'De lift staat nooit stil, we zijn altijd bereikbaar.' Dus ook chef monteurs en regio managers hebben altijd hun telefoon aanstaan. En dat ervaart men ook als werkdruk. We hebben redelijk veel, als ik eerlijk ben, op kantoor, een cultuur dat als je eerder naar huis gaat, valt dat iedereen op. Dus dat gebeurt niet, we kennen geen thuiswerken, parttime werken komt bijna nooit voor. We zijn heel ouderwets, maar ook vanuit de klant wordt hier wel naar gevraagd. Je kan als regiomanager niet teveel thuiswerken, want je hebt je chef hier zitten, je hebt je binnendienst hier zitten. Dan is fysiek contact echt belangrijk. Dat is gewoon een keuze vanuit onze cultuur om dat zo te doen. Bovendien hebben we een directeur gehad die dat alles behalve stimuleerde. En de huidige directie weet nog niet of dat echt gestimuleerd gaat worden." "We hebben pas een PMO gehad, daar kwam werkdruk ook uit. En we hebben een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek gehad. Daar kwam dat ook uit. Maar waar dat nou in zit, dat is altijd een beetje hoe mensen dat ervaren, waar komt dat vandaan. Dat komt bij ons dan toch door die 24 uur, 7 dagen. Dat ervaart men als een druk. Maar hoe zouden we dat kunnen verlagen. We hebben weleens gedacht, natuurlijk kun je dat verlagen, als je meer mensen aanneemt. Dat is wel een ding waar we over aan het nadenken zijn. Vragen we dan misschien te veel aan onze mensen? Ik zeg niet dat elke functie het heel zwaar heeft. Maar ik kan me voorstellen als regiomanager, accountmanager, kun je het wel echt heel druk hebben."	De klant gaat voorop, zorgt voor onregelmatige werkdagen Oplossing: meer mensen aannemen
HRM'er 3	"Ik denk dat werkdruk van grote invloed is op je gezondheid en vooral hoe je de werkdruk ervaart. Want als jij een hoge werkdruk ervaart – ook lage werkdruk trouwens – dan zal je bij een hoge werkdruk gestrest raken. En er is aangetoond dat stress echt niet goed is. En als je een te lage werkdruk ervaart ga je je vervelen en als je onvoldoende uitgedaagd wordt is dat ook niet goed voor je. Dus die balans vinden is wel heel erg moeilijk. Het moeilijke is dat dat verschilt per medewerker. De ene medewerker kan echt	Werkdruk is afhankelijk van hoe de medewerker het ervaart Oplossingen: Contact houden met de

	veel meer aan dan de andere medewerker in dezelfde functie. En een hele grote rol daarbij ligt bij de leidinggevende. Dat is een van de moeilijke taken van een leidinggevende. Om in te schatten hoe hoog de werkdruk daadwerkelijk is en hoe jij die ervaart. En daar dan ook op in te spelen. De leidinggevende moet de werkdruk dus in de gaten houden in combinatie met hoe de medewerker de werkdruk ervaart.” “Één punt hebben we natuurlijk al genoemd, dat is contact houden met je medewerker. Dat monitoren en daar ook echt iets mee doen. Dus het signaleren van werkdruk en mogelijke acties ondernemen om werk anders te verdelen onder medewerkers of zorgen dat meer medewerkers multi-inzetbaar zijn, dus zorgen dat meer medewerkers, meer handelingen kunnen. Dat mensen werk van elkaar kunnen overnemen. En misschien iets van zelfsturende teams ofzo, waarbij je afspraken maakt ‘als team moet je deze output leveren’ en zelf kijken wie je waar inzet om het meest optimale resultaat te krijgen. Dan heb je zowel de betrokkenheid geregeld, als de eigen invloed van de medewerker. Ik denk dat dat bij deze bedrijven niet zo snel gebeurt, maar in zijn algemeenheid zou dat moeten werken.”	medewerker, monitoren, acties ondernemen
HRM'er 4	“Het is hier als werkgever een beetje dubbel. Er wordt wel gezegd dat mensen werkdruk ervaren. En dat komt met name omdat ze zeggen dat er nogal wat precisie en kwaliteit wordt verwacht. Daarvan geven mensen aan dat ze de werkdruk als hoog ervaren. En omdat er veel wordt verwacht van het wederzijds geven en nemen van informatie. Dat zijn dingen die mensen wel aangeven, maar als je hier om half zes komt, is er niemand meer. Dat is nog wel iets waarvan ik denk ‘Tsja, hoe hoog is nou die werkdruk?’. [...] Wat ik als werkdruk kan ervaren, daar kan jij van zeggen ‘Ik snap niet dat je je daar zo druk om maakt. Ik ben om vier uur klaar met al dat werk dat jij moet doen.’ En ik zeg ‘Jeetje mina, wat een werk. Ik kom er niet doorheen.’. Dus dat is een soort gevoel. Het is ook wel een cultuur aspect. En er zijn vast afdelingen waar ze een hoop werk hebben liggen die in een – voor hun gevoel – te korte tijd af moet. Wij hebben hier bijvoorbeeld klantenservice zitten. Als een klant belt, en die heeft iets nodig en zij vragen dat niet genoeg uit. Dan zetten ze wat in het systeem. De klant wil bijvoorbeeld tien portofoons, maar als ze dat niet goed uitvragen, dan hebben heel veel andere afdelingen daar last van. Want de afdeling logistiek die zegt ‘Ja, tien portofoons, maar wat voor antenne moet daarbij?’. En dan krijg je heel veel heen en weer gevraagd. Dus die mensen moeten het goed uitvragen. Dat is weleens lastig. Want de klant weet het ook niet altijd. Die weet ook niet wat voor antennes daar op moeten of wat voor microfoons erbij moeten. Het kan ook gebeuren dat portofoons het niet doen, daar moet ook een frequentie ingezet worden en soms moet er nog wat software ingezet worden. Of als een klant er tien bij wil omdat ze er al 100 hebben, dan moet er software bij gezocht worden die past bij die andere 100. Als de klant dat niet weet, dan wordt het lastig. Dan weten wij dat vaak, maar als die dames dat niet goed uitzoeken, dan loop je de kans dat die portofoons geprogrammeerd worden, bij de klant komen en het vervolgens niet doen. Daar wordt wel van verwacht dat ze dat heel nauwkeurig doen. En als je dan heel veel van die aanvragen krijgt,	Het is dubbel. Werkdruk ervaren is persoonlijk. Is hier vooral vanwege kwaliteit Oplossing: het werkproces verbeteren samen met de medewerker

	kan ik me wel voorstellen dat je denkt 'Phoe, ik ben blij dat het half 6 is, ik ga naar huis.'. Dat gaat constant door bij die afdeling. Maar bij alle andere afdelingen zie je om kwart over vijf niemand meer. De verkopers hebben ook met die afdeling te maken. Die zitten dan thuis of die komen net bij een klant vandaan en die krijgen dan een order door, maar als ze dan niet alles weten..." "Waar wij vooral naar kijken is 'Hoe is het werkproces?'. We hebben met de afdelingen gekeken naar wat nou de verschillende stappen zijn die er genomen moeten worden. Dat staat allemaal op papier en wordt allemaal besproken met de medewerkers en die mogen dan vooral hun inbreng hebben. En dan komt het wel goed. En dat gebeurt natuurlijk constant. Elke keer wordt er weer geëvalueerd, er vinden wat aanpassingen plaats en dan gaan we weer. Wij hebben echt zoiets van 'doe dat vooral met de medewerkers die het werk uitvoeren.' Niet dat de directie gaat bepalen hoe dingen moeten."	
HRM'er 5	"Psychische overbelasting wel. Maar dat vind ik nog wat anders dan werkdruk. Wij zien namelijk dat mensen die uitvallen, thuis ook problemen hebben. Die balans van ik wil alles hebben, het is met name de hele druk. Het is werk- en privédruk en die combinatie die nekt mensen dan. En vervolgens zeggen ze, het is werkdruk. Dat is niet helemaal waar dan. Het is alles bij elkaar. Dat zie ik wel als een potentieel risico. Op gezondheid zie ik ook bij de mannen die in het magazijn en de werkplaats zie ik fysieke belasting als een potentieel risico. De gemiddelde leeftijd is daar toch iets van 45/50. Dan gaan knieën en ruggen enzo het ook gebeven." "we hebben die 'gezond en veilig op de werkvloer', dat zijn van die maatregelen die we nemen. Ik heb vorig jaar en het jaar ervoor ook wel geprobeerd een soort 'fit programma' te organiseren, maar dat was één van de 'trekken aan een dood paard' projecten. Mensen die het leuk vinden om te sporten doen het toch wel en mensen die niet sporten en die het eigenlijk wel nodig hebben, die krijg je niet mee. Ik vind dat een hele taaie om mensen hun leefstijl te bevorderen. [...] Ze zijn zich daar wel bewust van. Iedere Nederlander is zich daar bewust van dat als je een dikke buik hebt en je moet heel de dag staan, dat dat lastig is. Maar doe het maar eens. En dan heb je een gezin en heb je het druk en dan kom je 's avonds thuis en dan ben je moe en dan ben je al blij dat je met je benen op de bank kan zitten. Zo gaat dat. Dat vind ik lastig als werkgever. Dan heb je eigenlijk wel een groot belang om daar wat mee te doen. Maar tegelijkertijd mag je daar niet op ingrijpen."	Werk- privé balans is een probleem. Ook fysieke belasting is een probleem. Oplossing: projecten rondom bewustwording, blijft lastig

Wat is de relatie tussen ontwikkeling en actief praten over ontwikkeling? Wat zijn oplossingen?

Respondent	Axiale codering	Open codering
HRM'er 1	"Om de keuze te maken om een opleiding te doen naast je werk- en de privéleven, dat is best een behoorlijke keuze. En mensen willen dat wel, maar om daadwerkelijk die stap te maken, dat is wel lastig. En er is nog steeds onvoldoende besef dat je verantwoordelijk bent voor je eigen loopbaan en je eigen ontwikkeling, en de noodzaak om dat te doen. [...] Ik denk dat dat, als je mensen hebt van 50 die hier al	Kost tijd, keuzes maken om een opleiding te volgen is lastig

	20 of 30 jaar rondlopen, die denken die laatste tien jaar gaan ook nog wel lukken. Die denken daar niet bij na. En daarnaast roepen we al heel lang ‘Een leven lang leren’, ook buiten de bedrijven. Maar dat ook handen en voeten geven is gewoon een hele lastige. Nogmaals, daar moet je gewoon de tijd voor nemen. Wij hopen straks de successen te kunnen laten zien. Dan komt men wel. We hebben ook expliciet gezegd, één van de stellingen die we hadden was, ik zal straks even kijken of ik ze nog heb, ‘Wij gaan niet investeren in afkoopsommen, wij gaan investeren in de toekomst van onze medewerkers’. Dat is altijd zo, dan lopen mensen stuk en aan het einde van de rit heb je alleen maar verliezers. Het bedrijf raakt iemand kwijt die eigenlijk 30 jaar prima heeft gefunctioneerd, en de werknemer is totaal op en heeft misschien 100.000 euro op zak, wat zo op is, en moet vertrekken. En of het lukt 1, 2, 3, nee, natuurlijk niet. Morgen gebeurt er weer wat, dit bedrijf wordt bijvoorbeeld verkocht, dan zijn er weer een aantal mensen overbodig en die zijn dan nog niet klaar voor een andere toekomst. Dus hopelijk dat ze in hun vak dan wat anders vinden.”	
HRM’er 2	“Ik denk weleens dat sommige mensen daar helemaal niet mee bezig zijn, met de eigen ontwikkeling. Die denken ‘Ik vind het wel leuk, ik vind het wel best zo.’. Er zijn veel mensen, zeker in onze bedrijfscultuur – dat bedoel ik niet verkeerd – maar ik denk dat mensen met HBO-niveau daar misschien wat meer mee bezig zijn van VMBO’ers. Die vinden het vaak wel prima, die denken vaak ‘Het is wel prima’. Die hebben soms helemaal geen ambitie. Die doen gewoon hun ding. Maar wat wij wel heel erg proberen te doen is het heel erg goed stimuleren. We hebben een handboek voor onze monteurs waarin ze kunnen kijken welke opleidingen we allemaal verstrekken. Want wij merkten ook heel erg, dan kregen we formulieren terug en dan stonden opleidingswensen in die in niet snapte. Bijvoorbeeld een monteur die 20 jaar ervaring had en die wilde een basistraining elektrisch schakelen. Je moet je voorstellen, dan weet je niks van elektrotechniek. Maar je werkt al 20 jaar in de liften, dat is een beetje raar. Mijn ervaring is dat mensen soms gewoon maar wat roepen, omdat ze iets moeten roepen. En toen hebben wij gezegd, dat willen we niet meer. Prima als iemand een opleiding wil doen. Dat is goed, maar laten we dan wel zorgen dat het ergens gestructureerd is. Dus we hebben een boekje gemaakt met een soort niveau-onderscheiding van basis, gemiddeld, gevorderd. Dan kunnen mensen vanuit daar gemakkelijk zeggen wat ze daar dan van willen doen. Maar dan wel op het juiste niveau zitten of een niveau erboven, maar niet eronder. Want dan moet ik steeds tegen een monteur zeggen ‘Dit snap ik gewoon niet, hoe kan dit nou?’ Dan kreeg je de reactie ‘Ja, dat riep die dan maar.’ Maar dat heeft geen zin. Dan krijg je ook met die chef monteurs, die daar ook niet altijd mee bezig zijn, die het ook gewoon klakkeloos opschrijven. We hebben er nu ééntje die heeft bij alle tien de mannen dezelfde opleiding opgeschreven. Maar dat heeft er echt mee te maken dat heel veel mensen daar niet bewust mee bezig zijn of daar geen interesse in hebben. Dat merk ik nu ook. We hebben een aantal mensen die een opleiding mogen volgen en dan zeg	Mensen zijn er niet mee bezig en weten niet wat ze willen Oplossing: opleidingscentrum

	ik 'Goh, we willen je gaan aanmelden.'. En dan krijg je de reactie terug 'Ja, maar nu even niet, want ik ben nu met mijn huis bezig.'. Dus dan zeg ik ook, als bedrijf zijn we er heel actief mee bezig, en dan mag het allemaal en dan hoeft het ook niet altijd. Daarom zeg ik ook, mensen zijn er niet altijd even bewust mee bezig." "We hebben een opleidingscentrum in Capelle, daar hebben we echt de producttrainingen. Daar gaan we dit jaar mee beginnen. We beginnen binnenkort met hydrauliek, daar gaat een man of 10/20 naartoe denk ik. En we hebben bij het ROC heel veel opleidingen, we hebben natuurlijk veiligheidsopleidingen. Maar ik vind opleiden ook wel een stukje beloning."	
HRM'er 3	"Ik denk dat de een niet per se afhankelijk is van de ander, dus dat je je ook kunt ontwikkelen zonder dat je er een gesprek over hebt. En de ontwikkeling in deze bedrijven ligt met name op de productie. Dus zorgen dat mensen zo multifunctioneel mogelijk inzetbaar zijn. Ook dat is natuurlijk weer onderdeel van Duurzame Inzetbaarheid. Als je op meerdere plekken kunt staan en inzetbaar bent, dan is de belasting ook anders en door zoveel mogelijk werkzaamheden af te wissen zou je het én beter vol kunnen houden én daar verbeter je ook de betrokkenheid mee. Omdat je rouleert en iedereen dus meer van het proces weet. Bij Bedrijf Y wordt dat wel zo veel mogelijk gedaan alleen wordt dat afhankelijk gedaan van de medewerker. Je kunt als doel hebben 'We willen dat iedereen Duurzaam Inzetbaar is', maar zo werkt het niet. Er zijn ook medewerkers die gewoon, dat zijn specialisten, die vinden het heel fijn om altijd hetzelfde te doen en juist niet af te wisselen. Dan kun je hen wel gaan dwingen, maar dat werkt ook niet. Maar bij andere wordt, zoveel als je aankan, zoveel wordt je ingezet. En dan ben je ook als bedrijf minder afhankelijk van één persoon. En als die dan uitvalt, zijn er ook andere mensen die het werk op kunnen pakken. Dus zeker bij Bedrijf Y is dat ook echt wel het geval en bij Bedrijf X is er per lijn een team. Tussen lijnen wordt niet veel gewisseld. Je hebt wel echt functie-specifieke taken dus een lasser, die last en die zal niet zo snel op de heftruck rijden. Maar je hebt daar ook wel meerdere lassers en meerdere mensen die op de heftruck kunnen bijvoorbeeld, dus dan is het bij het bedrijf minder noodzaak om multi-inzetbaar te zijn." "In de functioneringsgesprekken is dat wel één van de punten. 'Waarop zou je je nog willen ontwikkelen?'. Maar daar wordt niet actief wat mee gedaan. Waar ligt dat dan aan? Dat zou kunnen omdat de leidinggevende denkt 'Ik zie jou dat toch niet doen.' Maar dan ook niet dat antwoord geeft van 'Ik snap dat je dat wil, maar ik acht jou daar niet bekwaam voor.' Zo iets. Of iedereen gaat weer verder in de waan van de dag en vergeet wat er in die gesprekken is gezegd. Daar kan ik niet zo goed de vinger op leggen. Dat proberen we nu ook meer met de Inzetbaarheidsmonitor naar voren te krijgen. Dus acties erin zetten. Op dit moment zijn er nieuwe functioneringsgesprekken weer gestart en we hebben een	Niet afhankelijk van elkaar, multifunctioneel inzetbaar Oplossing: actie ondernemen naar aanleiding van functioneringsgesprek

	uitdraai gemaakt van de acties die vorig jaar zijn gesteld, zodat de leidinggevende zich nog kan voorbereiden op het gesprek en naar aanleiding van die van vorig jaar.” “Ik zou dat wel veranderd willen zien. Zeker bij Bedrijf X denk ik dat daar nog veel winst te behalen is en dat dat wel gaat veranderen. Bij Bedrijf Y worden er aan de onderkant leerlingen aangenomen. Dus die zitten op school en die werken dan vier dagen per week en gaan één dag per week naar school. Maar daarnaast wordt er heel weinig aan opleiding gedaan. Misschien een enkele keer als iemand echt iets specifiek moet leren omdat er een machine gewijzigd is of er bepaalde vakkennis nodig is, maar dat komt heel zelden voor. Ik denk ook niet dat dat snel verandert.”	
HRM'er 4	“Ik zou niet weten waar dat aan ligt. Wij hebben over het algemeen drie gesprekken met de medewerker in het jaar over hun functioneren. We hebben een beoordeling- en een functioneringsgesprek, en tussendoor is er nog een gesprek over opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en wensen die daarin leven. Waar wij natuurlijk kijken, wat willen wij met de betrokken medewerker. Welke competenties moeten nog verbeterd worden en wat wil de medewerker zelf? Daar komen opleidingsplannen uit. Bij de een staat daar niks in en bij de ander is dat een plan verspreidt over een paar jaar. Maar niet iedereen hoeft hier supervisor of ‘super’-weet-ik-veel-wat te worden. Dat kan ook niet. Maar heel veel mensen komen gewoon hun werk doen hier. Heel veel mensen komen hier om vijf voor half negen binnen en vijf over vijf zie je hun auto alweer rijden. En dat is niet erg, als ze gewoon prima hun werk doen vinden wij dat best. Er wordt een fix bedrag per jaar begroot voor ontwikkeling en uit die pot kunnen mensen putten. En dat gebeurt een heleboel.” “Dit hebben we net een jaar geleden ingezet, dus dit blijven voorlopig nog wel doen. Dit systeem, wat ik je net vertelde. We zijn net door ISO geaudit. Die vonden het prachtig. Die hadden niks dan lof over de Inzetbaarheidsmonitor bijvoorbeeld. Die gebruiken we hier namelijk ook. Die meneer is net geweest, een uur geleden. Hij vond het prachtig. Natuurlijk zullen hier ook wel wat dingen zijn, maar we hebben het aardig geregeld. Volgend jaar gaan er twee mensen met pensioen en dan in 2019 nog één en dan tien jaar niemand. Duurzame Inzetbaarheid als reden dat mensen met pensioen gaan, valt allemaal wel mee. Ik denk dat dat bij heel veel bedrijven is, als je natuurlijk 1000 mensen in dienst hebt, dan zijn er wel meer die met pensioen gaan. Nu hebben veel bedrijven wel heel veel functies waarbij het lastig is om tot je 67^{ste} te werken, dat is hier niet zo. Dat kan allemaal prima. We hebben hier een hele hoop kantoorbanen, dat is allemaal prima vol te houden tot je 67 bent. En we hebben heel veel monteurs, die komen bij klanten en moeten weleens omhoog klimmen en in lastige ruimtes, maar goed dat kan allemaal wel.”	Onbekend Oplossing: 3 gesprekken per jaar, opleidingsplannen maken, monitoren met inzetbaarheidsmonitor

HRM'er 5	“Mensen weten het vaak zelf ook niet zo goed. Wij vragen het ook altijd in een doelengesprek: ‘Wat zijn jouw doelstellingen voor dit jaar? Wat wil je? Waar wil je heen? Hoe wil je het doen?’, ‘Ja, gewoon werken.’. Snap je. Dat zijn gewoon lastige gesprekken, voor beiden. Ook voor managers zijn dat lastige gesprekken, want dit zitten dan een beetje in hun eigen doelstellingen of hun eigen ding te denken. Ik denk dat het zoiets is. Ik weet het ook niet zo goed. [...] Daar komt bij de een wat meer uit dan bij de ander. Maar we voeren wel de gesprekken. Dat zijn sowieso drie gesprekken per jaar. Je doelengesprek, je functionerings- of voortgangsgesprek en je beoordeling. Maar daarnaast hebben we geen formele gesprekken. Maar we zijn klein, dus je hebt constant informele gesprekken.” “Wat ik, in mijn persoonlijke ambitie zou willen, is dat mensen gaan nadenken over ‘tel dat over vijf jaar deze functie verdwijnt, wat wil je dan?’. Snap je? Dat mensen wat breder dan hun huidige horizon kijken. Dat is een lastige. Wij zitten nu midden in een transitie waarbij we geen clou hebben waar het naartoe gaat. Je weet wel de grote lijnen, maar je weet niet wat impact is voor hier. Dus je kunt ook niets zeggen over de verwachtingen. Bij de PTT konden ze zeggen, we verwachten dat over 20 jaar er geen brieven meer verstuurd worden, dan faseer je dat langzaam uit. ‘Wat ga jij dan doen? Want dit gaat weg.’. Dan heb je een gesprek. Bij banken zie je dat ook. Maar bij banken is die ontwikkeling best wel helder. ‘Let op! Dit wordt geautomatiseerd, wat je nu doet.’. Maar wij hebben geen idee nog. Maar misschien als dat wat helderder wordt, kun je misschien wat makkelijker dat gesprek aangaan. Dat doen we met de personeelsbijeenkomsten, aangeven dat die ontwikkeling snel gaat. En ook in de persoonlijke gesprekken, in de doelstellingsgesprekken, etc.”	Medewerkers weten het niet goed, lastige gesprekken. Drie gesprekken per jaar Oplossing: medewerkers laten nadenken over alternatieven voor functie
-----------------	---	--

Waarom mag maar 11% van de respondenten meebeslissen? Wat zijn oplossingen op het gebied van betrokkenheid?

Respondent	Axiale codering	Open codering
HRM'er 1	“Wij hebben een best wel goede slag gemaakt door dit te doen met de vakbonden en de ondernemingsraad. Daarmee hebben we in ieder geval al een stuk draagvlak gekregen. En voor de rest is het uitrollen. Mensen mogen met ideeën komen vanaf volgend jaar. Over wat kunnen we nog meer met budgettering doen. We hebben er als bedrijf echt expliciet voor gekomen om niet gelijk alles op tafel te gooien. Echt stap voor stap. En ik denk dat we een jaar of vijf bezig zijn voordat alles rond is. Met name wat betreft de wijze waarop mensen het budget kunnen besteden, dat willen we ook elk jaar aanvullen en niet in een keer alles neergooien. Dan trigger je wel ‘Volgend jaar kunnen we dat er ook bij doen’. We kunnen bijvoorbeeld volgend jaar iets met sportverenigingen of sportscholen doen. Dat hadden we nu ook al kunnen doen, maar we hebben echt gezegd ‘Dat gaan we vanaf volgend jaar doen.’ Dan zijn er volgend jaar weer meer mogelijkheden. We willen nu ook advies uitbrengen met betrekking tot de financiële planning. Nogmaals, of je nou 30 bent of 60, dat maakt helemaal niet uit. Alleen je planning zal dan iets anders zijn. En dat zijn wel de stappen die we gaan doen. En voor de rest, als mensen met ideeën	Oplossingen: Vakbonden en ondernemingsraad betrekken, draagvlak, stap voor stap, één keer per jaar een keuze maken

	komen, graag. En voorlopig doen we dat met de ondernemingsraad. [...] We hebben heel expliciet aangegeven dat we het stap voor stap gaan doen en we gaan steeds een stukje uitrollen en we hebben geen haast. We willen dat het over een jaar of vijf staat. En we hopen ook met name dat dit mensen van buiten triggert om voor onze organisatie te kiezen. Dus ik ben er wel positief over. Flexibilisering is een ding, maar dat hoeft zich niet meer te beperken. Volgens mij zie je dat ook wanneer je mensen een keuze laat maken. We hebben bijvoorbeeld ook met betrekking tot besteding van vrije dagen dat mensen die kunnen opsparen om een lange reis te maken of voor mantelzorg te gebruiken, dat soort dingen waren al ingebouwd, die hebben we vanaf vorig jaar ingebouwd. Maar je moet het kunnen plannen als organisatie, daarom moet je het ook bespreekbaar maken, ook met de managers. En dat betekent ook wel van te voren aangeven – daar hebben we ook heel expliciet voor gekozen – je mag één keer per jaar een keuze maken wat je met je budget gaat doen. Natuurlijk als er tussendoor onverwachte zaken komen, dan zijn dingen altijd bespreekbaar, maar voorlopig hebben we gezegd dat we dat één keer per jaar gaan doen. En als blijkt dat we dat ook elk kwartaal of elk half jaar kunnen doen en het heeft geen negatieve invloed op de voortgang van onze productie en verkoop en dat soort dingen, dan zullen we dat doen.”	
HRM'er 2	“Wij zijn eigenlijk een organisatie die stimuleren dat mensen hun eigen beslissingen nemen. Je moet het zo zien, elke monteur krijgt een portemonnee mee van ons, en hoe hij het oplost, moet hij zelf beslissen. Als dat 50 euro kost omdat hij naar Gamma moet om iets te halen, dan moet hij dat vooral doen. Wij zijn heel erg van de zelfstandigheid en de mogelijkheden bij de medewerker neerleggen. Waarom? Omdat als je ze verantwoordelijkheid geeft, dan bereik je meer, dan wanneer je alle verantwoordelijkheid wegneemt. Men doet het werk dan ook beter. In plaats van dat je je altijd maar verschuilt achter regels en procedures. Wij hebben ook helemaal niet zoveel procedures en regeltjes. Omdat je dan heel vaak ziet dat mensen zeggen ‘Dat staat daar en daar en dan hoef ik het niet te doen.’ Maar zo werkt het niet. Wij zeggen ook altijd tegen onze chef monteurs, die leiding geven, als de medewerkers ergens mee komt, zorg dat het eerlijk is. Als je in een dorp bent, let maar eens op, zo legt de directeur dat dan uit. In elk dorp staat een kerk, tenminste vroeger was dat zo. Een kerk stond altijd in het midden van een dorp. Dat betekent dat iedereen evenveel krijgt, op een eerlijk manier. En dat is een beetje hoe wij het op dit moment willen. Het moet eerlijk gaan. Je hebt een grasveld en binnen dat grasveld mag je van alles doen. En je mag ook een keer buiten het grasveld komen, dat is helemaal geen probleem. Als je maar niet structureel buiten het grasveld komt. En zo moet je ook met je medewerkers omgaan. Je moet ze gewoon eerlijk behandelen en open en transparant zijn in de beslissingen die je maakt. Maar laat ze daar ook zelf in meedenken. Wat vinden zij er zelf van? Geef ze de mogelijkheden om mee te denken. In plaats van dat je alles maar afbakt. Wij hebben bijvoorbeeld geen inkoopafdeling, dus werkvoorbereiders	Oplossingen: eigen beslissingen nemen, verantwoordelijkheid. Eerlijk, open en transparant zijn richting de medewerker. Leidinggevend en max 10 man onder zich, veel contact en feestjes

kunnen zelf inkopen. En zij regelen zelf hun prijs wel, daar hebben we geen inkoopafdeling voor nodig. Waarom? Omdat je anders krijgt 'Oja, ik moet even naar Pietje, want Pietje is van de inkoopafdeling en Pietje moet ervoor zorgen dat er een prijs komt.' Nu doen ze het zelf. Zij zorgen zelf net zo goed dat ze een goede prijs krijgen. Want hoe beter de prijs, hoe meer marge ze overhouden. Ze zijn echt niet dom wat dat betreft. Dat hoeft je niet uit te leggen, dat doe je thuis ook. Als je een tv koopt, ga je ook voor de beste prijs. Dat kunnen medewerkers hier zelf ook wel regelen en het handelt veel sneller. Dus dat is wel wat wij belangrijk vinden, dat medewerkers de eigen beslissingen nemen en als het fout gaat is het fout. Dan lossen we het later wel weer op."

"Het loopt iets terug merken wij en dat heeft wel een reden. Je moet je voorstellen dat toen wij de eerste enquête hielden vier jaar geleden hadden wij 130 mensen, nu zijn we bijna het dubbele. Wij werken heel erg vanuit betrokkenheid. We hebben heel veel feestjes, we hebben een sinterklaasfeest, een kerstdiner, een personeelsfeest, een moeder-dag cadeau voor de partners, om die te bedanken voor hun flexibiliteit. En we hebben toolboxen waarbij altijd voor een hapje en een drankje wordt gezorgd zodat je niet met een lege maag weer teruggaat naar huis, er is een afdelingsuitje. We kiezen er ook voor om chefs maximaal tien mensen onder zich te laten hebben zodat die ook persoonlijke aandacht kan geven aan zijn mensen. Daar zijn wij heel erg mee bezig. Alleen omdat je groeit merk je dat je leidinggevenden erop moet wijzen dat het belangrijk is dat er een antwoord terugkomt, en persoonlijk contact hebt. Door de explosieve groei ligt dat een beetje onder druk. Daar zijn we nu wel heel erg mee bezig en dit jaar is daarom ook het thema 'Alles wat je aandacht geeft groeit'. Dat kan alle kanten op. Dat kan over de klant gaan, bijvoorbeeld aandacht geven aan de klant zorgt ervoor dat de relatie groeit, maar dat geldt voor een medewerker idem. Als jij met je medewerker – ik zeg even wat – één keer in de drie maanden een goed gesprek hebt of als hij belt geef jij een goed antwoord en kan jij helpen, dan vindt hij het prettiger om voor jou te werken dan wanneer je hem een half jaar niet spreekt. Dus dat is wel goed. Als je kijkt naar de liftenbranche, hoe dat zit, dan hebben veel chefs echt een administratieve taak bij andere partijen. Dat hebben ze bij ons ook. Maar omdat wij proberen om die span-of-control zo klein mogelijk te houden in het team, dat ze wel de persoonlijk aandacht kunnen blijven geven, dus echt persoonlijke gesprekken, langsgaan, dat soort dingen. Wij vinden dat wel heel belangrijk en dat moet je ook wel hebben, want als je geen betrokkenheid hebt in dit vak, dan straalt en mens dat ook uit. Een van onze slogans op de website is dan ook 'Mensen maken het verschil'. Maar dat is ook echt zo. Als ik een blij monteur heb, dan zal een monteur ook blij bij de klant zijn. Als hij chagrijnig is, denk de klant ook 'Wat is dat voor bedrijf, die monteur is helemaal niet happy.' Dus dat is ook beetje hoe we het uit willen stralen en wat we belangrijk vinden. Dus daarom is aandacht voor de mens super belangrijk. En dat begint denk

	ik bij de kleine dingen. Als er een vraag wordt gesteld, antwoord geven, 'Nee' is ook een antwoord. Maar geen open eindjes."	
HRM'er 3	"Er wordt eigenlijk niemand bij betrokken. Er is formeel vastgelegd in hoeverre de OR betrokken wordt, maar de individuele medewerker wordt nergens bij betrokken. Bij bedrijf Y is er een directeur en daaronder één productieleider en dat is het. Die doen wel heel veel met zijn tweeën. Bij bedrijf X is er een MT, dus daarin wordt wel meer besproken samen. Maar dan echt het MT. Niet echt de lagen daaronder. Alhoewel, de MT leden zijn wel degenen die veel horen en zien, misschien dat die onbewust veel meenemen, maar dat wordt niet actief gevraagd de andere kant op. Het is wel lastig vast te stellen wat je onder beleid verstaat. Zoals ik net al zei gaat er veel op korte termijn, dus echte beleidsstukken worden niet geschreven zoals je dat bijvoorbeeld wel hebt in een gemeente. Er wordt niet gezegd 'Dit is onze visie en missie en we willen daar over vijf jaar staan en daarvoor moeten we deze dingen gaan doen.'. Het is eigenlijk meer de vraag hoe we de klanten die we hebben behouden en hoe gaan we nieuwe klanten binnenhalen? En hoe zorgen we voor een zo goed mogelijk product? Dus eigenlijk ligt ontwikkeling en het vormen van beleid meer op het onderhouden van de machines en zorgen dat de productie blijft draaien. Maar daaromheen is niet veel.[...] Dat is natuurlijk tweeledig. Want je kunt natuurlijk medewerkers vragen, maar als je daar als directie toch niks mee gaat doen, moet je ook niks vragen. Dus ik denk ook niet dat dat daar zal gaan veranderen. Het zijn bedrijven die al 40/50 jaar hetzelfde doen en daarin niet heel snel zullen veranderen. Bij sommige medewerkers is denk ik ook niet hun drijfveer betrokkenheid bij het bedrijf. Misschien is dat een cultuuring en moet je dat gewoon langzaam opbouwen, maar als je vraagt 'Denk eens mee', dan kijken ze je echt raar aan. Dan is het 'Ik ben hier om productie te draaien en geld te verdienen', dat is hun drijfveer. Betrokkenheid zal hun minder interesseren denk ik."	De OR of het MT wordt betrokken, veel korte termijn, wel iets mee doen als je het vraagt, medewerker wil niet meebeslissen
HRM'er 4	"De inspraak van medewerkers is hier geregeld in de overlegvormen die er hier zijn. Alle afdelingen hebben werkoverleg en daarin kunnen de medewerkers meepraten en meedenken in allerlei zaken die voor de afdeling van belang zijn en wij stellen het ook op prijs als medewerkers met ideeën of suggesties komen over allerlei zaken die met de werkgever of beleid van bedrijf X te maken heeft. [...] Daar wordt heel weinig gebruik van gemaakt. We hebben een soort directieteam vergadering waarbij altijd op de agenda staat 'Zijn er nog vragen van medewerkers in het werkoverleg naar bovengekomen?'. Maar dat is nooit het geval. Het blijft altijd gevraagd worden en we regelen daar ook dingen voor, maar dat levert weinig op. [...] Dat komt ook weer terug in de werkoverleggen, dat staat op de agenda. Dat vind ik ook niet zo gek hoor, dat mensen geen ideeën hebben over welke kant het op moet met het bedrijf. Heel veel komen mensen gewoon lekker werken en daarna gaan ze weer lekker naar huis. Lekker met hun collega's	Via werkoverleg weinig vragen, niet verwachten dat mensen meebeslissen. Oplossing: bonus bij behalen doelen, inspiratiesessies, leidinggevendenden moeten open staan

	en onderling. Maar je moet van de meeste medewerkers niet verwachten dat ze over het beleid van het bedrijf mee gaan praten.” “Wij zouden wel wat meer betrokkenheid van medewerkers willen. Dat proberen we wel voor elkaar te krijgen, maar dat is toch wel een beetje een cultuuraspect en dat is helaas niet zomaar geregeld. We laten de competenties van bedrijf X en van de afdelingen terugkomen in werkoverleg en mensen hebben zelf wat te zeggen over hun doelstellingen die ze moeten behalen en waar zij weer een bonus voor kunnen krijgen. Dan vergroot je ook de betrokkenheid bij het behalen daarvan. Ik verstrek nog weleens informatie en dat laat ik dan eerst door een paar medewerkers lezen, zodat zij een idee hebben van wat beter kan of wat er nog aan toegevoegd kan worden. Dat doen mensen trouwens wel graag. We houden ook vier keer per jaar – dat noemen we – inspiratiesessies. Dan vertellen een aantal mensen over leuke projecten die ze gescoord hebben, over nieuwe ontwikkelingen, over ontwikkelingen in de technologie. Dat is ook een soort vragenuurtje, waarin mensen allerlei vragen kunnen stellen. Dat gebeurt allemaal wel. Of dat uiteindelijk leidt tot een hoger cijfer in het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek is altijd maar de vraag. [...] Ik denk dat de leidinggevendenden daar een rol in vervullen. Dat ze open staan voor nieuwe ideeën en suggesties en niet in problemen denken of ‘Dat kan niet’ of ‘Nee hoor, dat hebben we al weleens gedaan’. Maar medewerkers erbij betrekken. Zo vroeg mogelijk.”	
HRM’er 5	“Het ligt eraan over wat. We komen uit een periode dat medewerkers in ieder geval het gevoel hadden dat ze overal over mochten meebeslissen. Dat doen we niet meer. Op een gegeven moment zeggen we ‘Die bestelauto wordt gewoon blauw.’, ofzo. Of ‘Dit gereedschap is gewoon dit gereedschap’. Maar we proberen altijd wel om de medewerkers mee te laten beslissen over de zaken die hen aangaan. Of in ieder geval, hen erbij te betrekken. [...] Sowieso met onze personeelsvertegenwoordiging, dat we daar gewoon serieus mee omgaan. En ook nu, met de strategie, daar hebben we medewerkers ook altijd in betrokken. En dat organiseren we elk jaar wat anders vanuit voortschrijdend inzicht. Maar zoals nu, hebben we een aantal strategische projecten waarbij we heel bewust hulp van medewerkers vragen. Zoals nu dat project in de werkplaats, daar zijn ze ook bij betrokken. Dus daar besluit je ook eigenlijk mee. Maar ze zitten niet bij het managementteam aan tafel ofzo van ‘Wat wil jij?’. De personeelsvertegenwoordiging raadplegen we ook als er wat te raadplegen is.” “Onze ervaring is dat ze heel erg gingen zeuren. Want, op het moment dat er een beslissing kwam die gewoon een beslissing was, bijvoorbeeld de bestelauto wordt dat en dat merk, ik noem maar wat. Dan was het ‘Ja, maar we zijn niet betrokken, we mochten niet beslissen, dus ik kan die auto niet rijden. We hadden het dingetje links willen hebben en nu zit het rechts’, weet ik veel. Dus niet per definitie. Ik denk wel, overall dat op het moment dat je zelf invloed hebt, dat dat je betrokkenheid vergroot. Je moet op zijn minst weten waar dat over gaat. Dat denk ik bij mezelf ook. Dan hoef je niet eens mee te beslissen.	Meebeslissen is goed, maar je moet wel ook verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen

	Wij zitten nu in een reorganisatie van hogerhand waarvan wij niet zo goed weten waarom en hoe en wat. En op het moment dat ik dat zou weten, dan denk je 'O, ja, ik vind het niet leuk. Of voor mij heeft het geen zin, maar ik snap wel het grotere goed.' Dan kun je je daar wel veel makkelijker achter scharen. Dat helpt wel. Of dat nou meebeslissen is of betrokken zijn, of geïnformeerd zijn, ja daar ben ik niet helemaal uit. Maar hier was het op een gegeven moment zo dat mensen gingen klagen over alles. Ze vonden dat ze over alles ook iets mochten zeggen. Op een gegeven moment kun je dan alleen kortzichtig een besluit nemen. Terwijl de andere belangen dan niet meegenomen worden die het belang van die ene medewerker of de groep overstijgt. Dus, ja ik geloof er wel in, maar dan moet je dat wel heel goed inrichten en heel goed begeleiden. Dan moet je heel strak sturen. Dat je ook wel de verwachtingen heel erg managet en ook, bij meebeslissen hoort ook mee verantwoordelijkheid nemen. Waar het hier dan over ging. Aan de ene kant ben je een hele zorgende werkgever. Dus papa, mamma werkgever, zorgt voor jou. We houden je klein. Aan de andere kant mag jij wel overal over meebeslissen. Maar dan heb je zeg maar een ouder/kind verhouding. En tegen het kind zeg je dan 'Je mag meebeslissen wat voor snoepje je wilt', maar die gaat alleen maar harder zeuren. Dus dan moet je die relatie ook op een volwassen relatie brengen. Dan moet je ook je organisatie daarop inrichten. En je cultuur daar op inrichten. Zodat je mensen ook aanspreekt op hun verantwoordelijkheid. Zodat ze daadwerkelijk die verantwoordelijkheid voelen. En als je dat bij ze weghaalt, dan werkt het dus niet. Dus het werkt als je je cultuur en je structuur daarop hebt ingericht. Als je hele strakke hiërarchische lijnen hebt en zegt dat medewerkers wel mogen meebeslissen, dan gaat het mis."	
--	---	--

Maatregelen

Respondent	Axiale codering	Open codering
Medewerker 1	"Ja, daar [Het houden van bijeenkomsten over waar medewerkers de organisatie over vijf jaar willen zien] zou ik wel aan meewerken." "ik ben zelf ploegleider geweest op een lijn. Dan heb je toch een man of acht onder je. Ik ben er wel altijd voorstander van geweest om een ploegleider een wat vrijere rol te geven. Nu ben je meewerkend ploegleider, je werkt zelf net zo hard mee, en als een medewerker problemen heeft, dan wordt je elke keer van je werk gehouden. Daar hangt natuurlijk ook een prijskaartje aan, als je zelf een beetje in de rondte loopt, maar dan kun je wel de problemen sneller aanpakken. Want als ik nu van me werk afgehaald wordt, dan ligt het werk wel stil. Ik zou zeggen, geef de ploegleider dan een baan waarbij hij makkelijker kan wegllopen in plaats van de ploegleider aan de robot. Daar kun je bijna niet van wegllopen. Dus geef hem dan een andere baan overal. Waar die wel goed van zou kunnen wegllopen. Ik denk dat je dan ook eerder de problemen kan aanpakken en de fouten die er	Positief over: - Bijeenkomsten over toekomst - De ploegleider een vrijere rol geven - Praat met mensen over hun inzetbaarheid - Ervaring van oud op jong overbrengen door training - Gezonde lunches

	gebeuren, want die gebeuren genoeg, dat je die dan eerder de kop in kan drukken. Ik denk dat het dan beter zal gaan werken.” “Er wordt nogal veel van je verwacht en dat mag ook wel, maar ja... praat eens met ouderen, trek even tijd uit voor zo iemand. Op de afdeling waar ik zat hadden we elke maand een ploegoverleg, en dan kon je wel wat zeggen, maar er werd vrijwel niks aan gedaan. En dat vind ik jammer. Ze hoeven niet gelijk in de houding te springen als ik wat zeg. Maar toch, als je wat vraagt, of je wilt wat veranderen of dat je wat wilt hebben... [...] Als je het al tien keer hebt gevraagd, de elfde keer denk je ook, ik vind het wel goed met jullie. Wat geen goede gedachtegang is hoor, maar dan zeg ik op mijn beurt, die kweken ze dan zelf. Omdat er niet naar geluisterd wordt. ” “Het [trainen van nieuwe medewerkers door ervaren medewerker] zou wel wijselijk zijn. Als je een werknemer hebt die er al een tijdje zit, die neemt toch een stukje ervaring met zich mee. Bepaalde mensen kunnen daar toch wat van leren vind ik, je moet toch een stukje kennis overbrengen. Ik denk ook wel dat dat gebeurde, er zijn altijd mensen die slepen toch bepaalde mensen mee. Ik denk wel dat dat gebeurt. Ik hoop het wel tenminste. Mijn idee was dat wat ik weet, mag een ander ook weten. Dat is het zelfde; ik heb mijn opvolger in mogen werken. Dan moet je toch die kennis overbrengen. Je kan niet zeggen, nou hier heb je die sleutels en succes.” “[Duurzame Inzetbaarheid onderdeel maken van het functioneringsgesprek], dat lijkt me wel verstandig, want dan heb je wel meer kans dat er wat aan gedaan wordt. Nu staat iedereen maar in zijn eigen beschermde hokje, die staat apart, die staat apart. En als je dat bespreekbaar kan maken in een functioneringsgesprek, moet dat toch gaan rollen, want het is denk ik belangrijker dat als je negen mensen op een lijn hebt staan, dat ze allemaal overal inzetbaar kunnen zijn.” “[Een gezondere lunch in de kantine], daar zou ik wel voor zijn. Want we hebben de frikadellen en het broodje kroket en dat vind ik niet een gezonde vorm van etenswaar eigenlijk. Maar goed, je hebt erbij die doen het elke dag in die kantine, maar dat moeten ze zelf doen, ik vind het niet gezond.”	
Medewerker 2	“[Het bespreekbaar maken van langer doorwerken]. Als je maar genoeg blijft herhalen dan geloof ik daar wel in. Maar ze moeten daar van bovenaf wel open voor staan natuurlijk. Daar staan ze niet altijd voor open, want ze hebben daar weer andere dingen aan hun hoofd. Zij denken alleen maar aan productie. Ik zeg ook weleens ‘Een mens is voor jullie een sinaasappel, ze persen de laatste druppel eruit en dan komt er weer een ander’. [...] Als ze wat flexibeler zijn en ze staan meer voor je open zodat je bepaalde dingen op een normale manier kunt bespreken, dan denk ik dat dat een heel stuk zal helpen. Het komt erop neer, als jij chef bent, dan ben je een klaagmuur. Een directeur en andere mensen van boven lopen te piepen dat je je productie moet halen en aan de onderkant heb	Positief over: - Het bespreekbaar maken van DI, maar dat moet van bovenaf komen - Trainen van nieuwe medewerkers door ouderen, maar wel voor langere tijd

	je personeel die dat waar moet maken, die lopen te klagen dat de druk te hoog is. Die mensen weten ook niet meer wat ze moeten doen. Dan zit je er gewoon tussenin.” “[Het trainen van nieuwe medewerkers]. Dat heb ik ook vaak genoeg gedaan. Ik heb ook genoeg jongeren begeleid. Maar goed dan werkte je ze in om op de lijn te kunnen werken. En dat heb ik ook weleens tegen de chefs gezegd, ze gooien die jongeren gewoon in het diepen. Dan vragen zij ‘Hoe bedoel je dat?’, ‘Nou, het is hier, of je kan zwemmen en anders verzuip je.’ Het is misschien een rare opmerking, maar dat is gewoon zo. Het is voor die jongeren ook werk, dat krijg je niet in één dag onder de knie. Daar heb je een dik half jaar voor nodig, echt. Om zo goed en zo makkelijk mogelijk te werken. Wat zij te horen krijgen is alleen maar zoveel mogelijk tanken maken. Er wordt niet meer naar de kwaliteit gekeken. Dat vind ik gewoon dom. Ik denk dat jongeren er veel meer baat bij zouden hebben om ingewerkt te worden door een ervaren medewerker. Dan kun je ze leren hoe het wel en hoe het niet moet. Nu laat je weleens wat doen en dan zijn ze met een half uur klaar. Maar dat kan niet, dat is gewoon niet zo. Er zijn zoveel machines daar, dat leer je niet in een dag. En dat moet je dan nog elke dag bijhouden. Er veranderen zoveel dingen.” “[Korting aanbieden op de sportschool]. Ja, daar zou ik wel wat mee hebben gedaan.” “[Het aanbieden van trainingen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid]. Als er iemand verstand van heeft en je kan dat door laten dringen tot de mensen. Dat daar iets mee moet worden gedaan. Er zijn natuurlijk altijd personen die zeggen ‘Wat moet ik met die onzin’, maar er zijn ook mensen al echt mee bezig. En daar moet je een middenweg in zoeken.” “Een functioneringsgesprek is wel goed, als er wat mee gedaan wordt. Ik heb ook weleens bij een functioneringsgesprek gezeten, dan spreek je wat af, en dan doe je de deur dicht, en dan is alles weer precies zoals het was. Ik heb het idee dat ze die functioneringsgesprekken alleen doen omdat het moet omdat ze een groot bedrijf zijn. Maar er wordt niks mee gedaan. Er worden briefjes in een map gestopt en klaar. Dat kan toch niet. Dat is net zoiets, we hebben weleens een enquête gehad over de tevredenheid. Dat is goed, maar je kan invullen wat je wilt, er wordt niks mee gedaan.”	- Korting op de sportschool - Trainingen op het gebied van DI aanbieden - DI opnemen in het functioneringsgesprek mits er wat mee gedaan wordt
Medewerker 3	“[Het trainen van nieuwe medewerkers door ervaren medewerkers]. Dat zou zeker wel helpen. Ik denk dat dat wel gaat helpen. Maar wel met verantwoording, want ze moeten wel zelf een verantwoording hebben. Niet dat ze zeggen ‘Dat is een mooi baantje, en als ik hem krijg, dan loop ik daar een beetje rond.’ Je moet wel hart voor je werk hebben, dat is belangrijk. Je moet plezier en hart voor je werk hebben en wat je maakt. Als ik op de afdeling liep en ik vroeg ‘Moet dat nou zo?’, dan dachten ze ‘Nou ja, hij is de oudste, hij zal het wel weten.’ En dan vertelde ik ze dat ze het anders moesten doen en dan gingen ze zo verder. Maar dat is dan ook een stukje ervaring. Dus ik zag al, als	Positief over: - Het trainen van nieuwe medewerkers door ervaren medewerkers - Korting op de sportschool

er iets verkeerd ging, dan zei ik er wat van en dan werden ze niet boos, dan zeiden ze 'Bedankt!' en dan gingen ze verder. Maar dat is ervaring en die ontbreekt in heel veel bedrijven.”

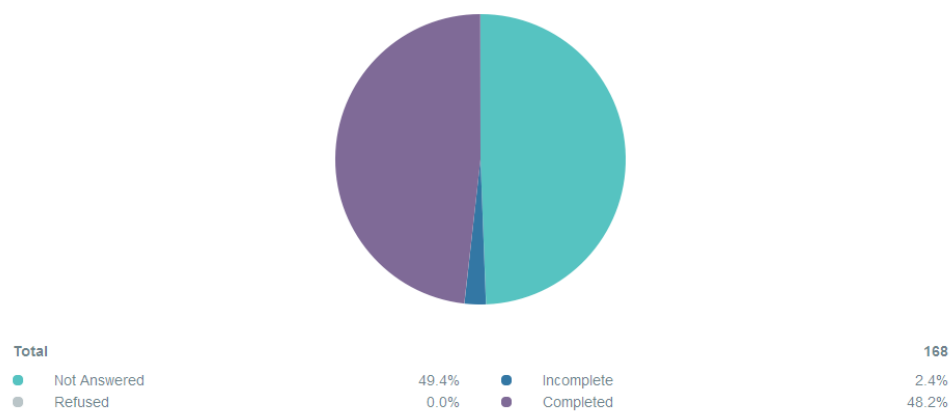
“[Het aanbieden van korting op de sportschool]. Ik wou dat de baas dat ooit aangeboden had. Maar dat is nooit gebeurd. Ik heb zeven jaar gesport. Ik bezit geen auto, dus alles wat wij doen, doen we op de fiets. Wij fietsen naar België toe, dat maakt allemaal niet uit. Ik heb zeven jaar op de sportschool gezeten en toen kreeg ik problemen met mijn schouder. Toen kon ik geen gewichten meer doen. Toen raakte op een gegeven moment mijn knie kapot door een ongevalletje. Dus ik kon mijn been trainingen niet meer doen, ik kon alleen nog een beetje lopen op de loopband. Ik denk, ja dat kan ik thuis ook. Het was best gezellig daar, maar om nou een beetje op die band te gaan lopen... Ik ben ermee gestopt. Toen ben ik zelf gaan wandelen samen met mijn vrouw. Alles doe ik lopend. Nu heb ik heel lang vrij, dus als ik even naar de bakker moet, dan loop ik naar de bakker. Wij doen veel gezonde dingen, de sportschool vond ik harstikke lekker tot het niet meer ging. Er zijn bedrijven die het aanbieden, voor jezelf is het lekker. Ik vond het heerlijk. Het is wel belangrijk voor een mens.”

“[Het aanbieden van trainingen op het gebied van DI], Ik hoop dat dat zou helpen. Mensen moeten daar ook op gewezen worden, dat dat belangrijk is.”

“Ik neem altijd mijn pakje brood mee. Als ik dat allemaal zie gegeten worden, frikadellen en dat soort dingen, dat kan niet goed zijn. Overal zie je reclame van gezond eten en dan kom je in de kantine en dan hangt daar een broodje shoarma, vrijdag dit, vrijdag dat. Ik nam weleens een broodje gezond op vrijdag.”

- Trainingen op het gebied van DI
- Gezondere lunch opties

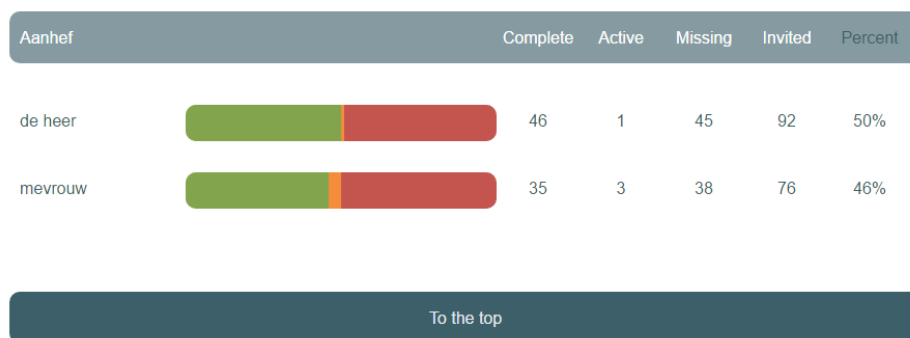
Bijlage 6; Uitwerkingen enquête



Figuur VI.1 Response status. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

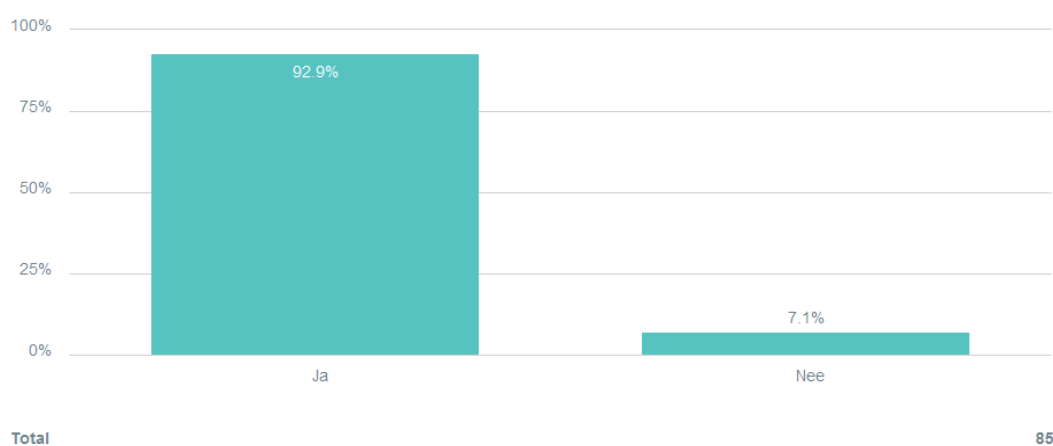
Tabel VI.1
Respondentenoverzicht

Doelgroep	Aantal respondenten		Aantal compleet	
Opdrachtgevers met inzetbaarheidsmonitor	28	100%	17	60,7%
Opdrachtgevers andere dienst	45	100%	19	42,2%
Leden FME-CWM	95	100%	45	47,4%



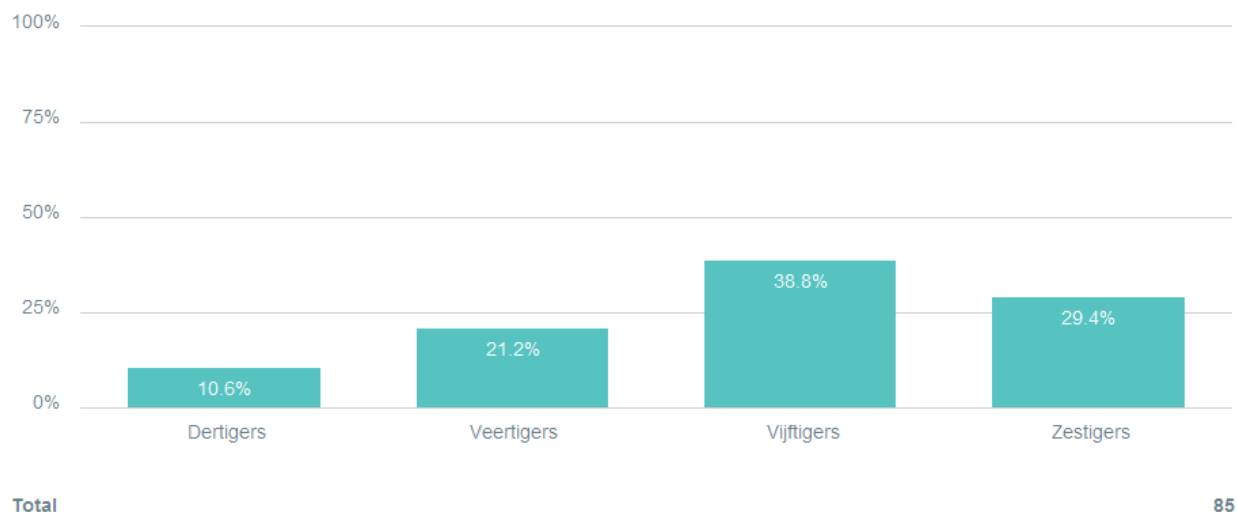
Figuur VI.2 Man/vrouw verdeling. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Ziet uw organisatie nut en noodzaak in van Duurzame Inzetbaarheid?



Figuur VI.3 Nut en noodzaak van DI. Herdruckt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Vanaf welke leeftijdsgroep gaat men bewust om met langer doorwerken?



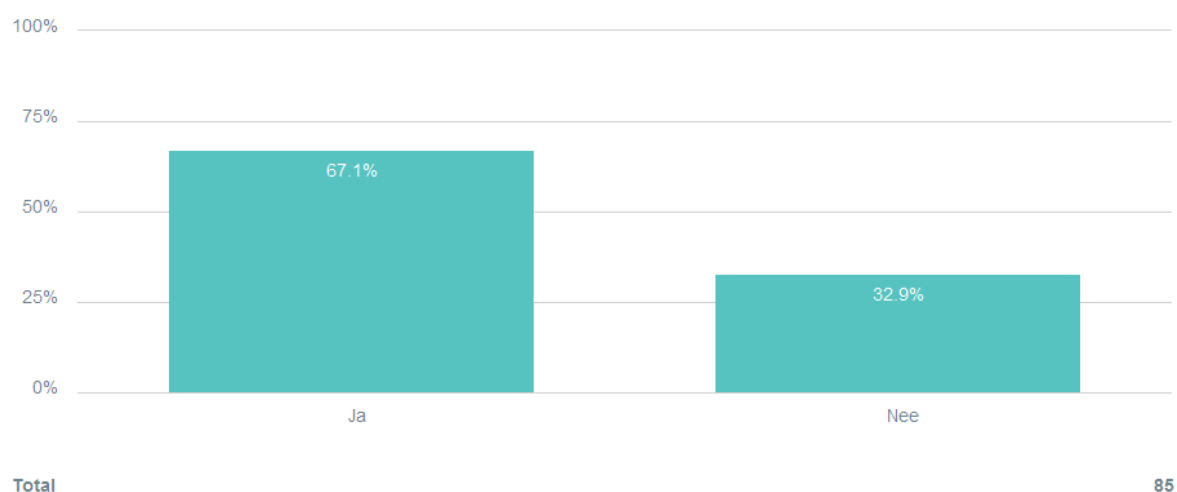
Figuur VI.4. Leeftijdsgroep die bewust omgaat met DI. Herdruckt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Tabel VI.2

Vanaf welke leeftijdsgroep gaat men bewust om met langer doorwerken?

Dertigers	10,6%
Veertigers	21,2%
Vijftigers	38,8%
Zestigers	29,4%

Is uw organisatie al actief bezig met Duurzame Inzetbaarheid?

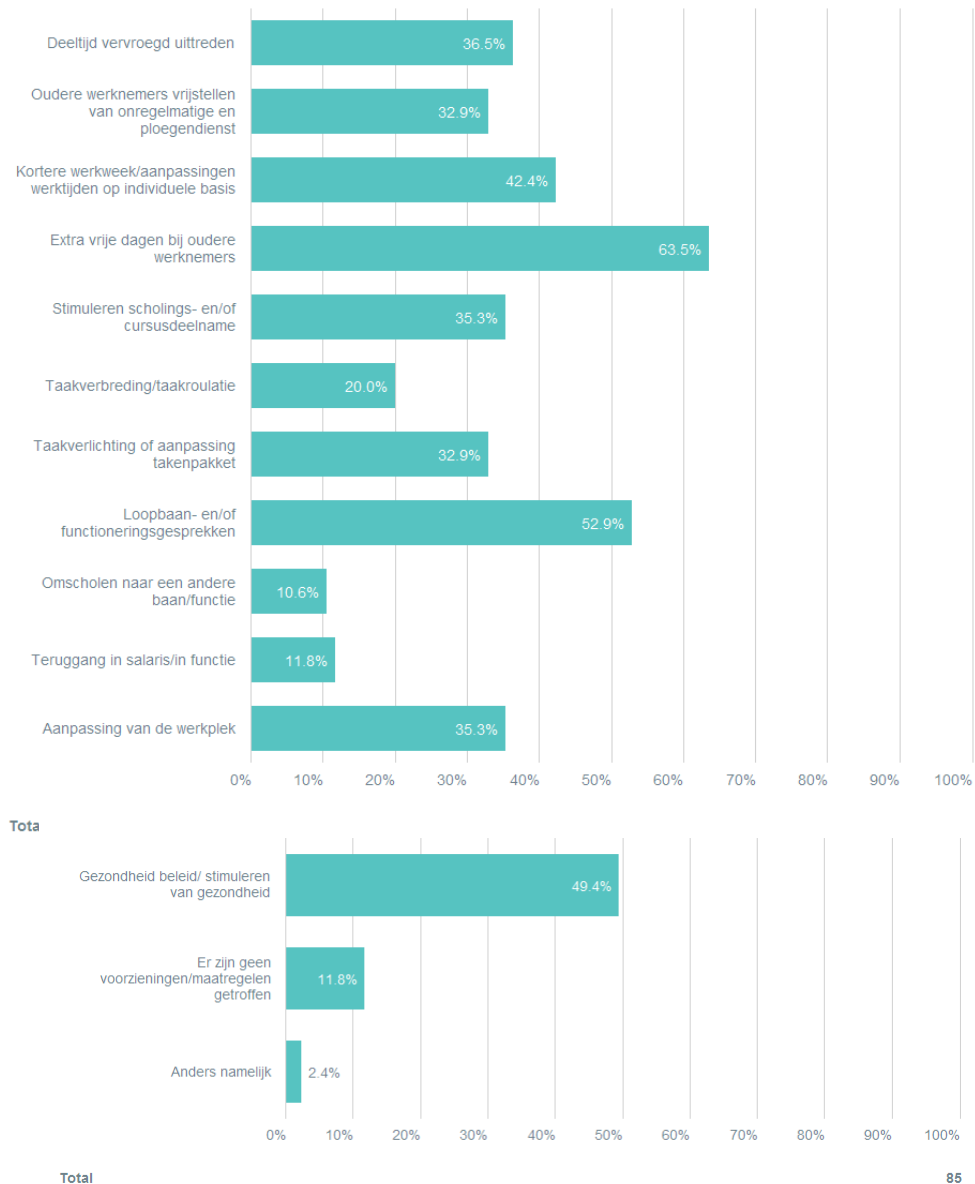


Figuur VI.5 Actief bezig met DI. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Tabel VI.3
Vergelijking 'nut en noodzaak' met actief bezig zijn met... **Is uw organisatie al actief bezig met Duurzame Inzetbaarheid?**

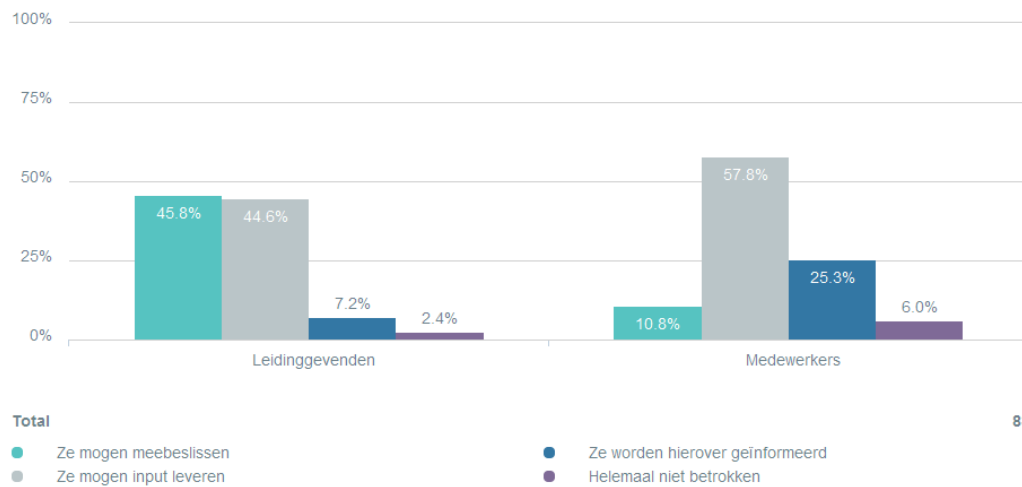
Ziet uw organisatie nut en noodzaak in van Duurzame Inzetbaarheid?	Ja	Nee	Eindtotaal
Ja	67,1%	25,9%	92,9%
Nee	0,0%	7,1%	7,1%
Eindtotaal	67,1%	32,9%	100,0%

Welke voorzieningen/maatregelen zijn er al actief geïmplementeerd in uw organisatie, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken?



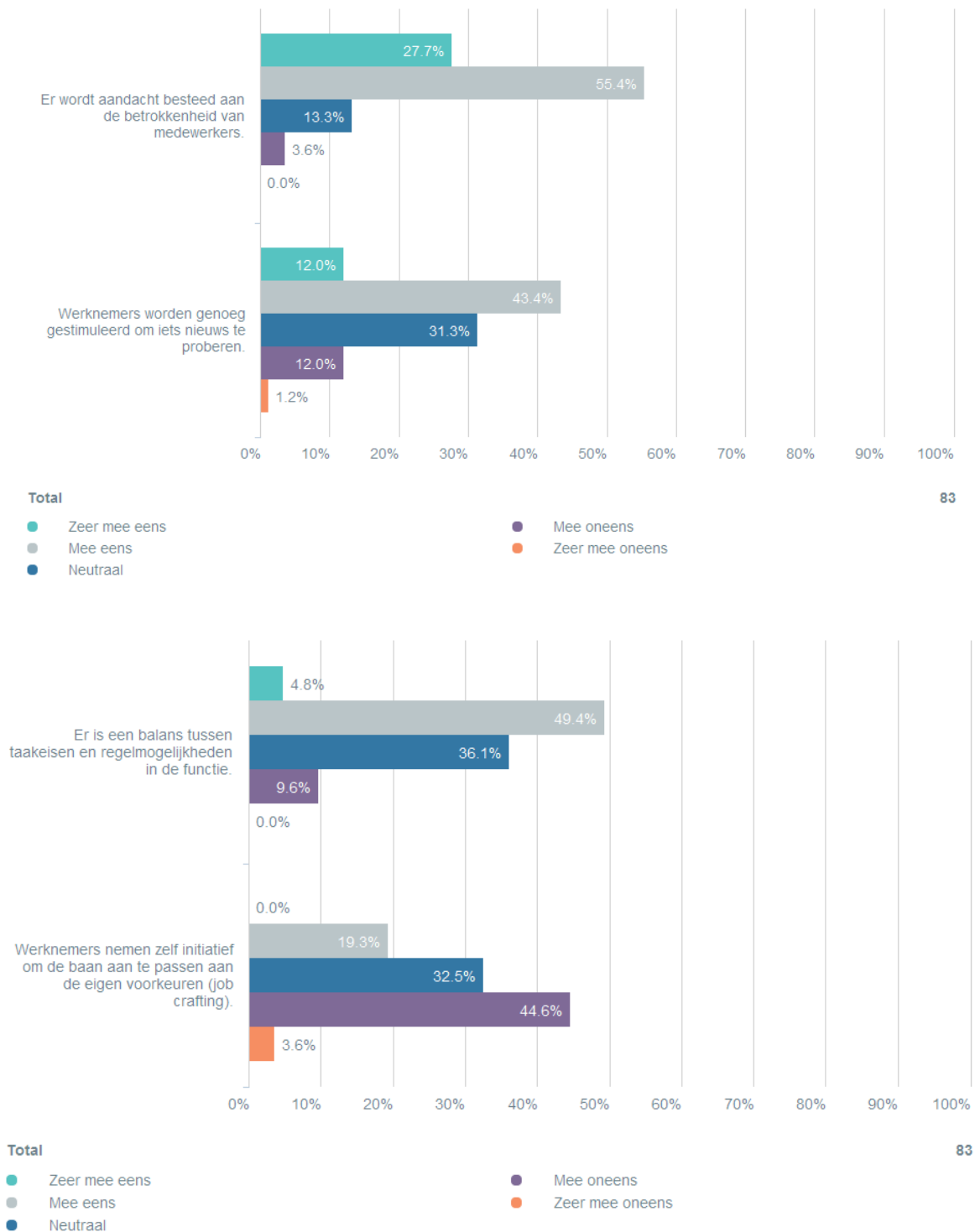
Figuur VI.6 Voorzieningen / maatregelen actief geïmplementeerd om langer door te kunnen werken. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

In hoeverre worden leidinggevenden/medewerkers betrokken bij het ontwikkelen van beleid?



Figuur VI.7 Betrokken bij ontwikkeling beleid medewerker / leidinggevenden. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Er volgen nu een aantal stellingen. In hoeverre bent u het hier mee eens, kijkend naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent?

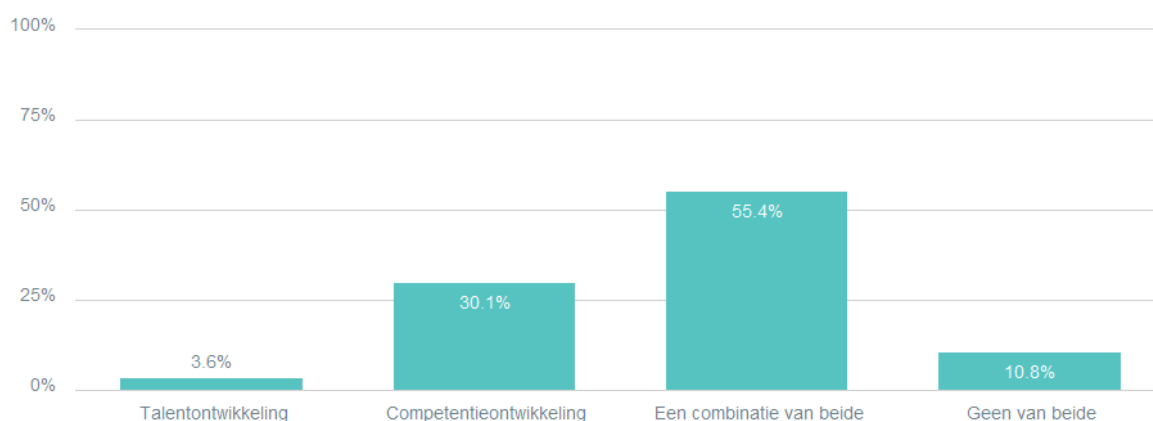


Figuur VI.8 Betrokkenheid medewerkers. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

Tabel VI.4
Vergelijking betrokkenheid

	Zeer mee eens/ mee eens	Neutraal	Zeer mee oneens/ mee oneens
Er wordt aandacht besteed aan de betrokkenheid van medewerkers	83,1%	13,3%	3,6%
Werknemers worden genoeg gestimuleerd om iet nieuws te proberen	55,4%	31,3%	13,2%
Er is een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden in de functie	54,2%	36,1%	9,6%
Werknemers nemen zelf initiatief om de baan aan te passen aan de eigen voorkeuren	19,3%	32,5%	48,2%

Van welke ontwikkelingsmethode (zoals hierboven uitgelegd) maakt uw organisatie gebruik?

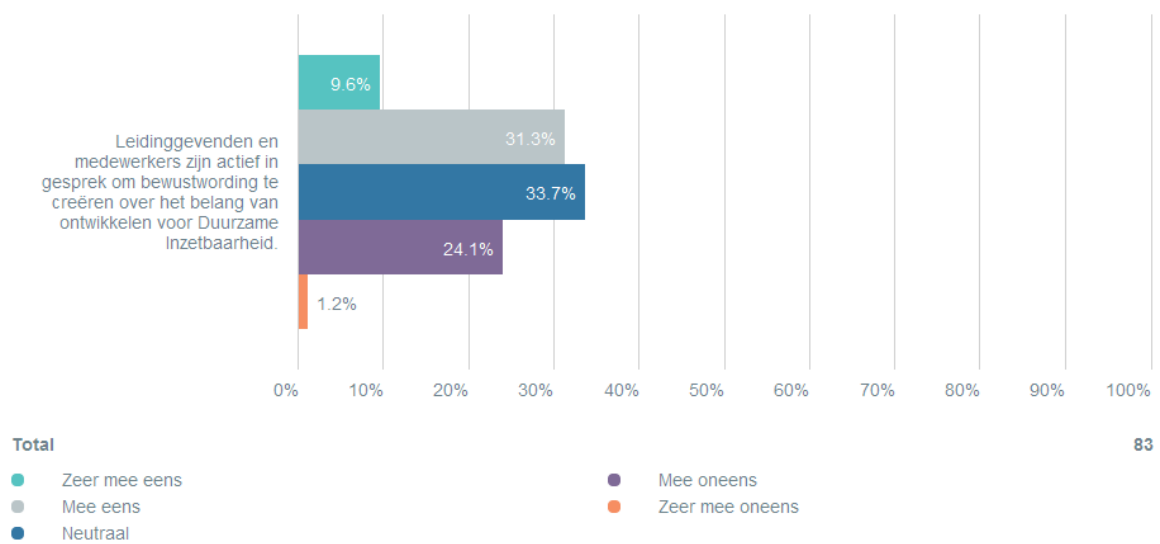
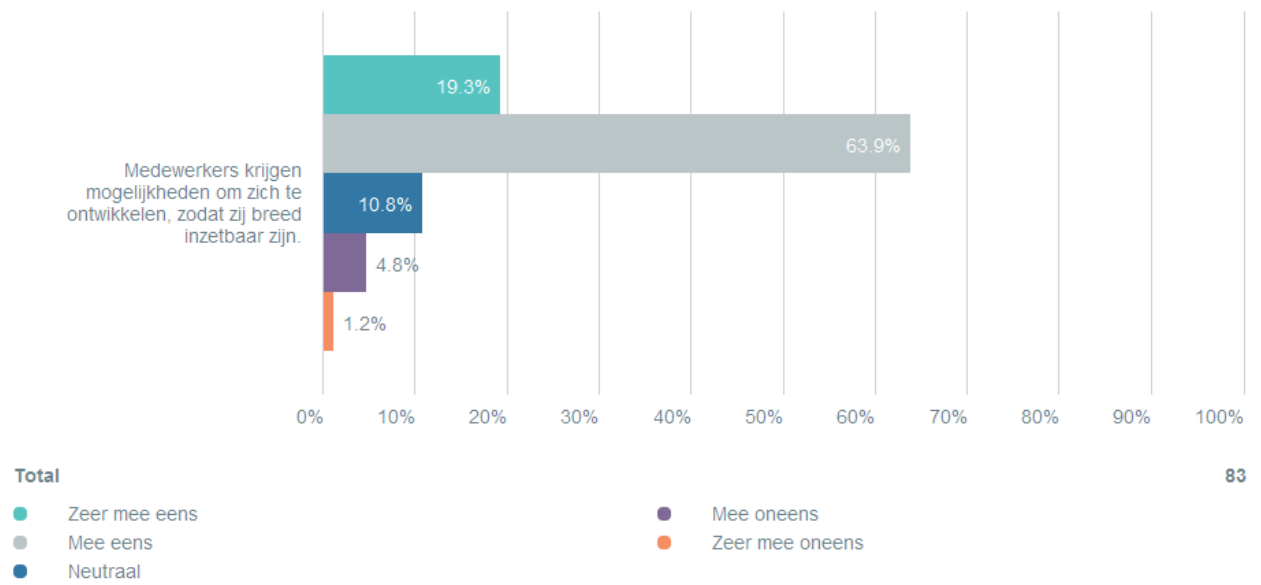


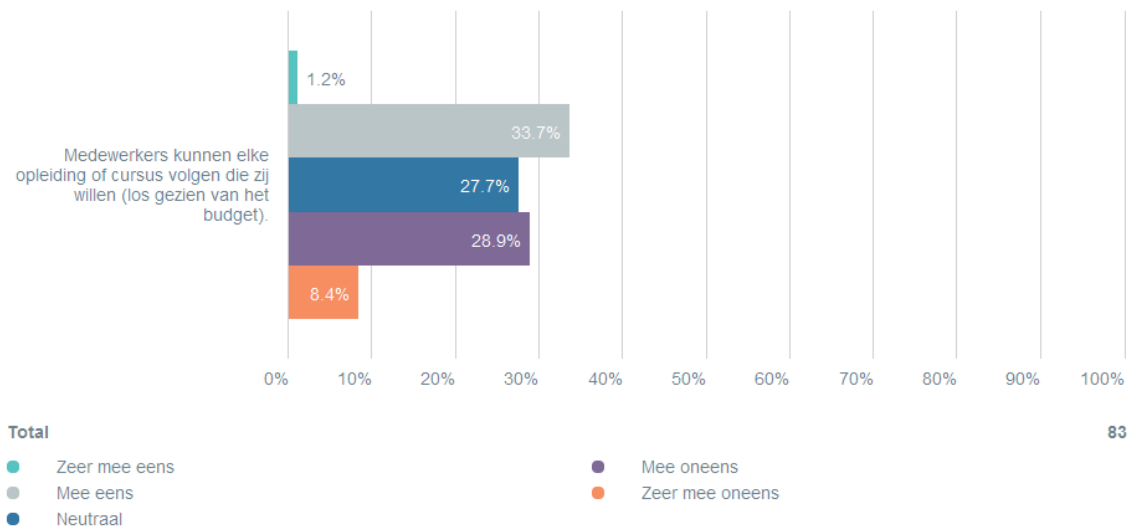
Total

83

Figuur VI.9 Ontwikkelingsmethode. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

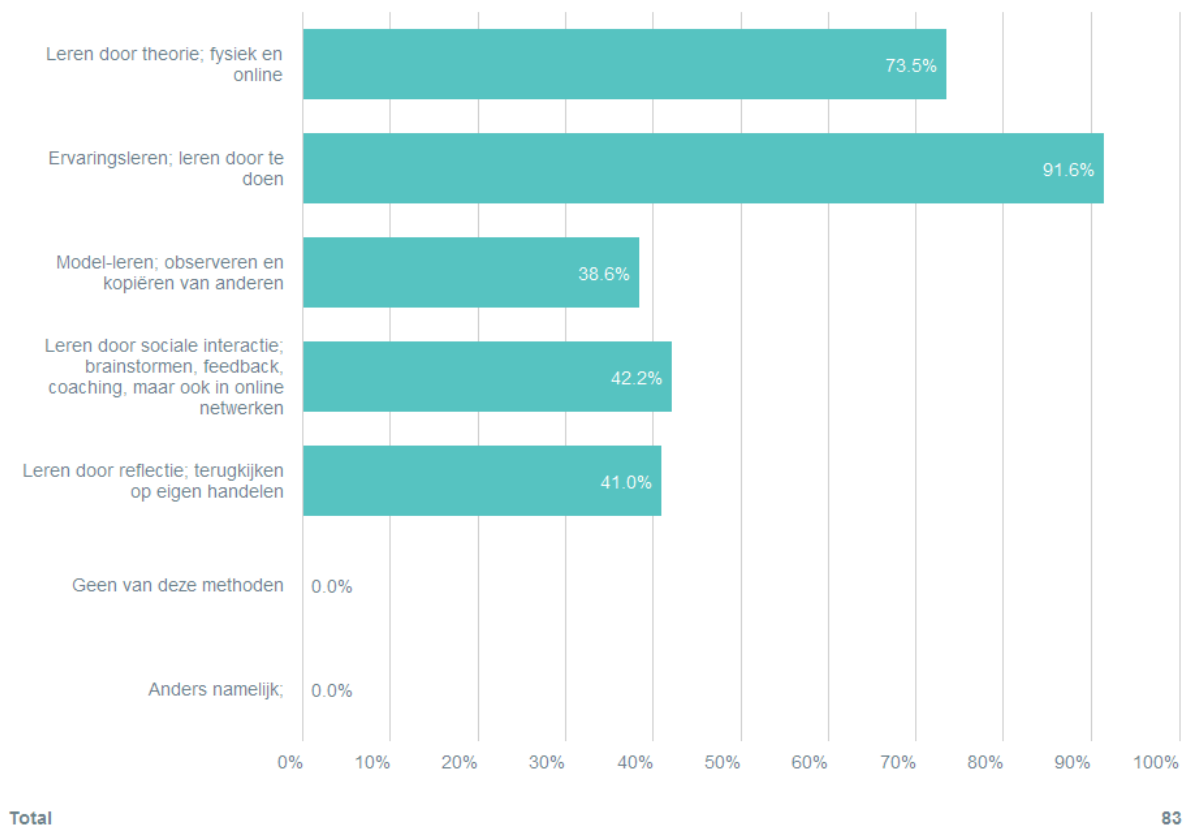
Er volgen nu een aantal stellingen. In hoeverre bent u het hier mee eens, kijkend naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent?





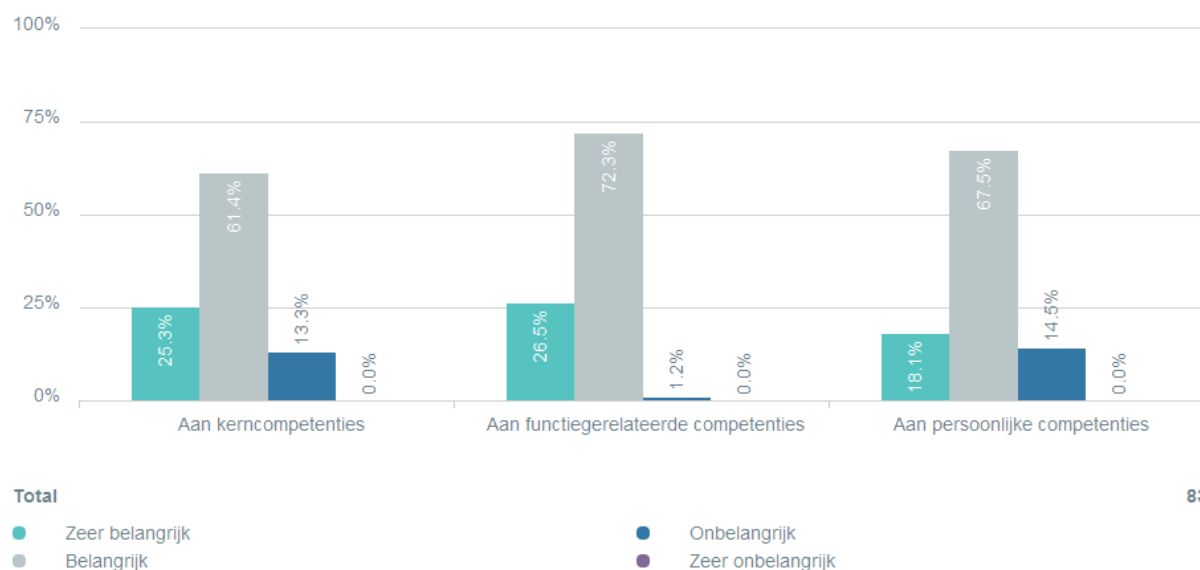
Figuur VI.10 Ontwikkeling. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

Welke leerstijlen, met betrekking tot ontwikkeling van medewerkers, worden toegepast binnen uw organisatie?



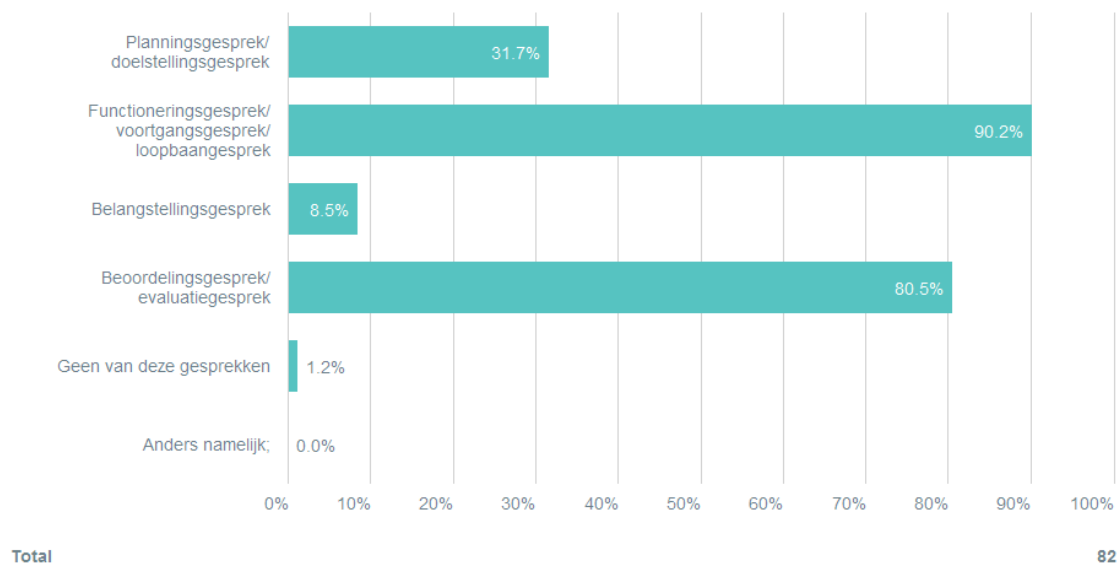
Figuur VI.11 Leerstijlen. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

Hoe belangrijk wordt het gevonden om te werken met competenties bij het ontwikkelen van medewerkers?



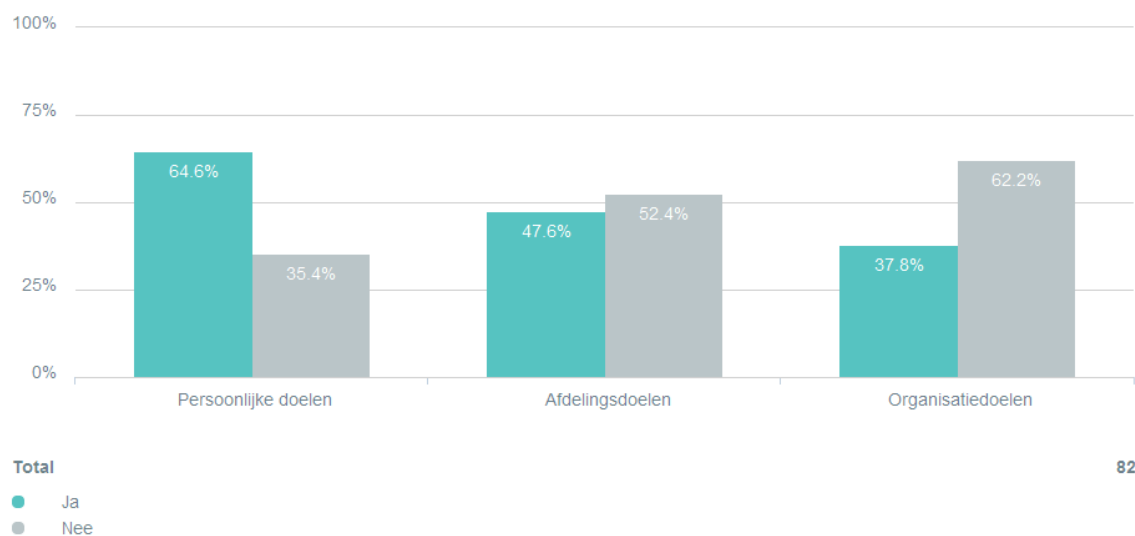
Figuur VI.12 werken aan competenties. Herdrukt van ‘rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid’ van Enalyzer, 2017.

Welke gesprekken worden er regelmatig gehouden?



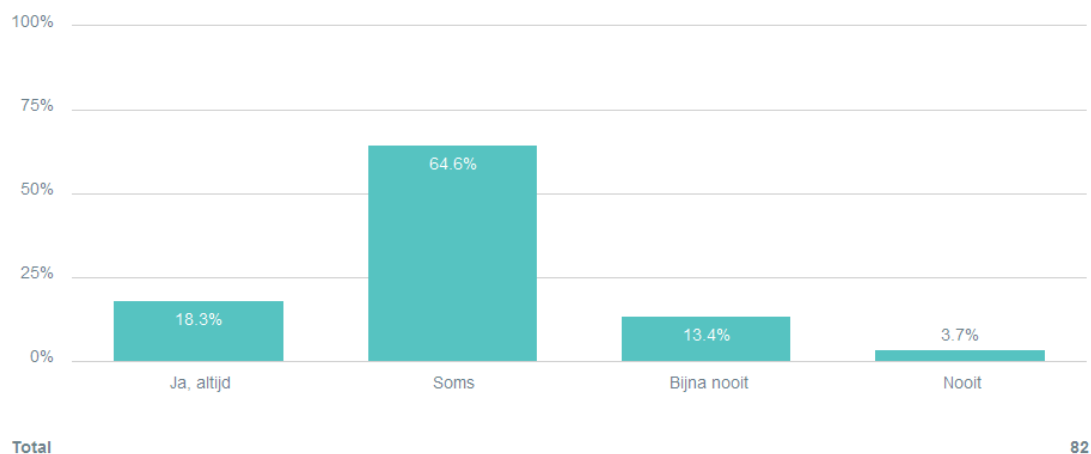
Figuur VI.13 Gesprekken. Herdrukt van ‘rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid’ van Enalyzer, 2017.

Worden er tijdens de gesprekscyclus doelen gesteld op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid?



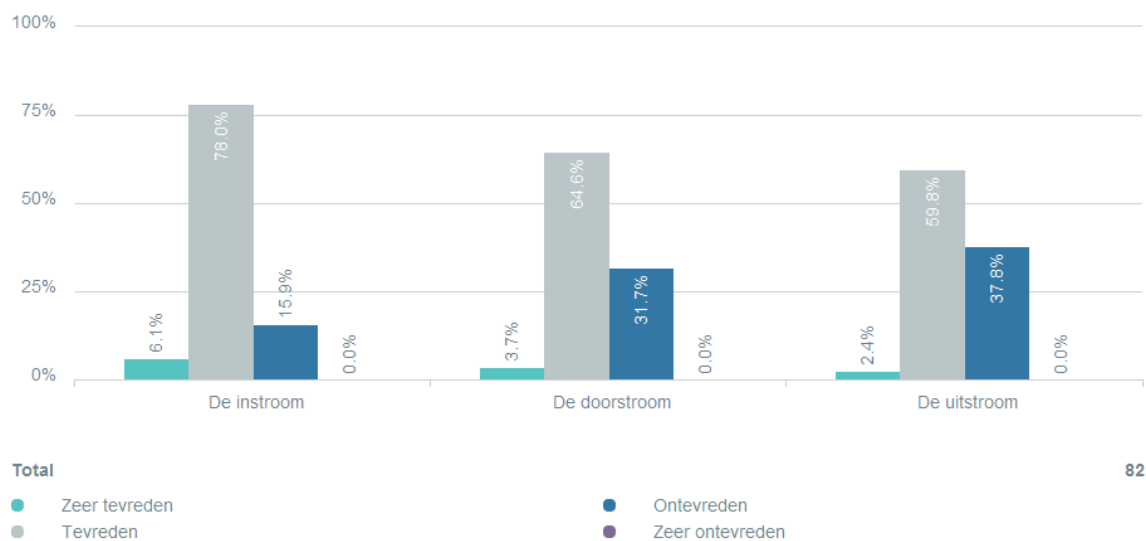
Figuur VI.14 doelen stellen. Herdrukt van ‘rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid’ van Enalyzer, 2017.

Worden er naar aanleiding van deze gesprekken actief acties ondernomen om de gestelde doelen na te komen?



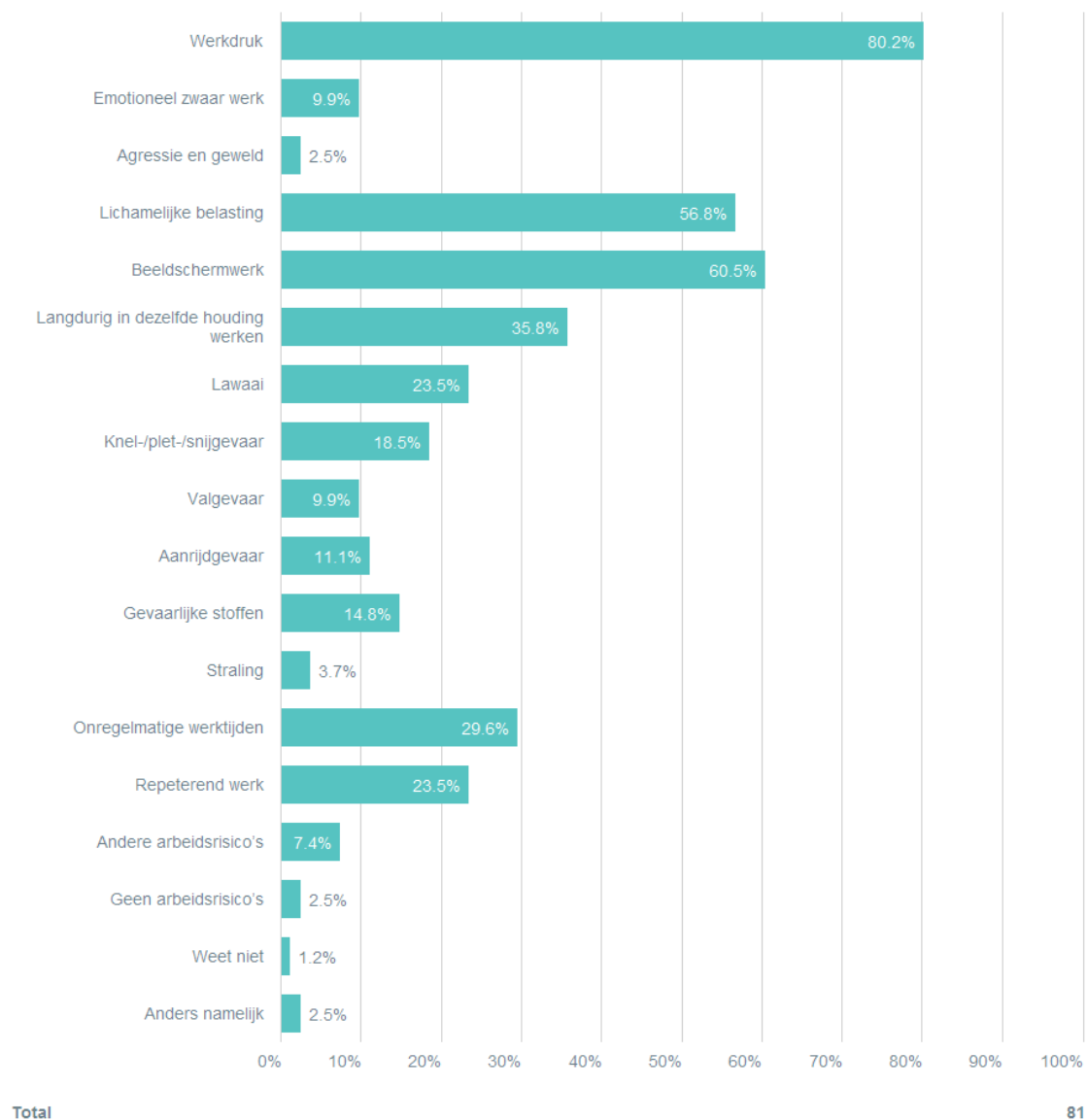
Figuur VI.15 Nakomen afspraken. Herdrukt van ‘rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid’ van Enalyzer, 2017.

Op het gebied van ontwikkeling van medewerkers, geef aan in hoeverre u tevreden bent gedurende de volgende fasen:



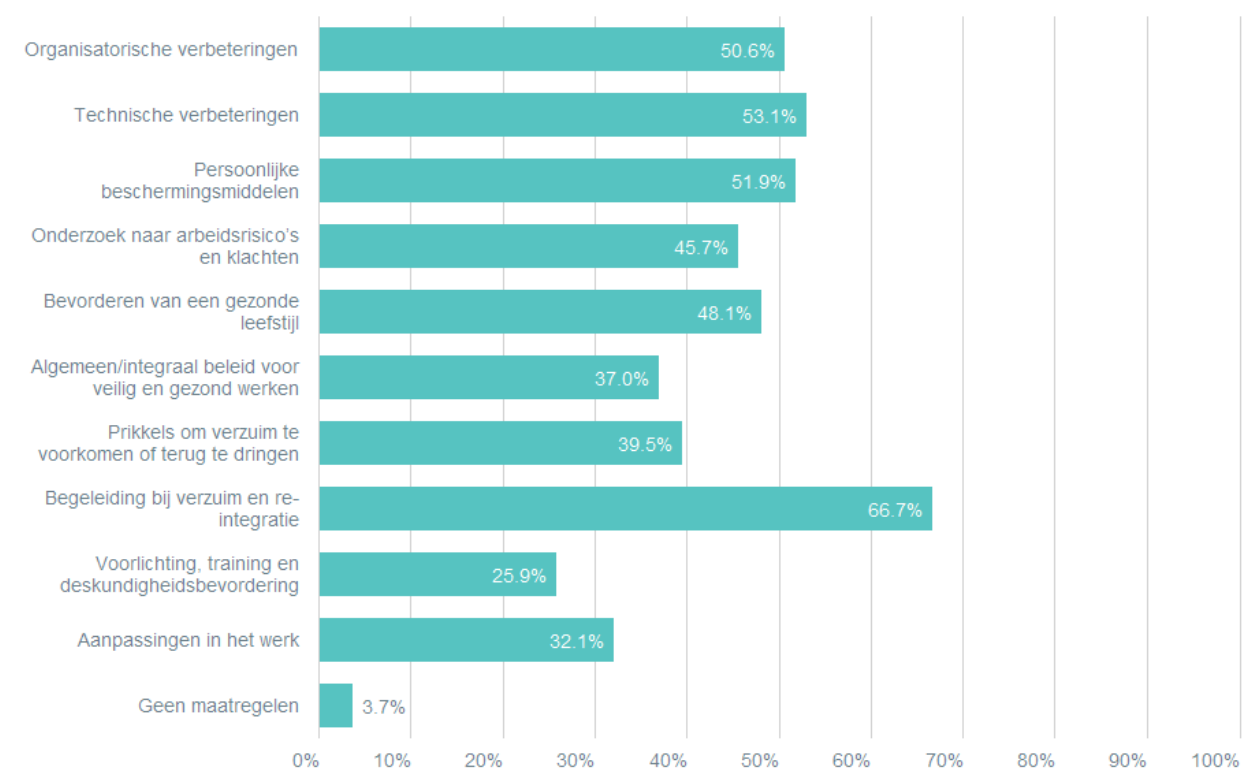
Figuur VI.16 Tevredenheid in-, door-, uitstroom. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

Wat zijn de belangrijkste arbeidsrisicos in uw organisatie?



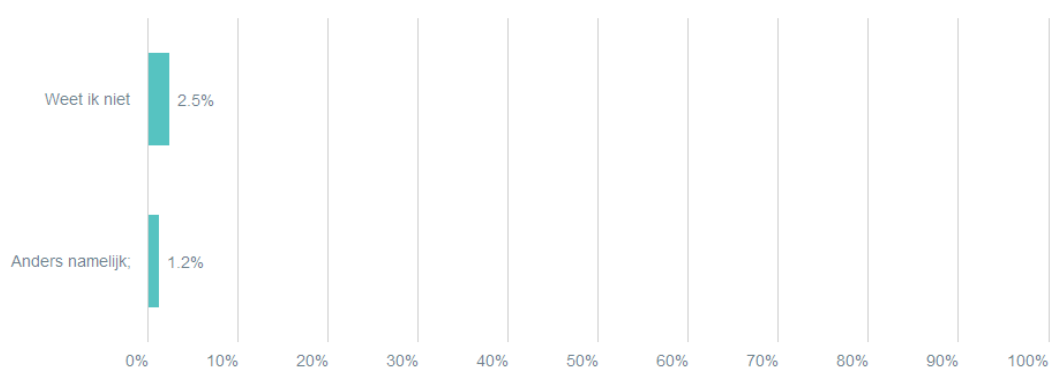
Figuur VI.17 Arbeidsrisico's. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Enalyzer, 2017.

Welke nieuwe maatregelen heeft uw organisatie in de afgelopen twee jaar ingevoerd op het gebied van Arbo en verzuim?



Total

81

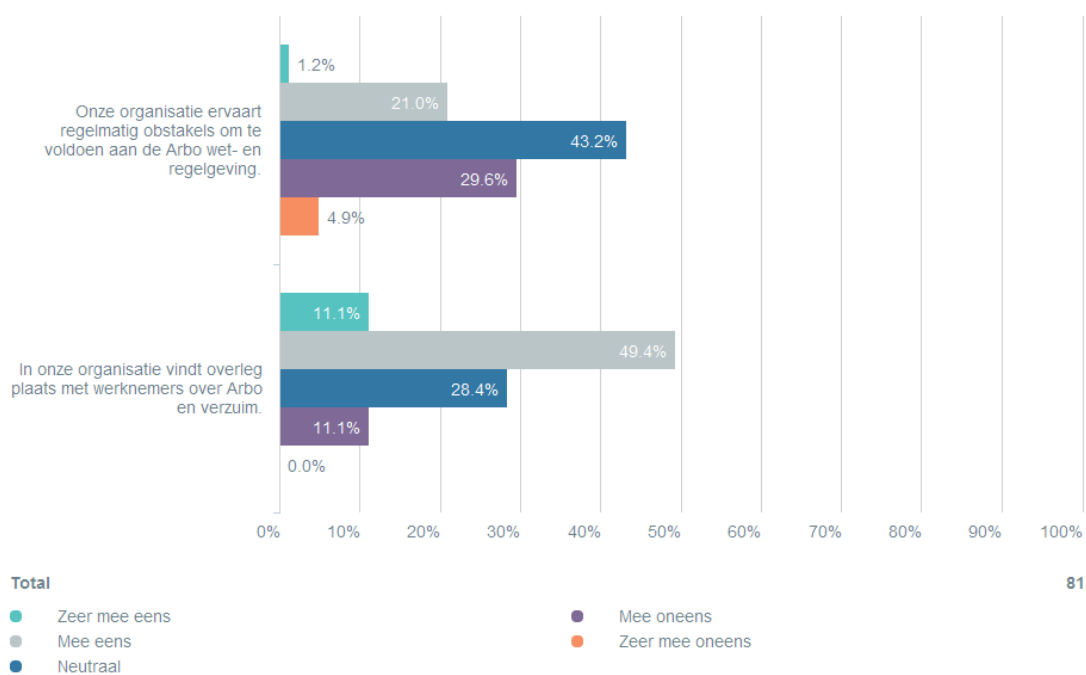
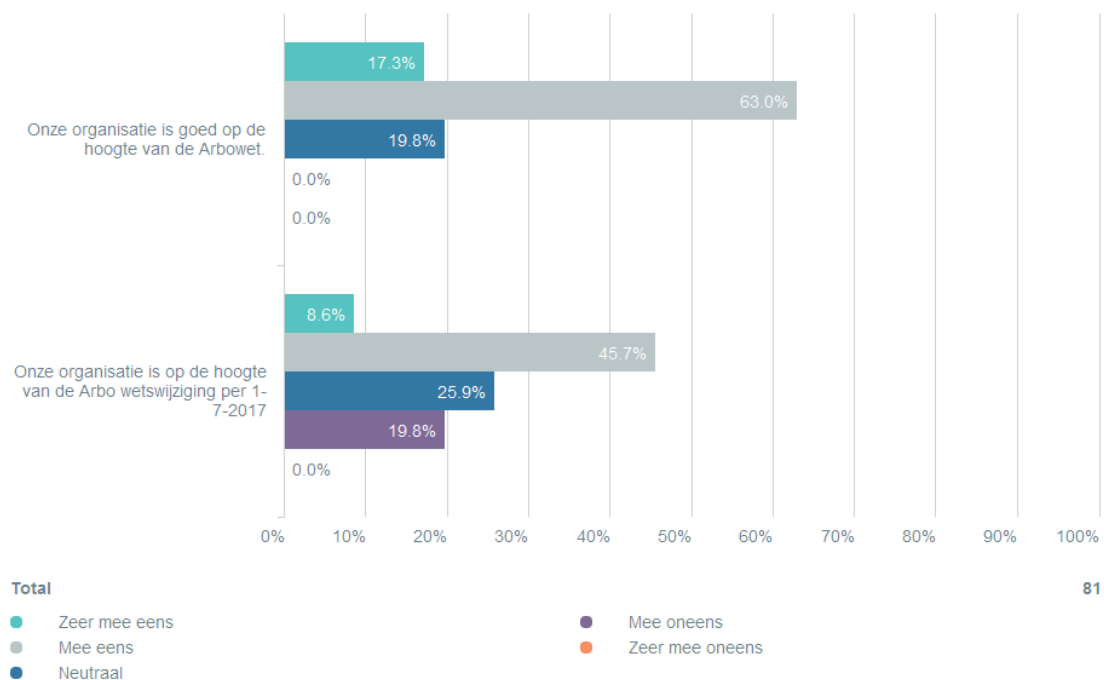


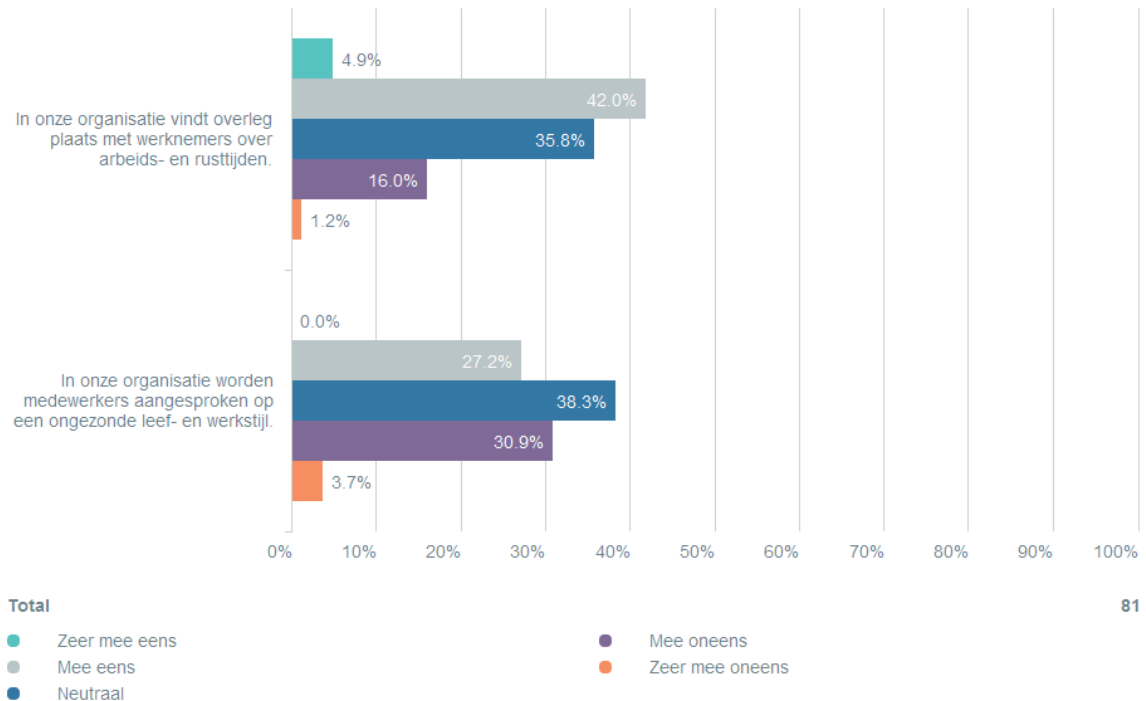
Total

81

Figuur VI.18 Arbo en verzuim maatregelen. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

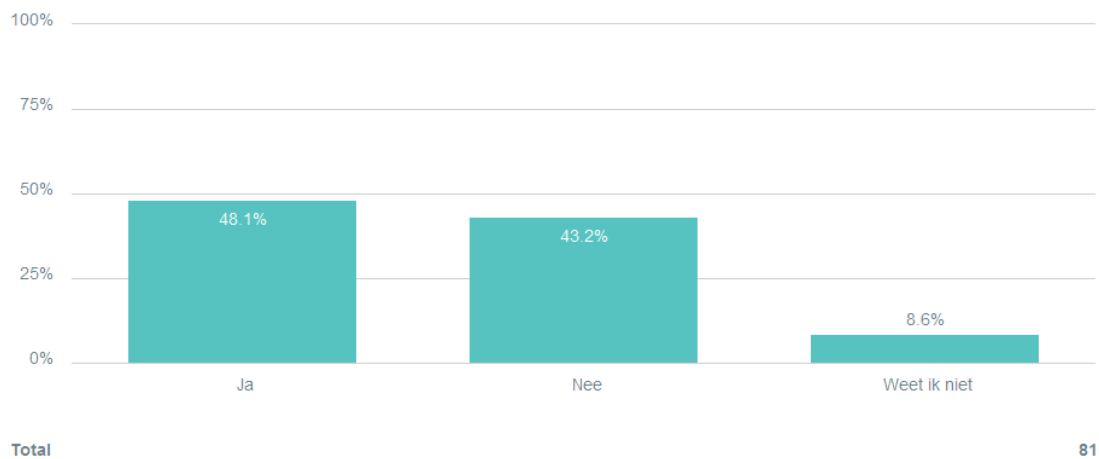
Er volgen nu een aantal stellingen. In hoeverre bent u het hier mee eens, kijkend naar de organisatie waarvoor u werkzaam bent?





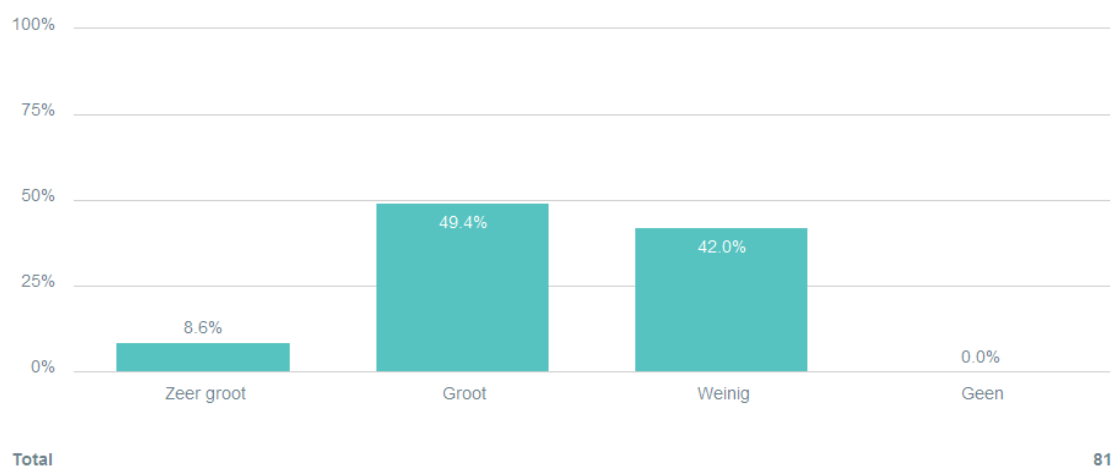
Figuur VI.19 Gezondheid. Herdrukt van ‘rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid’ van Analyzer, 2017.

Is het voor de personele bezetting in uw organisatie belangrijk dat werknemers tot hun pensioen doorwerken?



Figuur VI.20 Doorwerken tot het pensioen. Herdrukt van ‘rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid’ van Analyzer, 2017.

Hoe groot is de behoefte om het gezondheidsbeleid in de organisatie te verbeteren?



Figuur VI.21 Gezondheidsbeleid verbeteren. Herdrukt van 'rapport Enquête Duurzame Inzetbaarheid' van Analyzer, 2017.

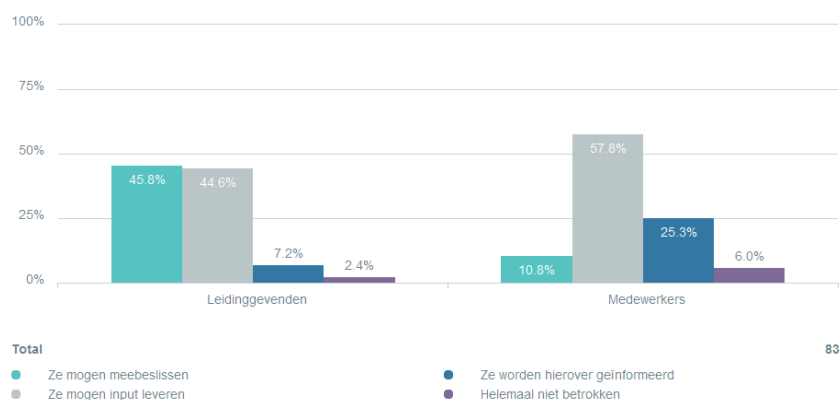
Bijlage 7; figuren en tabellen resultaten

Tabel 5.1

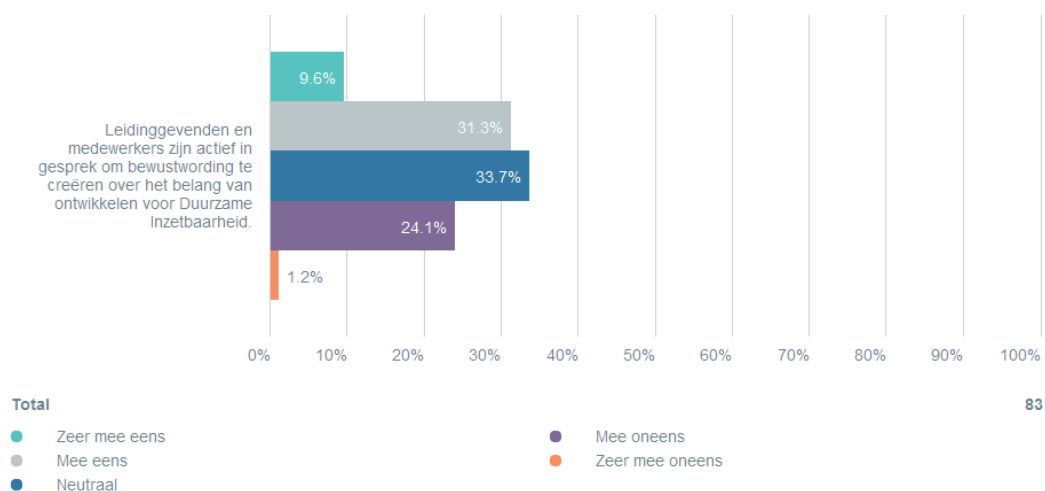
Vergelijking 'nut en noodzaak' met actief bezig zijn met...

Is uw organisatie al actief bezig met Duurzame Inzetbaarheid?

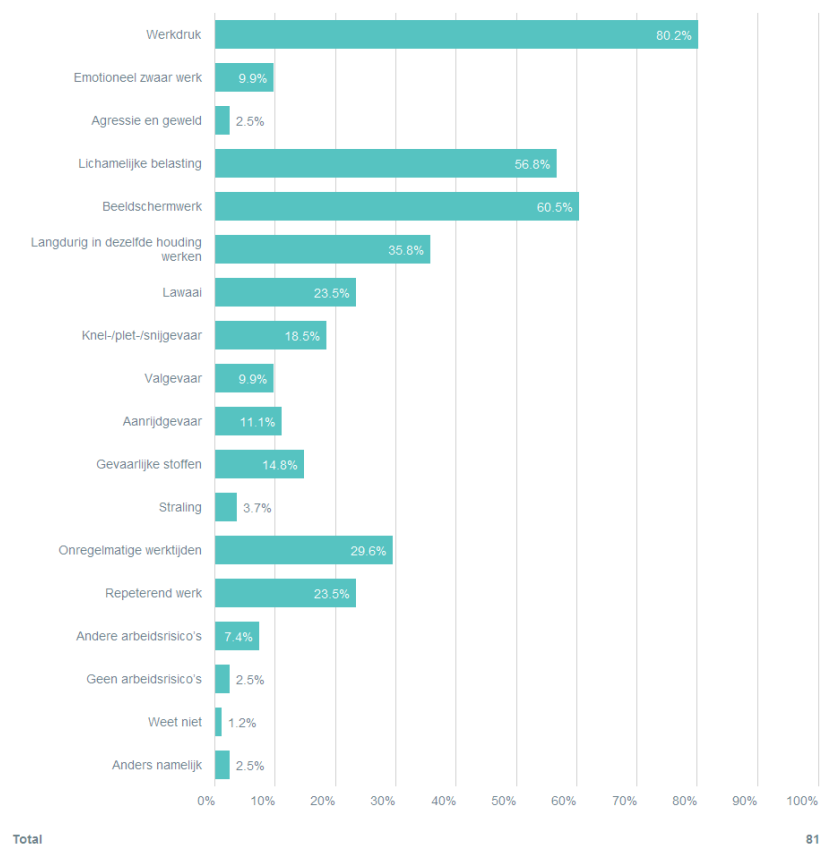
Ziet uw organisatie nut en noodzaak in van Duurzame Inzetbaarheid?	Ja	Nee	Eindtotaal
Ja	67,1%	25,9%	92,9%
Nee	0,0%	7,1%	7,1%
Eindtotaal	67,1%	32,9%	100,0%



Figuur 5.1 Beslisruimte leidinggevenden/ medewerkers



Figuur 5.2 Dialoog leidinggevenden en medewerkers over ontwikkeling



Figuur 5.3 Arbeidsrisico's