
AFSTUDEERONDERZOEK VERZUIMFACTOREN

Ziekteverzuim, pompen of verzuipen?

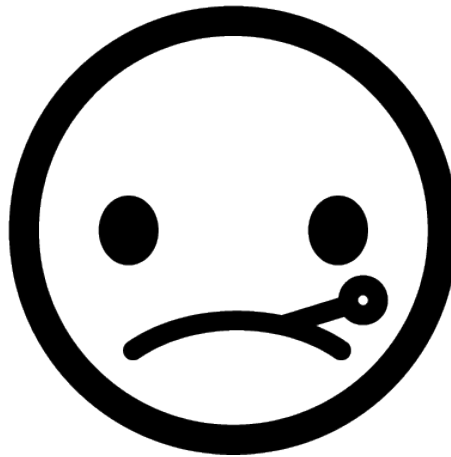


Soort document:	Scriptie (Afstudeeronderzoek)
Versie:	2.0 herkansing
Datum van publicatie:	08 oktober 2018
Naam:	Sazia Otto
Studentnummer:	s1087066
Module:	HRHt14-16
Opleiding:	Human Resource Management
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Begeleider:	René Daselaar
Organisatie:	KotugSmit
Begeleider organisatie:	Freek de Groot

Afstudeeronderzoek

Verzuimfactoren binnen KotugSmit

Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de verzuimfactoren binnen KotugSmit en hoe dit in de toekomst aangepakt kan worden.



Soort document:	Scriptie (Afstudeeronderzoek)
Versie:	2.0
Datum van publicatie:	08 oktober 2018
Naam:	Sazia Otto
Studentnummer:	s1087066
Module:	HRHt14-16
Opleiding:	Human Resource Management
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Begeleider:	René Daselaar
Organisatie:	KotugSmit
Begeleider organisatie:	Freek de Groot

** Dit onderzoek betreft een **duo-scriptie**. Dit onderzoek is uitgevoerd met Youssra Dani. Haar onderzoeksresultaten zijn te vinden in de bijlage.*



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek die de afsluiting vormt voor mijn hbo-opleiding Human Resource Management aan Hogeschool Leiden. In dit voorwoord blik ik terug op de leerstof uit mijn studie en die ik nu zelfstandig kan toepassen op dit onderzoek. Ook bedank ik de personen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit afstudeeronderzoek.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen KotugSmit Rotterdam. KotugSmit is een sleepbootfirma en is in 2016 gefuseerd. Sinds de fusie wil het bedrijf meer grip hebben op het verzuim binnen de organisatie. Bij het voormalige onderdeel Smit was deze altijd al hoog, maar bij fusiepartner Kotug is het verzuimpercentage sinds de fusie eveneens gestegen. De reden van het verzuim is nog onduidelijk. Deze scriptie onderzoekt wat de verzuimfactoren binnen KotugSmit zouden kunnen zijn. Zoals in de titelpagina is aangegeven, is dit een duo-onderzoek dat is uitgevoerd met Youssra Dani. Tijdens het onderzoek verdiept zij zich in Smit en ik in Kotug. Onze werkzaamheden zijn gesplitst bij het hoofdstuk 'resultaten'.

De vijf maanden stage zijn leerzaam en uitdagend geweest. Dit onderzoek is daar het resultaat van. Graag wil ik de personen bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit afstudeeronderzoek. Allereerst een woord van dank aan mijn afstudeerbegeleider René Daselaar. Ik wil hem bedanken voor de leerzame interviews en het feit dat hij altijd bereikbaar was wanneer ik hem nodig had. Ook wil ik Giovanna van Gaalen bedanken die oprecht geïnteresseerd was in dit onderzoek en hierdoor betrokken was en altijd klaarstond voor overleg.

Ook een woord van dank aan de afstudeerorganisatie en dat ik hier heb mogen afstuderen. Met name dank ik Freek de Groot, die altijd betrokken was en altijd hielp als ik er even niet uitkwam.

Naast de organisatiebegeleider wil ik ook graag de medewerkers van KotugSmit bedanken die tijd en moeite hebben gestoken om mij bij mijn onderzoek te helpen.

Tot slot wil ik graag mijn moeder, vader, vriendje en vriendinnen bedanken voor hun betrokkenheid en steun tijdens het afstuderen.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn afstudeeronderzoek binnen KotugSmit.

Sazia Otto

Zoetermeer, 08 oktober 2018

Samenvatting

Elke organisatie streeft naar een zo laag mogelijk ziekteverzuim. Echter, het terugdringen van verzuim is niet altijd eenvoudig. Dit komt, omdat het lastig is te achterhalen waar het ziekteverzuim vandaan komt en het doorgaans maatwerk betreft. Binnen KotugSmit heerst een ziekteverzuimpercentage van 16 procent binnen de vloot. In de branche is het gemiddelde ziekteverzuimpercentage 4,5 procent (CBS, 2017).

KotugSmit is in 2016 gefuseerd. De fusiepartners zijn Kotug Harbour Towage en Smit Harbour Towage. Omdat Kotug en Smit nog niet samen op de vloot werken vanwege onderhandelingen over de collectieve arbeidsovereenkomst (cao), is het onderzoek gesplitst. Zo onderzoekt Y. Dani de Smit-medewerkers en S. Otto de Kotug-medewerkers.

Voor de organisatie is het onduidelijk waarom het verzuim zo hoog is. KotugSmit heeft hier nooit onderzoek naar verricht en heeft het verzuim nooit goed bijgehouden. De doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen waarom medewerkers verzuimen en wat de mogelijke oorzaken zijn. De hoofdvraag is: *Wat zijn de oorzaken van het hoge ziekteverzuim bij KotugSmit en hoe kan het verzuim worden verlaagd?*

Om antwoord te krijgen op deze vraag is gebruikgemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit betreft theorie, een enquête en een diepte-interview. De inzet van verschillende onderzoeksinstrumenten en invalshoeken vergroot de geldigheid van dit onderzoek. De enquête is uitgezet bij de Kotug-medewerkers en de geïnterviewden zijn willekeurig gekozen door middel van aanmeldingen per e-mail.

Uit de resultaten van de enquête en diepte-interviews blijkt dat met name de persoonlijke betrokkenheid, de afstand met kantoor, de communicatie en ongelijke behandeling van werknemers voor een grote weerstand zorgt binnen de organisatie. Dit uit zich volgens de medewerkers in ontevredenheid en verzuim.

Dit duidt erop dat de oplossing ligt in het verkleinen van de afstand tussen kantoor en de vloot, het verbeteren van de communicatie en het gelijk behandelen van medewerkers. Om het verzuim aan te pakken, kan het oplossingsgerichte verzuimmanagementmodel van Teunis (2014) gebruikt worden.

Het onderzoek is verricht in een turbulente omgeving; alles binnen de organisatie ligt onder een vergrootglas. Zo lopen er cao-onderhandelingen, de structuur van de organisatie is nog niet uitgekristalliseerd, er is veel onderlinge weerstand tussen de medewerkers op de vloot en op kantoor, de organisatie is kortgeleden gefuseerd en de werkdruk op kantoor is hoog. Het is de onderzoekers opgevallen dat de organisatie weliswaar stelt dat onderzoek naar verzuim gedaan moet worden, maar zich niet beseft dat een hoog verzuim een bedreiging kan vormen voor de organisatie. Daarnaast lijkt de organisatiecultuur ook niet uitnodigend om een gesprek over verzuim aan te gaan, omdat dit onderwerp gevoelig ligt en er vanuit aannames en vooroordelen wordt gedacht. Dit wordt gekenmerkt door gebrek aan persoonlijke aandacht en vertrouwen.

Op basis van dit onderzoek wordt aanbevolen om de afstand tussen kantoor en de vloot te verkleinen en medewerkers gelijk te behandelen. Dit zijn namelijk belangrijke oorzaken voor onvrede, met als gevolg ziekteverzuim.

Vervolgonderzoek is van belang, met name omdat het eigenlijke vraagstuk wellicht de algehele cultuur van de organisatie betreft. Het vervolgonderzoek kan achterhalen welke organisatiecultuur er heerst en wat de gewenste cultuur binnen de organisatie dient te zijn.



Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Begrippenlijst	7
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding en context	8
1.2 Samenwerking	9
1.3 Leeswijzer	9
2. Situatieschets	10
2.1 Organisatiebeschrijving	10
2.2 Interne analyse	10
2.3 Externe analyse	13
2.4 Deelconclusie	16
3. Probleemformulering	17
3.1 Onderzoeksdoelstelling	17
3.2 Onderzoeksvragen	17
3.3 Doelgroep	17
3.4 Afbakening	17
4. Theoretisch kader	19
4.1 Discussie over verzuim	19
4.2 Wat is ziekteverzuim?	19
4.3 Factoren ziekteverzuim	20
4.4 Waarom is ziekteverzuim een probleem?	22
4.5 Hoe kan verzuim worden aangepakt?	23
4.6 Conceptueel model	25
4.7 Best practice	26
4.8 Deelconclusie	26
5. Methoden	27
5.1 Onderzoeksontwerp	27
5.2 Vooronderzoek	27
5.3 Literatuuronderzoek	28
5.4 Kwalitatief onderzoek	28
5.5 Kwantitatief onderzoek	29
5.6 Kotug Harbour Towage vlootmedewerkers interview	30
5.7 Betrouwbaarheid, validiteit, bruikbaarheid en onafhankelijkheid	31
6. Resultaten veldonderzoek	32
6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek enquête	32
6.2 Deelconclusie	32



6.3 Resultaten kwalitatief onderzoek interviews	35
6.4 Deelconclusie.....	36
7. Participerende observatie	37
8. Conclusie.....	40
9. KotugSmit algehele conclusie met de bevindingen van Smit	41
10. Discussie.....	42
11. Aanbevelingen.....	43
12. Implementatieplan.....	46
13. Reflectie	48
Literatuurlijst/Bibliografie.....	49
Bijlage 1: Organogram KotugSmit.....	52
Bijlage 2: Vooronderzoek interviews.....	53
Respondent 1	53
Respondent 2	59
Respondent 3	65
Interview crewing groep – Respondenten 4A, 5B, 6C.....	68
Respondent 7	69
Respondent 8	75
Bijlage 3: Uitnodiging enquête e-mail.....	79
Bijlage 4: Enquête Kotug Harbour Towage	80
Bijlage 5 – Diepte-interviews sensitizing-concept.....	130
Bijlage 6 – diepte interviews individueel uitgewerkt	131
Interview Kotugmedewerker 1.....	131
Interview Kotugmedewerker 2.....	133
Interview Kotugmedewerker 3.....	135
Interview Kotugmedewerker 4.....	138
Interview Kotugmedewerker 5.....	140
Bijlage 7 – Interview analyseschema NVivo codering.....	142
Bijlage 8 – Analyseschema interview.....	144
Bijlage 9 – Situatie in kaart gebracht Excel	151
Bijlage 10 Kwartaalrapportage Arbo-rapport	155
Bijlage 11 Logboek	162
Bijlage 12 Resultaten Y. Dani onderzoek Smit	169

Begrippenlijst

In dit hoofdstuk worden kort de begrippen uitgelegd die regelmatig in het onderzoek voorkomen.

- **Kotug:** Kotug valt onder Kotug Harbour Towage BV. Rotterdam. Voor de joint venture was dit een organisatie in de sleepvaart. Het was een grote concurrent van Smit Harbour Towage en Smit Crew. Door de komst van Kotug Harbour Towage moest Smit overgenomen worden door Boskalis. Dit onderzoek richt zich op de medewerkers die nu onder de Kotug-cao vallen.
- **Smit:** Smit bestaat uit Smit Harbour Towage en Smit Crew. Y. Dani verricht onderzoek naar Smit.
- **Crewing:** Dit is een afdeling die bestaat uit vijf medewerkers. Deze vijf medewerkers plannen de medewerkers van de vloot in en zoeken vervanging bij ziekte. Ze worden ook wel planners genoemd.
- **De vloot:** De vloot zijn alle medewerkers die werkzaam zijn op de boot. Binnen de vloot zijn drie functies te verdelen, namelijk kapitein, machinist en matroos. In dit onderzoek ligt de nadruk op de vlootmedewerkers.
- **Verzuim:** Het verzuimen van werk ten gevolge van ziekte (De Steven, z.j.)
- **Integraal diagnosemodel:** Dit is systematisch onderzoek naar het huidige en zo mogelijk toekomstig functioneren van alle aspecten van een organisatie in onderlinge samenhang (Kleijn & Rorink, 2016).

1. Inleiding

In de inleiding wordt het onderwerp van dit onderzoek geïntroduceerd en wordt het belang van dit onderzoek aangegeven. Het hoofdstuk wordt ingeleid met de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Aan de hand daarvan wordt de aanleiding, achtergrond en leeswijzer uiteengezet. Tijdens het vooronderzoek hebben diverse interviews en gesprekken plaatsgevonden om de aanleiding, achtergrond, onderzoeksdoelstelling en afbakening vast te stellen.

De kosten van een zieke werknemer zijn anderhalf tot tweeënhalf keer hoger dan zijn brutoloon. Verzuim is niet alleen kostbaar voor de werkgever, maar ook voor de maatschappij. Hoe groter het percentage van de beroepsbevolking is dat door ziekte of beperking niet kan werken, hoe hoger de kosten. Werkgevers dragen daarvan een groot deel bij, zoals via loondoorbetalingsverplichting, verzuimbegeleiding vanuit de Wet verbetering Poortwachter en via toerekenbare WGA-uitkeringen (Personeelsnet, 2017).

Ziekteverzuim en begeleiding hebben tegenwoordig meer de aandacht van politiek, werkgevers en werknemersverenigingen dan in het verleden (Teunis, 2014). De overheid betaalt de kosten die niet op werkgevers te verhalen zijn. Hierdoor is de hele samenleving erbij gebaat om ziekteverzuim terug te dringen. Ziekteverzuim is hierom een actueel en maatschappelijk relevant onderwerp (Robidus, 2017).

1.1 Aanleiding en context

De aanleiding van dit onderzoek is het hoge ziekteverzuimpercentage binnen KotugSmit. De kernactiviteit van KotugSmit is het binnenslepen van schepen met sleepboten. Binnen KotugSmit is een ziekteverzuimpercentage vastgesteld van 16 procent. Het is een erkend probleem. Buiten een Arbo-rapportage en Excelsheets die worden bijgehouden sinds februari 2018, zijn er verder geen documenten of rapportages over verzuim.

Het is voor KotugSmit niet duidelijk waar het hoge verzuim vandaan komt. In 2016 werd de organisatie een joint venture. Het aantal verzuimdagen steeg sinds de fusie ruim 25 procent. Met behulp van dit onderzoek wordt nagegaan wat de mogelijke oorzaken van het hoge ziekteverzuim kunnen zijn (KotugSmit, 2017).

De onderstaande tabel (1) geeft schematisch weer wat de aanleiding is van dit onderzoek en met welke factoren er rekening gehouden moet worden. De aanleiding is onder te verdelen in:

1. Organisatieverandering
2. Maatschappelijke verandering.

De tabel is tot stand gekomen door de gehouden interviews tijdens het vooronderzoek, zie hiervoor bijlage 2.

Tabel 1: Organisatieaanleiding schematisch weergave aanleiding vanuit de organisatie

Seinen van uit de organisatie	Dreigingen
1. Organisatieverandering	Cultuurverandering Bestaansrecht organisatie Cao-onderhandelingen Fysiek of mentaal zwaar werk Vergrijzing
2. Maatschappelijke verandering	Aantrekken van personeel Verzuimpercentage in de branche

1. Organisatieverandering

KotugSmit is sinds 2016 een joint venture. Een van de punten waar het bedrijf sindsdien meer grip op wil hebben, is verzuim. Kotug deed voorheen niets aan verzuim en Smit had een verzuimconsulent. De organisatie vindt dat het verzuim moet worden teruggedrongen vanwege de hoge kosten en de vrees dat de organisatie door het hoge verzuim binnen vijf jaar niet meer bestaat. Het verzuim heeft invloed op het werk, op de afdeling crewing (planners) en op de klanten. KotugSmit heeft enig vermoeden over de redenen waarom het

verzuim steeg. Uit vooronderzoek bleek dat het bedrijf denkt dat dit komt door het ouder worden van personeel, ontevredenheid, slecht eten, gebrek aan arbeidsvreugde en nachtdiensten. Uit dit onderzoek moet blijken of dit daadwerkelijk zo is (respondenten 1, 2, 3, 5b en 6c, bijlage 2).

Door de joint venture ontstond met name op de vloot weerstand. Voorheen waren Kotug en Smit grote concurrenten met een eigen cultuur. De huidige cao-onderhandelingen zijn voor de vlootmedewerkers een bron van ergernis en onvrede. Kotug (KHTR), Smit (SHTR) en Smit Crew (SC) hebben elk een eigen cao en kunnen daarom nog niet samenwerken op de boten. Daardoor is er volgens het kantoor nog geen eenheid, maar wel onderlinge weerstand. Ook dit kan volgens de organisatie een reden zijn waarom medewerkers verzuimen. De organisatie is al drie jaar lang bezig met het maken van een cao voor KotugSmit. Binnen KotugSmit is er vergrijzing, met name op de vloot. Of het werk dat de vlootmedewerkers uitvoeren fysiek en mentaal zwaar is, is nooit onderzocht. Wel geeft het kantoorpersoneel aan dat het werk minder zwaar is dan vroeger, maar dat een nachtdienst wel zwaar kan zijn (Respondent 2, bijlage 2)

2. Maatschappelijke verandering

Het aantrekken van nieuw personeel is lastig. Het is daarom extra van belang om het verzuimpercentage laag te houden. Het verzuimpercentage in de branche is 4,5 procent (CBS, 2017). Er is gekozen voor afstudeerders die onderzoek komen doen naar het ziekteverzuim. Daarnaast is de afdeling Human Resources in het onderwerp gedoken. Een aantal medewerkers op kantoor volgde een training voor het aanpakken van het ziekteverzuim. Of de trainingen effect hebben, werd nooit gemeten en is dus niet bekend. Verder werd er nooit aandacht besteed aan het ziekteverzuim, omdat de afdeling het belang er niet van in zag (Respondent 2, bijlage 2).

In dit onderzoek wordt een antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de oorzaken van het hoge ziekteverzuim bij KotugSmit en hoe kan het verzuim worden verlaagd?

1.2 Samenwerking

Dit onderzoek betreft een duo-scriptie. Hierdoor kan het afwijken van de standaard scriptie. Zoals eerder aangegeven splitsen de onderzoekers zich op in het onderzoek, om zo beide bloedgroepen te onderzoeken. Om er een geheel van te maken is een extra hoofdstuk toegevoegd, namelijk de algehele conclusie naast de conclusie van het Kotug onderzoek.

1.3 Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt een toelichting gegeven over de opbouw van dit onderzoeksrapport. Na de inleiding volgt hoofdstuk twee, de situatieschets. Hierin wordt de situatie van de organisatie kenbaar gemaakt. Omdat de organisatie complex is, is een uitgebreide situatieschets gegeven aan de hand van het 7S-model van McKinsey, aangevuld met een SWOT-analyse per S-onderdeel. De situatieschets heeft als doel om andere knelpunten binnen de organisatie in kaart te brengen. Tevens wordt de verzuimproblematiek in kaart gebracht. Door het duidelijk in kaart brengen van de situaties kan de probleemformulering opgesteld worden, te vinden in hoofdstuk drie. In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat de hoofdvraag, deelvragen en doelstelling van dit onderzoek zijn. Het onderzoek wordt hier tevens afgebakend. Hoofdstuk vier is het theoretische kader waarin verschillende theorieën worden besproken en antwoord wordt gegeven op de eerste vier deelvragen. De theoretische kader wordt afgesloten met een conceptueel model en best practice. In hoofdstuk vijf wordt de onderzoeksmethode besproken. In hoofdstuk zes worden de resultaten van het veldonderzoek getoond die voorkomen uit een enquête en individuele diepte-interviews. In hoofdstuk zeven komen de participerende observaties aan orde. Hoofdstuk acht bevat de conclusie en beantwoordt de centrale vraag. Om dit onderzoek tot een geheel te maken volgt er algehele conclusie van Kotug en Smit samen in hoofdstuk negen. In hoofdstuk tien volgt de discussie, waarin het onderzoek wordt geëvalueerd en wordt aangegeven of eventueel vervolgonderzoek noodzakelijk is. Hoofdstuk elf geeft aanbevelingen. Aan de hand hiervan wordt een implementatieplan gemaakt dat te vinden is in hoofdstuk twaalf. Hoofdstuk dertien sluit af met een reflectie over het onderzoek en het samenwerkingsproces.

2. Situatieschets

Een situatieschets geeft een duidelijk beeld van de organisatie. In een situatieschets wordt gebruikgemaakt van een interne en externe analyse. Een externe analyse is van belang omdat het succes van een organisatie niet alleen afhangt van interne factoren. Het is goed om in kaart te brengen in hoeverre de organisatie rekening houdt met de omgeving, ook met betrekking tot verzuim. Bij de interne analyse wordt gebruikgemaakt van een integrale aanpak, ook wel het integraal diagnosemodel genoemd. In de situatieschets is ervoor gekozen om zowel over het kantoor als over de vloot te schrijven. Daarnaast wordt met behulp van het 7S-model van McKinsey de interne analyse beschreven. De externe analyse wordt gemaakt met behulp van het DESTEP-model.

2.1 Organisatiebeschrijving

KotugSmit is een samenvoeging van twee namen. Het gedeelte Kotug komt uit de naam van de organisatie Kotug Harbour Towage en Smit Harbour Towage. Smit Harbour Towage betreft een beursgenoteerde organisatie die bij Boskalis hoorde. De reden dat de namen zijn samengevoegd is de joint venture in april 2016. In het logo staat de letter K waarin tevens de letter S zichtbaar is. De kleuren geel en donkerblauw zijn eveneens de huisstijlkleuren. Het logo is op de sleepboten, werkkleding en computerschermen op kantoor te zien. De hoofdwerkzaamheden van KotugSmit betreft het binnenslepen van schepen met sleepboten. Met een veelzijdige vloot van zeventig sleepboten kunnen alle operaties worden uitgevoerd. Op een sleepboot zijn drie functies: kapitein, machinist en matroos. Momenteel heeft de organisatie 678 medewerkers. Het grootste deel werkt op de vloot (KotugSmit, 2016).

Producten en diensten

KotugSmit is voornamelijk gericht op de reguliere sleepdiensten die worden uitgevoerd in de haven van Rotterdam. Daarnaast biedt het bedrijf gespecialiseerde sleepdiensten, zoals rampenbestrijdingsactiviteiten, brandbestrijdingsactiviteiten en assistentie bij olie- en boorplatforms (KotugSmit, 2016).

Locatie

Kotug Smit werkt vanuit twaalf havens in Europa, namelijk de havens in Rotterdam, Antwerpen, Vlissingen, Gent, Terneuzen, Zeebrugge, Liverpool, Londen, Southampton, Hamburg, Bremerhaven en Willemshaven (KotugSmit, 2016).

Joint venture Kotug en Smit

KotugSmit is ontstaan in 2016. De organisatie is enerzijds actief in de havensleepdiensten van Boskalis-dochter Smit in België en Nederland en anderzijds in de diensten van Kotug in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Door de samenwerking worden elf havens in vier landen door een vloot van ruim zeventig sleepboten bediend. De organisatie is samengevoegd om meer synergie te behalen en om de gecombineerde marktposities in belangrijke mate te versterken (Nu, 2014) (KotugSmit, 2016).

2.2 Interne analyse

Voor het opstellen van een interne analyse wordt gebruikgemaakt van het 7S-model van McKinsey (Kleijn & Rorink, 2016). Dit vraagstuk gaat over de factoren waardoor medewerkers verzuimen. Bij elke factor wordt een terugkoppeling gemaakt naar de Shared Values, omdat deze waarden de factoren verbinden. Het hoofddoel van het 7S-model is om per factor te inventariseren wat de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn en om te onderzoeken of deze factoren in evenwicht zijn met de bedrijfsvoering (Kleijn & Rorink, 2016). Aan de hand van het 7S-model wordt per factor een SWOT-analyse opgesteld. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

- **Systeem**

Door de joint venture heeft de organisatie nu drie systemen. Het overzetten van gegevens wordt als lastig ervaren en hierdoor is de werkdruk hoog. Het registreren van verzuim gaat via verschillende systemen of

wordt bijgehouden in een Excelsheet. Hierdoor bestaat geen totaaloverzicht van het werkelijke verzuim en is het niet mogelijk om rapportages over verschillende onderwerpen uit te draaien. De systemen waar de organisatie nu mee werkt zijn AFAS, Ortec en Dynamics.

De organisatie werkt met regels en procedures; er is volgens de medewerkers uit het vooronderzoek weinig ruimte voor eigen inbreng. Binnen de organisatie moeten beslissingen eerst worden goedgekeurd door de directie (Respondent 1,2,3,4,5,6, bijlage 2).

Functies binnen de organisatie zijn niet duidelijk gekaderd. Hierdoor lopen werkzaamheden met name tussen hr en crewing door elkaar (Respondenten A, B en C, bijlage 2). De general operations manager heeft een span of control van 320 medewerkers onder zich (Respondent 2, bijlage 2).

- **Strategie**

De strategie wordt bepaald door de directie. De verschillende afdelingen hebben geen eigen afdelingsstrategie. Wel hebben zij 'targets' die zij moeten halen. De targets worden van bovenaf gecommuniceerd met de medewerkers. De hr-directeur heeft als target opgesteld dat het ziekteverzuim van 16 procent naar 6 procent moet in 2018 (Respondent 1, 2, 7 en 8, bijlage 2).

Strategie

Op dit moment streeft KotugSmit ernaar om de hoogst mogelijke normen voor veilige en betrouwbare werking binnen de maritieme industrie te behalen. Er wordt constant gezocht naar verbetering van kwaliteit om ervoor te zorgen dat de verwachtingen van de klant worden overtroffen (KotugSmit, 2016).

Missie

De missie die KotugSmit naar de buitenwereld probeert uit te dragen, is dat het bedrijf voor kwaliteit staat met de nadruk op maatwerk. Dit probeert KotugSmit tot uitvoer te brengen door sleepdiensten op tijd klaar te maken voor de klant. Daarnaast speelt het bedrijf flexibel in op de eisen van de klanten. Samengevat wordt gestreefd naar een product en medewerkers waar alle belanghebbenden op kunnen vertrouwen en wat ze bindt met de organisatie (KotugSmit, 2016).

Visie

De visie van KotugSmit is om het toonaangevende Europese havensleepbedrijf te worden, dat duurzaam is en klaar voor groei. Dit wil het bedrijf bereiken door de behoeften en zorgen van de klant te begrijpen en daarop in te spelen (KotugSmit, 2016).

Human Resources

De afdeling hr heeft een grote rol in het verzuimproces. De afdeling is het verzuimproces opnieuw aan het indelen en hierbij voegen ze de Wet Poortwachter toe in het proces. In het verleden was hr minder met verzuim bezig maar voor dit jaar zijn een aantal doelen vastgesteld op verzuimgebied (Respondent 3, bijlage 2). Als het gaat om de verzuimstrategie, geeft hr aan dat zij nog geen duidelijk idee hebben over de aanpak van verzuim (Respondent 7 en 8, bijlage 2). Diverse medewerkers denken dat verzuim moeilijk aan te pakken is. Wel wil de afdeling in de toekomst graag meer sturen op mobiliteit, langdurig verzuim aanpakken en verzuim preventief aanpakken. Uit de kwartaalrapportage 2017 is gebleken dat het vooral gaat om langdurig verzuim (meer dan zes weken tot en met twee jaar). Ook blijkt uit de kwartaalrapportage dat de leeftijdsgroepen 35-44 en 45-54 verviervoudigd zijn in het aantal verzuimdagen sinds de joint venture. Ouderen van 55 jaar of ouder zijn gelijk gebleven in het aantal verzuimdagen (Arborrapportage & Excelsheet, bijlage 9 en 10).

Uit de interne documenten blijkt dat in 2017 het bedrijf de doelstelling heeft opgesteld om een nieuw ziekteverzuimbeleid te hebben, maar dit is er tot op heden niet. KotugSmit heeft een beperkte mogelijkheid voor de inzet van alternatieve werkzaamheden buiten de functies aan boord (Arborrapportage, 2017). Verder is er geen opleidingsbeleid om hier in de toekomst op in te kunnen spelen (Respondent 7 en 8, bijlage 2)

- **Structuur**

Om de organisatiestructuur helder in kaart te brengen wordt gebruikgemaakt van de theorie van Mintzberg. De theorie van Mintzberg gaat uit van een aantal configuraties. Configuraties worden bepaald door de organisatiedelen binnen de organisatie, de coördinatiemechanismen, ontwerpparameters, contingentiefactoren en situationele factoren (Marcus & van Dam, 2012, p. 435). KotugSmit lijkt het meest op een bureaucratische organisatie aangezien de aansturing binnen de organisatie is gebaseerd op regels en procedures. Zo hebben hr en het operationeel management geen tekenbevoegdheid, zij moeten zich verantwoorden voor de behaalde prestaties.

Een nadeel van deze organisatievorm is dat door het grote aantal hiërarchische lagen de besluitvorming traag verloopt. Tevens bestaat weinig ruimte voor eigen inbreng met als gevolg dat medewerkers hun motivatie kunnen verliezen en zich minder gewaardeerd voelen of minder betrokken zijn bij de organisatie (Marcus & van Dam, 2012, p. 435). In bijlage 1 wordt het organogram van KotugSmit gepresenteerd.

- **Shared Values**

Sinds kort zijn nieuwe kernwaarden vastgesteld door de organisatie. KotugSmit staat voor:

- | | |
|-----------------|------------|
| ➤ Professioneel | ➤ Respect |
| ➤ Klantgericht | ➤ Flexibel |
| ➤ Collaboratief | ➤ Passie |

De organisatie meent dat er een open cultuur heerst. Er bestaan echter wel twee verschillende culturen. Kotug is een familiebedrijf met andere waarden dan het beursgenoteerde Smit dat een zakelijke en harde cultuur heeft.

Om de organisatiecultuur van KotugSmit in kaart te brengen is gebruikgemaakt van het model van Handy en Harisson (1978). Het model typeert vier verschillende organisatieculturen namelijk machtscultuur, rolcultuur, persoonscultuur en taakcultuur. Binnen KotugSmit kan conform de typologie van Handy en Harisson (1978) de rolcultuur en machtscultuur het best worden omschreven (Kleijn & Rorink, 2016). Persoonscultuur is het minst zichtbaar in de organisatie.

De machtscultuur kenmerkt zich in de organisatie door de centralisatie van macht en bevoegdheden. De rolcultuur kenmerkt zich door hiërarchie en omdat regels en procedures van belang zijn bij het uitoefenen van werkzaamheden (Respondent 1, 2, 7 en 8, bijlage 2)

- **Staf**

Binnen de organisatie bestaat weinig diversiteit met betrekking tot geslacht, leeftijd en nationaliteit. Zo werken er vooral (oudere) mannen. Medewerkers van KotugSmit worden op een aantal functiecompetenties beoordeeld: resultaatgerichtheid, communicatie, verantwoordelijkheid, initiatief, analytisch denkvermogen, oplossingsgerichtheid, aanpassingsvermogen, en planning en organisatie (KotugSmit, 2016). Sinds de samenvoeging van KotugSmit zijn er geen beoordelingsgesprekken geweest, niet op kantoor en niet op de vloot. Aan ontplooiingsmogelijkheden wordt weinig aandacht gegeven. Door de medewerkers van kantoor worden de vlootmedewerkers omschreven als pittig en lastig. Vooral de 'oude garde', zoals zij het zelf noemen, is lastig en heeft een duidelijke eigen wil (respondenten 1, 2, 4a, 5b, 6c en 8, bijlage 2). Het verloop binnen de organisatie is onbekend en nooit gemeten. Bovendien zijn nooit exitgesprekken gehouden. Hierdoor weet de organisatie niet waarom medewerkers vertrekken en ontbreekt belangrijke informatie. Medewerkersbetrokkenheid en -tevredenheid is eveneens niet gemeten. Hierdoor is het lastig vast te stellen of medewerkers tevreden zijn.

- **Stijl**

Binnen de organisatie is het niet gebruikelijk om naar de directeur te lopen. Een operationeel manager die een besluit wil nemen, moet dat eerst bespreken met de strategische top. De stijl van leidinggeven is afstandelijk. Zo zijn de leidinggevende van de vloot en de operationele afdeling alleen betrokken bij enkele werknemers met wie zij een goede band hebben (Respondent 2, bijlage 2).



De managementstijl kan volgens R. Blake en J. Mouton worden getypeerd als een taakgericht leiderschap. Dit komt door de geringe aandacht voor het individu. Het management is gericht op de productie, output en het behalen van deadlines (Marcus & Van Dam, 2012, p. 240).

- **Skills**

De organisatie vindt het belangrijk om een kwalitatief hoge service te bieden aan de klanten en probeert de kwaliteit constant te verbeteren door middel van HSE-Q. HSE-Q staat voor gezondheid (Health), veiligheid (Safety), milieu (Environment) en kwaliteit (Quality). Door middel hiervan probeert het bedrijf zich te onderscheiden van de concurrenten (KotugSmit, 2016) (respondenten 1, 2, 7 en 8, bijlage 2).

De samenwerking tussen de verschillende afdelingen is nog niet op het gewenste niveau. Dit komt vooral door de hoge werkdruk waardoor iedereen met zijn eigen werk bezig is.

2.3 Externe analyse

Externe factoren beïnvloeden de organisatie (vraag en aanbod). Daarom is gekozen voor het DESTEP-model om de externe factoren te analyseren.

Demografisch

Nederland telt per 1 januari 2017 bijna 17,1 miljoen inwoners. Daarnaast vergrijsst Nederland. Op 1 januari 2017 waren er 3,2 miljoen Nederlanders 65 jaar oud of ouder. Dit is 1 miljoen meer dan twintig jaar geleden. De sterke groei van het aantal ouderen is het gevolg van de babyboomgeneratie (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017).

Over het algemeen is het aantal 65-plussers in de grote steden lager dan in de kleinere steden. In vergelijking met de vier andere grote steden heeft Rotterdam met 15,1 procent het hoogste aandeel 65-plussers. De gemiddelde sterfteleeftijd van een Nederlander is 74 jaar. Dit is niet veranderd in de afgelopen twintig jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017).

Economisch

De Nederlandse economie doet het beter dan de omringende landen en het bruto binnenlands product is de laatste vijftien kwartalen gegroeid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017).

De werkloosheid ligt in Nederland tussen de 5 en 6 procent (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017). Daarnaast ervaren werkgevers de toenemende krapte steeds meer als een belemmering. De krapte is ook te merken in de branche transport en logistiek. Deze is de afgelopen jaren alleen maar gegroeid.

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage in de branche vervoer en opslag is 4,5 procent (CBS, 2017).

Rabobank (2018) zegt het volgende over de branche: “In de markt voor binnenvaart bestaat een broos evenwicht tussen ladingaanbod en vervoerscapaciteit. De dreiging van overcapaciteit zal in de komende jaren in bepaalde deelmarkten (tankvaart) verder toenemen door recente uitbreidingen van tonnages. Door de lange levensduur van schepen neemt mogelijke overcapaciteit niet eenvoudig af. Op de korte termijn verwachten wij groei in ladingvolume en omzet in de deelmarkten:

- vervoer van containers;
- zand- en grindvervoer;
- tankvaart-chemie.

Op de langere termijn verwachten wij toenemende vormen van samenwerking in de keten om de positie van de individuele binnenvaartondernemer te verstevigen.” (Rabobank, 2018).

In 2018 verwacht de hele branche een volumegroei van 2,1 procent. Er wordt vooral groei verwacht bij het vervoer van containers, zand en grind en tankvaart-chemie (Rabobank, 2018). Een andere trend is dat transport over water vaker wordt ingezet als alternatief voor wegvervoer. Ook schaalvergroting in het goederentransport over weg en water zet verder door (Rabobank, 2018).

Sociaal-maatschappelijk

Negen op de tien volwassen Nederlanders geven aan gelukkig te zijn. Minder tevreden is de Nederlander met de lichamelijke gezondheid, financiële situatie en de hoeveelheid beschikbare vrije tijd. Over het werk is 80 procent van de Nederlanders tevreden. In 2018 verkraapt de arbeidsmarkt naar verwachting verder (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017).

De 65-plussers zijn in vergelijking met vroeger sportiever. Van de 65- tot 75-jarigen had 16 procent in 2016 een fitnessabonnement. Zoals beschreven is de arbeidsmarkt aan het vergrijzen en zo ook de sector. Het wordt steeds lastiger om personeel te vinden voor de scheepvaart (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017).

Technologisch

Door robotisering verdwijnen er 1,5 miljoen banen in de logistiek (Rabobank, 2016). In de toekomst is het mogelijk om schepen aan te sturen vanuit de controlekamer. Hierdoor worden schepen slechts door een beperkt aantal mensen bestuurd. Als gevolg hiervan wordt personeel geschrapt. Dit zorgt voor kostenbesparing en leidt tot meer ruimte op het schip voor extra lading. Daarbij voelen jongeren zich tegenwoordig minder aangetrokken om te werken op een schip. Dit kan personeelstekort veroorzaken, maar autonome schepen bieden hiervoor een oplossing (De ingenieur, 2017).

Ecologisch

Op dit moment wordt door de scheepvaart nog weinig aandacht besteed aan duurzaamheid. De financiële voordelen van duurzaamheid zijn gering. Daarnaast zijn klanten onvoldoende bereid hogere transportkosten te betalen voor duurzamer vervoer (Rabobank, 2018).

Door de overheid wordt regelgeving op het gebied van milieuvervuiling aangescherpt. Door samen te werken met andere logistieke dienstverleners kan vervuiling afnemen (Rabobank, 2018).

Politiek-juridisch

Rabobank (2018) stelt: "In 2018 verdwijnen de laatste enkelwandige tankers. Met ingang van 2020 dienen nieuwe motoren van 300 kilowatt (kW) en hoger te voldoen aan de CCR (Centrale Commissie voor de Rijnvaart) Stage V emissie-eisen. Scheepseigenaren die tijdig voldoen aan emissie- en duurzaamheidseisen van de overheid en maatschappij ondervinden hier voordeel van."

2.4 SWOT-analyse

De onderstaande SWOT-analyse is een schematische weergave van de interne en externe analyse van de Destep- en het 7S-model.

Tabel 2: Swot-analyse

Kansen	Bedreigingen
- Het thema duurzaam inzetbaarheid en hierdoor je medewerkers langer vitaal houden door landelijke vergrijzing. - Gemiddelde ziekteverzuimpercentage is 4,5 in de branche. In vergelijking met soortgelijke organisaties is er ruimte om het terug te dringen. - Er is in de branche groei in ladingvolume, watervervoer en de omzet. - Door robotisering is er in de toekomst minder personeel nodig op de boot. Hierdoor kan personeelstekort opgevangen worden.	- Landelijke vergrijzing. Het aantrekken en eventueel vervangen van personeel is hierdoor lastig. - Krapte op de arbeidsmarkt. Het vinden van personeel voor scheepvaart wordt lastiger. - Door robotisering dreigen er in toekomst banen verloren te gaan. - KotugSmit doet weinig aan maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. - Veel schepen die draaien op de nog oude motoren en voldoen nog niet aan de eisen die in 2020 vastgesteld zijn.
Sterkten	Zwakten
- De organisatie krijgt steeds meer controle op de systemen en de resultaten daarvan. - Medewerkers werken hard. - Sterke merkpositie en merkherkenning. - Het bieden van hoge kwaliteit. - De nieuwe kernwaardes worden gedeeld over de gehele organisatie - Het bedrijf heeft geld om te investeren in het ziekteverzuim - Flexibele medewerkers	- Informatie wordt tot op heden onvoldoende geëvalueerd. - Geen richtinggevende visie en missie - Geen plan voor het aanpakken van het ziekteverzuim en geen verzuimbeleid. - De organisatie wordt ervaren als hiërarchisch (Respondent 1, 7 en 8 bijlage 2) - Iedere afdeling heeft een individueel karakter. Daardoor ontbreekt er samenhang tussen de verschillende afdelingen. - Geen diversiteit. - Kernwaardes worden niet nageleefd. Met name respect ontbreekt. - Geen personeelsonderzoeken. - Stijl van leidinggevende is vooral taakgericht en weinig tot niet mensgericht. - Geen persoonlijke gesprekken met medewerkers door de hoge werkdruk. - De organisatie heeft het ziekteverzuim nooit bijgehouden en aandacht gegeven. Hierdoor missen cruciale documenten en kennis over het ziekteverzuim. - Concurrenten bieden hun diensten steeds goedkoper aan (Respondent 2, bijlage 2). - Kosten van verzuim zijn hoog. - Aantrekken nieuw personeel is lastig. - De organisatie is zich nog aan het vormen. - Beleidstukken ontbreken. - Twee verschillende culturen. - Vooraf veel ouderen op de vloot.

2.4 Deelconclusie

Op basis van de algemene cijfers, bedrijfsgegevens en het vooronderzoek kan het volgende worden geconcludeerd. Uit de interne analyse blijkt dat KotugSmit op elk S-gebied van het 7S-model veel moet doen. Bij verzuim is het belangrijk dat de leidinggevende betrokken is (Teunis, 2014), maar door de grote span of control van de general operations manager is het bijna onmogelijk om persoonlijk betrokken te zijn. De organisatie heeft geen verzuimprotocol, hierdoor is het lastig om verzuim te managen. De medewerkers die betrokken zijn bij het verzuimproces, doen niet wat zij moeten doen als het gaat om het terugdringen van het verzuim. Dit heeft mede te maken met de hoge werkdruk, het niet kaderen van functieprofielen en niet weten wat van elke medewerker wordt verwacht. Uit interviews van het vooronderzoek blijkt dat de medewerkers niets weten over het aantal verzuimdagen en tijdsduur van het verzuim. Tevens weten zij niet in welke leeftijdsgroep het verzuim is gestegen. De medewerkers die geïnterviewd zijn tijdens het vooronderzoek geven aan dat het gaat om een combinatie van langdurig en kortdurend verzuim. In de afgelopen jaren is hier weinig aandacht aan besteed.

Als het gaat om externe factoren dient de organisatie rekening te houden met vergrijzing en automatisering van het werk. Er kan worden geconcludeerd dat de organisatie niet rekening houdt met de externe factoren. Ze houden geen rekening met duurzame inzetbaarheid, vergrijzing, automatisering, maatschappelijk verantwoord ondernemen en krapte op de arbeidsmarkt. Zeker de onderwerpen vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid zijn belangrijke onderwerpen als het gaat om het onderwerp verzuim (Mooij, 2010). Daarnaast blijkt uit de situatieschets dat verder onderzoek noodzakelijk is en dat dit onderzoek breed opgezet moet worden. Het gewenste resultaat zou zijn dat de oorzaken waardoor medewerkers verzuimen in kaart wordt gebracht. Hierdoor kan er een goed verzuimbeleid opgesteld worden dat rekening houdt met de organisatiedoelstellingen. Er kan worden geconcludeerd dat de problematiek bij KotugSmit groot is en dat onderzoek met betrekking tot verzuim noodzakelijk is. Alle genoemde punten kunnen van invloed zijn op het verzuimpercentage.

3. Probleemformulering

Om de juiste probleemformulering op te stellen heeft eerst een vooronderzoek plaatsgevonden. Tijdens het vooronderzoek zijn diverse gesprekken en interviews gevoerd met medewerkers van de hr-afdeling, de operationeel manager, de managementassistent en de afdeling crewing. Op basis van het vooronderzoek zijn de onderzoeksdoelstelling, de centrale vraag en de deelvragen opgesteld.

3.1 onderzoeksdoelstelling

In dit onderzoek wordt gekeken naar de oorzaken van ziekteverzuim onder de vlootmedewerkers. Het doel is om te achterhalen wat leidt tot het ziekteverzuim. Uit dit onderzoek volgt een advies dat kan helpen bij het verlagen van het ziekteverzuim.

3.2 Onderzoeksvragen

Wat zijn de oorzaken van het hoge ziekteverzuim bij KotugSmit en hoe kan het verzuim worden verlaagd?

Tevens zijn de volgende deelvragen opgesteld. De deelvragen worden beantwoord met literatuur- en veldonderzoek.

Literatuuronderzoek

1. Wat is volgens de literatuur ziekteverzuim?
2. Wat zijn de voornaamste ziekteverzuimfactoren?
3. Waarom is ziekteverzuim een probleem?
4. Hoe kan verzuim worden aangepakt?

Veldonderzoek

5. Welke mogelijke factoren binnen Kotug Harbour, Smit Harbour Towage & Smit Crew zorgen voor verzuim?
6. Welke mogelijkheden zien de vlootmedewerkers om het verzuim terug te dringen?
7. Participerend observatie

3.3 Doelgroep

De kerndoelgroep van dit onderzoek zijn de medewerkers op de vloot. De betrokkenen bij dit onderzoek zijn hr-operations, de general manager, de assistent manager operations, crewing en de ondernemingsraad.

3.4 Afbakening

Verzuim is een breed begrip. Over het onderwerp verzuim zijn verschillende onderzoeken mogelijk. Daarom is het belangrijk dat dit onderwerp goed afgebakend wordt en inzichtelijk wordt wat het onderwerp van dit onderzoek is. In dit onderzoek is gekeken naar de mogelijke verzuimfactoren binnen KotugSmit in Rotterdam. Hierbij wordt gekeken naar de vlootmedewerkers en niet naar de medewerkers op kantoor. Er zijn 289 vlootmedewerkers en deze zijn op basis van verschillende cao's onder te verdelen in drie groepen:

Tabel 3: Aantal medewerkers per cao

Kotug (aantal medewerkers)	Smit (aantal medewerkers)	Smit Crew (aantal medewerkers)
71	111	107

Met eventuele verschillende soorten verzuim is in dit onderzoek geen rekening gehouden. KotugSmit heeft twaalf locaties. Dit onderzoek is gevoerd binnen KotugSmit Nederland in Rotterdam. Om redenen van efficiency is niet gekozen om de andere elf havens te onderzoeken.

De organisatie heeft te maken met twee bloedgroepen, namelijk Kotug en Smit. In dit onderzoek zijn deze onderdelen vergeleken. Er is alleen gekeken naar de verzuimcijfers sinds de joint venture in 2016. Eerdere cijfers zijn nauwelijks beschikbaar, omdat beide organisaties hun verzuim voor 2016 niet goed hebben geregistreerd. Het ziekteverzuim en de oorzaken zijn in kaart gebracht door middel van een enquête, diepte-interviews en de aanwezige gegevens van het bedrijf zelf. In dit onderzoek zijn geen persoonlijke gevallen besproken en is niet gevraagd naar de reden van ziekte.

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen wat de voornaamste verzuimfactoren op de vloot van de organisatie zijn en om oplossingen aan te dragen, zodat de organisatie preventief verzuim kan aanpakken.

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt aangegeven wat bekend is over mogelijke verzuimfactoren. Ook wordt een voorbeeld van best practice toegelicht die eventueel kan helpen met het beantwoorden van de hoofdvraag. Daarnaast worden veelvoorkomende begrippen uitgelegd. De eerste vier deelvragen worden eveneens beantwoord.

4.1 Discussie over verzuim

Verzuim wordt in de literatuur gezien als een keuze die beïnvloed kan worden. Jongsma (2010) stelt: “Wat doet iemand die ’s ochtends met keelpijn opstaat? Neemt hij een pastille en gaat hij naar zijn werk of blijft hij thuis? Dat is een keuze!” Ook de leidinggevende staat voor een keuze. Hij kan er voor kiezen tijd, geld en energie te steken om het werk veiliger of fysiek minder zwaar te maken. Deze leidinggevende draagt in woorden en daden uit dat hij er in gelooft dat voorkomen beter is dan genezen. Teunis (2014) bevestigt dit ook in haar boek. Weel (2016), een bedrijfsarts bij Yellow Factory, is het niet eens met Teunis en Jongsma. Verzuim is volgens hem geen gedrag. Gedrag kan spontaan of geacteerd zijn. ‘Verzuim is gedrag’ bevat impliciet een morele afkeuring, vanwege de valse suggestie dat verzuim een geacteerde keuze is.

Uit het onderzoek van Coster, directeur bij het UWV (ArboFlexBulletin, 2009), blijkt dat mensen die langer dan twee weken van de werkplek weg zijn een grote afstand tot het werk ervaren. Hierdoor daalt de motivatie om terug te keren. Ook bij iemand die langere tijd ziek is, neemt de ziektebeleving doorgaans toe en neemt de kans om succesvol te re-integreren af met de duur van het verzuim (Teunis, 2014).

Falke en Verbaan (z.d.) menen dat het creëren van een bedrijfscultuur waarbij eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en een open dialoog over blijvende inzetbaarheid de norm is, het huidige en toekomstige verzuim drukt. Teunis (2014) geeft in haar boek aan dat leidinggevers het verzuim moeten kunnen aanpakken en sturen. De kwaliteit van hun inzet bepaalt het succes van het effectief terugdringen van verzuim. In het boek wordt eveneens aangegeven dat een hoog ziekteverzuimpercentage een teken is dat er meer aan de hand is. Volgens Ramondt, Levenbach, en Liere (2003) is ziekteverzuim een symptoom van het functioneren van de organisatie. Dit wordt ook bevestigd door Mooij (2010).

4.2 Wat is ziekteverzuim?

Tabel 4: Definities ziekteverzuim

Ziekteverzuim	“Het verzuimen van werk ten gevolge van ziekte” (De Steven, z.j.).
Ziekteverzuim	“De ziekte is het privé-eigendom van de betrokkene en het verzuim als gevolg daarvan is een probleem voor het bedrijf en daarvan afgeleid voor de leidinggevers” (Verbaan, 2003).
Ziekteverzuim	“Als een persoon een aantoonbare ziekte of gebrek heeft en daardoor ongeschikt is voor het uitvoeren van werk” (Volksgezondheidszorg, z.d.).

In deze scriptie wordt uitgegaan van de definitie van De Steven, het verzuimen van werk als gevolg van ziekte.

Vormen verzuim

Kortdurend verzuim: 1 tot 7 dagen

Middellang verzuim: 8 tot 42 dagen

Langdurig verzuim: 42 tot 365 dagen

Een hoge meldingsfrequentie in combinatie met een kort gemiddeld verzuim kan een indicatie zijn voor een slechte werksfeer, problemen met de stijl van leidinggeven, gebrek aan motivatie of uitingen van protest. Deze

vorm van verzuim wordt ook wel frequent verzuim genoemd. Een lange verzuimduur duidt op ernstige gezondheidsproblemen als gevolg van lichamelijk of geestelijke overbelasting (Geurts & Smulders, 2007).

Verzuim in kleuren

- *Wit verzuim*. Volgens De Steven (z.j.) is er sprake van wit verzuim in het geval van arbeidsongeschiktheid, bijvoorbeeld na een operatie. Wit verzuim maakt circa 30 procent uit van het totale verzuim.
- *Zwart verzuim*. Een medewerker meldt zich ziek, maar is niet ziek en ook niet arbeidsongeschikt. Naar schatting is dit minder dan 10 procent van het totale verzuim (De Steven, z.j.).
- *Grijs verzuim*. Volgens De Steven (z.j.) is er bij grijs verzuim wellicht wel sprake van ziekte, maar is het ondanks de ziekte mogelijk om arbeid uit te voeren. Hier heeft een medewerker de keuze om zich wel of niet ziek te melden.
- *Roze verzuim*. Bij roze verzuim zijn medewerkers wel aanwezig op het werk, maar minder productief. Dit kan zijn omdat de medewerkers doorwerken terwijl zij ziek zijn of omdat de medewerker een workaholic is (De Steven, z.j.).

Verzuim meten

Ziekteverzuim is te meten, hierbij zijn de belangrijkste kengetallen (Szasz, z.d.):

- het ziekteverzuimpercentage;
- de ziektefrequentie (hoeveel ziekteperiodes);
- de gemiddelde ziekteduur;
- de Bradfordfactor.

Met de Bradfordfactor wordt gemeten hoe storend het verzuim is voor het functioneren van de organisatie. Het uitgangspunt van de Bradfordfactor is dat veelvuldige korte periodes van afwezigheid meer storen dan minder frequente periodes van langere duur. Het meten van deze kengetallen kan per medewerker of voor de gehele organisatie.

4.3 Factoren ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is niet in elke sector hetzelfde. Het ziekteverzuimpercentage in de branche vervoer en opslag is 4,5 procent (CBS, 2017). De hoogte van het ziekteverzuim hangt af van een aantal factoren: geslacht, leeftijd, arbeidsomstandigheden, kenmerken van het bedrijf, loonklasse, etnische achtergrond en burgerlijke staat. Uit onderzoek blijkt dat het verzuimpercentage in kleine bedrijven lager is dan in grote bedrijven. Mannen en jongere medewerkers verzuimen minder vaak dan vrouwen (CBS, 2017). Ook hangt ziekteverzuim samen met arbeidsomstandigheden. Zo is aangetoond dat er een relatie is tussen psychosociale en lichamelijke arbeidsbelasting en langdurig ziekteverzuim (De Vries, Mol en Van den Bossche, 2010). Het is bekend dat het ziekteverzuim fors toeneemt met het stijgen van de leeftijd. Opvallend is echter dat met het stijgen van de leeftijd de gemiddelde meldingsfrequentie niet stijgt (HR-kiosk, 2018).

Ziekteverzuim naar bedrijfskenmerken

Uit het onderzoek komen een aantal bedrijfskenmerken naar voren dat van invloed is op het ziekteverzuimpercentage (HR-praktijk, 2010, Delta Lloyd, 2016).

Bedrijfskenmerken

- grootte van het bedrijf;
- het aantal hiërarchische lagen;
- stijl van leidinggeven;
- verzuimcultuur;
- bedrijfscultuur;
- mensbeeld in de organisatie;
- organisatieveranderingen.

Ziekteverzuim naar persoons- en werkkenmerken

De hoogte van het ziekteverzuimpercentage hangt niet alleen af van de bedrijfskenmerken, maar ook van de persoons- en werkkenmerken. Hierbij wordt gedacht aan de gezondheid van de werknemers, de leeftijd, het geslacht, het soort dienstverband, de fysieke en mentale arbeidsbelasting en de balans tussen werk en privé. Wanneer medewerkers een slechte gezondheid hebben, is dit een blokkade om aan het werk te gaan. Onder slechte gezondheid worden ook werknemers met psychische klachten en chronische vermoeidheid verstaan (CBS, 2017). In het onderzoek van het CBS geeft een kwart van de ondervraagden aan dat bij hun laatste ziekmelding de reden van het verzuim werkgerelateerd is (CBS, 2017). Uit onderzoek van TNO blijkt dat 24 procent van de werknemers die hebben verzuimd, aangeven dat de klacht bij hun laatste verzuimgeval deels of hoofdzakelijk werkgerelateerd is (TNO Arbobalans, 2016).

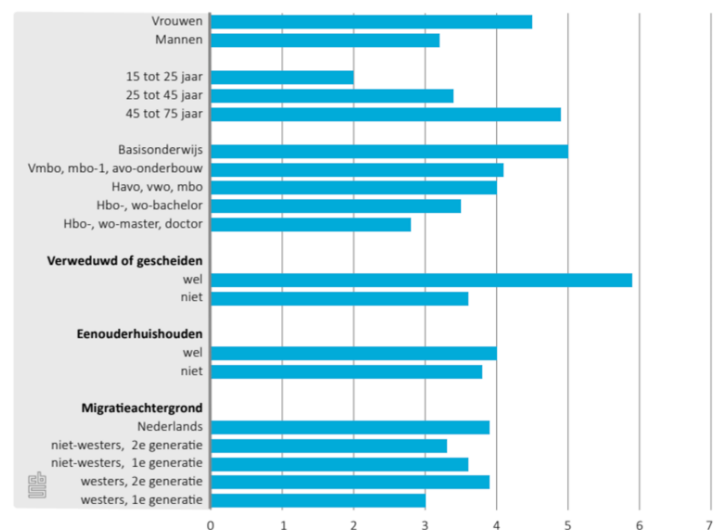
Laagopgeleide werknemers verzuimen meer

Laagopgeleide werknemers hebben een hoger verzuimpercentage dan hoogopgeleiden en werknemers in een eenoudergezin - door scheiding of overlijden - hebben een hoger verzuim (CBS, 2017).

Werknemers die onregelmatige dienstverbanden hebben en fysiek en psychosociaal belastend werk uitvoeren, verzuimen meer. Dit geldt ook voor medewerkers die geïntimideerd worden door collega's en leidinggevenden (CBS, 2017).

Oorzaken kortfrequent verzuim (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.):

- een fragiele conditie;
- onvrede met werk of inkomen;
- een te hoge werkdruk ervaren;
- onvrede met de relatie met de werkgever of de collega's;
- bedrijfscultuur;
- problemen van persoonlijke aard.



Figuur 1: ziekteverzuim naar persoonskenmerken (bron: CBS, 2017)

Maatregelen tegen frequent kortdurend ziekteverzuim (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.)

- *Contact met betrokkene* – Als een werknemer zich regelmatig en voor een korte duur ziek meldt, is het verstandig om een gesprek met deze werknemer aan te gaan en te achterhalen wat de oorzaken kunnen zijn. Soms kan een kleine aanpassing in het werk veel oplossen.
- *Duidelijke afspraken* – De werkgever maakt het ziekteverzuimbeleid duidelijk inzichtelijk en bespreekt de regels voor verzuim in het bedrijf.
- *Controleer* – Als een werkgever het vermoeden heeft dat een werknemer onterecht verzuimt, dan kan de werkgever, leidinggevende of collega zich op de hoogte stellen door de werknemer op het verpleegadres te bezoeken. Zorg er echter voor dat alle mogelijkheden van controle zijn beschreven in het ziekteverzuimbeleid, zodat subjectieve handelwijzen voorkomen worden.
- *Drempel verhogen* – Het blijkt dat werknemers zich minder gemakkelijk ziek melden als zij dit persoonlijk moeten doen bij hun leidinggevende en als ze de taken en opdrachten moeten doorgeven die niet kunnen blijven liggen.
- *Wachtdagen instellen* - Een werkgever kan bepalen om de eerste twee ziektedagen geen loon door te betalen.

Oorzaken lang verzuim

Langdurig ziekteverzuim (vanaf vier weken) heeft echter voor het grootste deel een niet-medische oorzaak. Privéproblemen zoals scheiding, conflicten op de werkvloer of gebrek aan motivatie zijn de oorzaak van 61 procent van het langdurige ziekteverzuim (HR-kiosk, 2018) (Arbo Rendement, 2014).

Ziekteverzuim naar werkrisico's

De Steven (z.j.) noemt twee werkrisico's waar rekening mee gehouden moet worden in verband met verzuim.

- **Fysieke risico's:** hieronder valt de fysieke arbeidsbelasting van werkzaamheden. Hierbij kan worden gedacht aan tillen, dragen, duwen, trekken en zittend en staand werk. De meest voorkomende klachten die hieruit voortkomen zijn:
 - heupklachten, voetklachten, knieklachten en beenklachten;
 - arm-, nek- en schouderklachten;
 - rugklachten.
- **Psychosociale risico's:** klachten ten gevolge van werkdruk en stress. Deze factor is tegenwoordig hoog. Een werkgever kan veel doen om psychosociale risico's te verkleinen.

Voorbeelden die de ziekte kunnen veroorzaken of bevorderen:

Tabel 5: voorbeelden ziekteveroorzakers (bron: Steven, zj)

Gebrek aan vertrouwen	Geen waardering	Ongelijke waardering
Onzekerheid	Geen aansturing of te veel	Gebrekkige afspraken
Te veel controle of te veel vrijheid	Informatie achterhouden	Gebrek aan aandacht voor de onderstroom voor de organisatie
Niet gehoord voelen	Intimidatie	Geen onderlinge relatie
Geen steun	Slecht leiderschap	Conflicten in de organisatie

Allegro & Veerman

Allegro en Veerman hebben tevens de oorzaken van verzuim beschreven in Nederland. Zij hebben theoretische opvattingen over het ziekteverzuim. Op basis van onder andere het beslissingsmodel van Philipsen en het belasting-belastbaarheidsmodel van Van Dijk. Met behulp van deze modellen stellen ze een eigen theoretisch kader met verzuim beïnvloedende factoren voor. Het model gaat uit van een evenwicht tussen fysiek en mentale arbeidsbelasting en de belastbaarheid van de werknemer. Wanneer dit niet in evenwicht staat, ontstaan er gezondheidsklachten. Wat vervolgens kan leiden tot verzuim (Hesselink et al., 2013).

Het model is opgedeeld in vier onderdelen. Deze onderdelen zijn de verzuim beïnvloedende factoren.

1. Belastende factoren in het werk
Deze factoren beïnvloeden de gezondheid van een werknemer wanneer de belastbaarheid en het prestatievermogen te hoog wordt.
2. Belastbaarheid van een werknemer
Deze worden bepaald door privéomstandigheden, gezondheidstoestand en persoonlijkheid van een werknemer.
3. Verzuimdrempel
Dit onderdeel wordt bepaald door situationele factoren en persoonsgebonden factoren. Met situationele factoren worden financiële gevolgen en verzuimcultuur bedoelt. Met persoonsgebonden factoren wordt arbeidstevredenheid bedoelt.
4. Herstel op medisch gebied
Dit wordt tevens bepaald door situationele factoren en persoonsgebonden factoren. Hierbij wordt gedacht aan wachttijden in de gezondheidszorg.
(Hesselink et al., 2013)

Op basis van deze bovenstaande factoren is er een aanpak opgesteld van drie invalshoeken (Hesselink et al., 2013):

1. Het preventief beleid
Gebaseerd op belasting-belastbaarheidsmodel. Het voorkomen dat medewerkers boven of onder hun kunnen presteren.
Bij een preventief beleid ga je inventariseren en evalueren van de risico's die er zijn op gezondheid en veiligheid. Er zal een balans moeten zijn tussen de arbeidsbelasting en de individuele arbeidsbelasting.
2. Drempel optimaliserend beleid
Het is bij dit beleid belangrijk dat onnodige ziekmeldingen worden voorkomen. Bij dit beleid betreft het van invoeren van drempelverhogende procedures. Bij dit beleid is de valkuil dat medewerkers kunnen doorwerken met klachten en verslechterde werksfeer.
3. Curatief beleid
Bij dit beleid betreft het om het verlagen van de hervattingsdrempel. De werkgever biedt aangepast werk aan voor de werknemer
(Arbo Kennisnet, 2007)

4.4 Waarom is ziekteverzuim een probleem?

Ziekteverzuim in Nederland kost werkgevers jaarlijks ruim 11 miljard euro en in Nederland is het gemiddelde verzuimpercentage 4 procent. Dat is een procent hoger dan het gemiddelde in Europa (TNO, 2016). Volgens TNO (2014) leidt verzuim tot economische schade, omdat personele kosten worden gemaakt zonder dat hier opbrengsten tegenover staan. In tabel 6 is te zien met welke mogelijke kosten werknemers, werkgevers en de maatschappij te maken krijgen als een werknemer verzuimt.

Tabel 6: mogelijke kosten ziekteverzuim (Bron: TNO, 2014)

DRAGER VAN DE KOSTEN	SOORT KOSTEN
Werknemer	• Verlies aan tijd en kwaliteit van leven door ziekte • Kosten vanwege medische behandeling of aanpassingen die niet vergoed worden • Salarisverlies na een jaar verzuim
Werkgever	• Loonbetaling bij ziekteverzuim • Presenteïsme: verlies van productiviteit als een werknemer, ondanks ziekte, toch naar het werk gaat • Verzuimbegeleiding, verzuimregistratie, arbodienstverlening, re-integratie etc. • Kosten voor aanpassing van het werk, inclusief voorzieningen op het werk • Kosten van vervanging of verschuiving van personeel • Juridische en administratieve kosten
Maatschappij	• Kosten van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen • Kosten van medische behandeling en ondersteuning

Naast de hoge kosten moeten werknemers tegenwoordig langer doorwerken. Langer doorwerken is bij zware arbeidsomstandigheden extra belastend. Zo geeft TNO Arbobalans (2016) aan dat de medewerkers in de branche vervoer en opslag het liefst op 64-jarige leeftijd stoppen, terwijl ze moeten doorwerken tot 67 jaar.

4.5 Hoe kan verzuim worden aangepakt?

Werkgevers kunnen op veel manieren het ziekteverzuim beïnvloeden. Bijvoorbeeld door het werk zo natuurlijk en gezond mogelijk te organiseren en van verzuim een aandachtspunt te maken (Hesselink et al., 2013). Bij werk onder belastende arbeidsomstandigheden, is het verzuim sterk gerelateerd aan een reeks oorzaken (Hesselink et al., 2013). Een belangrijk middel bij het terugdringen van verzuim is het inzetten van een verzuimbeleid.

Voordelen ziekteverzuimbeleid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.):

- Het geeft weer hoe de werkgever omgaat met ziekte en ziekteverzuim.
- Het geeft procedures aan die zieken en functionarissen moeten volgen.

- Het geeft middelen weer die functionarissen kunnen benutten bij het omgaan met ziekteverzuim.
- Het geeft taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden weer die functionarissen hebben bij ziekteverzuim.
- Het geeft weer op welke wijze gebruikgemaakt kan of moet worden van externe deskundigen.

Het ziekteverzuimbeleid moet nauw aansluiten op het algemene bedrijfsbeleid en het personeelsbeleid.

Verzuimmodellen

Met behulp van de onderstaande verzuimmodellen kan verzuim worden aangepakt.

Teunis (2014, p. 16) beschrijft in haar boek 'Werken Daar Wordt Iedereen beter' vier modellen:

- **Het medisch model**

Volgens het medisch model bepaalt de bedrijfsarts of de medewerker terecht verzuimt of niet. Het model gaat vooral uit van een medisch perspectief. De leidinggevende is in dit model niet gelegitimeerd om mee te denken. De ziekte wordt in dit model gezien als oorzaak en is de bepalende factor om te verzuimen. Kortom, het medisch model kijkt naar de reden van ziek zijn (Teunis, 2014).

- **Het belastbaarheidsmodel**

Het belastbaarheidsmodel gaat net als het medisch model uit van de beperkingen van een medewerker. Volgens Teunis (2014, p.18) wordt met belastbaarheid bedoeld: het vermogen om de arbeidsbelasting aan te kunnen. Wanneer geen balans bestaat tussen belasting en belastbaarheid, zal een medewerker niet optimaal functioneren en dus verzuimen (Teunis, 2014).

- **Het gedragsmodel**

Het model dat op dit moment actueel is, is het gedragsmodel. Het principe van dit model is dat verzuim een keuzeproces is. Een medewerker bepaalt op basis van zijn klachten zelf of hij kan werken. Gedrag staat centraal in dit model en omdat gedrag een keuze is, het daarmee ook beïnvloedbaar. Het is hierbij van belang dat er een goede balans is tussen persoon en werk voor de arbeidswaardering. Teunis (2014, p.19) zegt dat als de verhouding tussen belastbaarheid en de functie-eisen in evenwicht is, de medewerker zal zoeken naar oplossingen. Ziekteverzuim is een van die oplossingen. Of voor die oplossing wordt gekozen, hangt af van de intrinsieke en extrinsieke motivatie. De afweging wordt onder meer bepaald door de sfeer, de werkdruk en het bewuste en onbewuste contact tussen medewerker en leidinggevende (Teunis, 2014).

- **Oplossingsgericht verzuimmodel**

In dit model is mobiliteit van de medewerker essentieel. Teunis (2014) omschrijft drie aspecten die centraal staan in dit model. Sturen op mobiliteit (inhoud), oplossingsgericht werken (proces) en de methode van communicatie (relatie). Het model van Teunis houdt rekening met branches waar sprake is van fysiek zwaar werk. Zij meent dat daar een verzuimpercentage van drie procent behaald kan worden (Teunis, 2014).

Het mobiliteitsmodel bevat vier codes (Teunis, 2014):

M1: Niet mobiel, de medewerker is niet in staat om naar de werkplek te komen om te praten. Dit gebeurt vaak bij operaties.

M2: De medewerker is vandaag niet mobiel, maar morgen kan het anders zijn. Klachten die hierbij horen zijn onder meer griep, hoofdpijn, diarree.

M3: De medewerker is mobiel, maar niet in staat om het eigen werk (volledig) uit te voeren. De medewerker kan wel naar de werkplek komen om te praten over re-integratie. Vaak kan de medewerker nog enkele taken van zijn werk volledig uitvoeren.

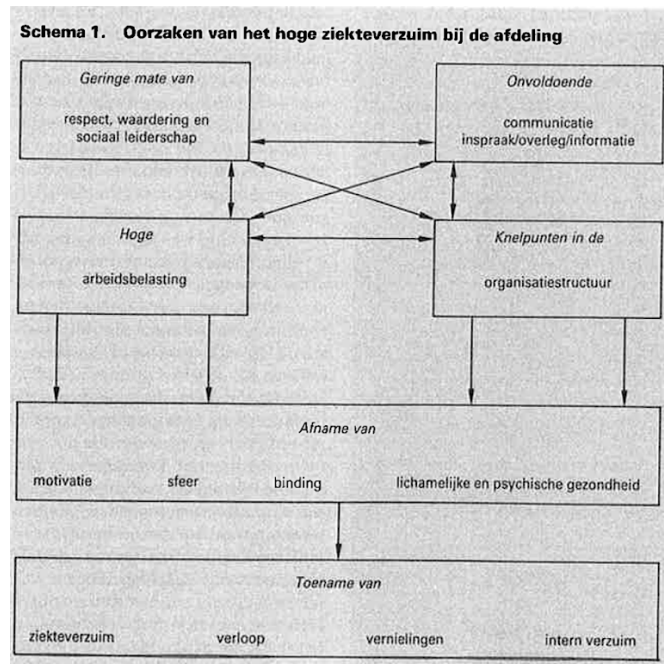
M4: De medewerker is mobiel en kan zijn werk hervatten op zijn eigen werkplek. Mogelijk kan dit nog niet volledig maar wel voor 60 tot 80 procent.

- **Afgewogen keuze model**

KotugSmit wil meer preventief te werk gaan. Daarom is gekozen om het oplossingsgericht verzuimmodel van Teunis te volgen. Daarnaast houdt het model van Teunis rekening met fysiek zware beroepen, dat doen de andere modellen niet. Er wordt meer gestuurd op mobiliteit, hierdoor zijn medewerkers over het algemeen altijd inzetbaar. Het is cruciaal dat er wordt gekeken naar wat een medewerker wel nog kan (Teunis, 2014).

4.6 Conceptueel model

Voor het conceptueel model is gekozen voor het model van M. Nugteren. Dit model geeft een samenvatting van de theorie, zoals beschreven in de theoretische kader. Hieronder staat het conceptueel model in een visuele weergave. Het geeft weer tussen welke variabelen een verband zit. Nugteren heeft onderzoek gedaan binnen een organisatie waar het werk fysiek en mentaal zwaar is (Nugteren, 1988).



Figuur 2: Conceptueel model M. Nugteren (Nugteren, 1988)

Nugteren (1988) geeft aan dat er vier knelpunten zijn die invloed hebben op verzuim:

- Geringe mate van **respect, waardering en sociaal leiderschap**
- Onvoldoende **communicatie, inspraak, overleg momenten en informatie**
- Hoge **arbeidsbelasting**
- Knelpunten **in de organisatiestructuur**
- **Zelf toegevoegd: organisatiecultuur**

Al deze punten hebben uiteindelijk invloed op afname van motivatie, organisatiesfeer, binding en lichamelijke en psychische gezondheid. Bij een afname van de aangegeven variabelen nemen ziekteverzuim, verloop van personeel, vernielingen en intern verzuim toe (Nugteren, 1988).

Wat in dit model ontbreekt, is het onderdeel organisatiecultuur. Volgens de theorie heeft ook organisatiecultuur invloed op het verzuim. In dit conceptueel model voegen de onderzoekers dit onderdeel zelf toe (Teunis, 2014, HR-praktijk, 2010, Delta Lloyd, 2016 & Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d).

Keuze model

Het model is gekozen op basis van het vooronderzoek en het theoretische kader. Het model geeft schematisch een samenvatting weer van het theoretische kader. Uit het vooronderzoek zijn de vijf knelpunten ook veelvuldig benoemd waarom dit model is gekozen en daarom zullen deze punten verwerkt worden in de enquête. Het model uit 1988 geeft weer dat deze knelpunten nog steeds actueel zijn. Zo komen de oorzaken

overeen met de mogelijke oorzaken die in de verkennende interviews zijn benoemd. Voorbeelden hiervan zijn communicatie, arbeidsbelasting en organisatiestructuur (respondenten 1, 2, 3, 5b en 6c, bijlage 2).

Voorspelling conceptueel model

KotugSmit zou zich volgens het conceptueel model moeten richten op de vijf genoemde knelpunten om het verzuim te verlagen. Door dit aan te vullen met de best practice van Lichtenvoorde gehandicaptenzorg zal het verzuim verder verlaagd kunnen worden. Wel is van belang om aan alle knelpunten gelijke aandacht te geven aangezien alle knelpunten in een verband met elkaar staan. Het conceptueel model wordt getoetst aan de hand van de enquête die later in het onderzoek aanbod komt. De bovengenoemde knelpunten zijn meegenomen in de enquête maar dan anders verwoord, dit wordt toegelicht in de methode.

4.7 Best practice

1. De Lichtenvoorde gehandicaptenzorg (Vernet, 2016).

De Lichtenvoorde gehandicaptenzorg had een hoog ziekteverzuim. De organisatie heeft ingegrepen en verzuim duurzame aandacht gegeven. De organisatie heeft zelf de regie over verzuim genomen, waar dit voorheen bij de arbodienst en bedrijfsarts lag, dit is kenbaar voor het medisch model.

Lichtenvoorde deelde en communiceerde het verzuimbeleid, de verzuimvisie en het gezamenlijke bereikte verzuimresultaat met alle medewerkers. Het doel was dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het medewerkers: de OR, het MT, de bedrijfsarts, de operationeel leidinggevende en de medewerkers zelf. Dit gehele proces van ontwikkelen van een gezamenlijke verzuimvisie tot implementatie heeft een jaar geduurd. Op cultuurgebied wordt nu alles bespreekbaar gemaakt.

4.8 Deelconclusie

Uit de theoretische kader blijkt dat er verschillende redenen kunnen zijn waardoor medewerkers verzuimen. Volgens de meeste auteurs is verzuim gedrag en kan verzuim worden beïnvloed. Allegro & Veerman geven met hun model aan dat er onder andere gekeken moet worden naar de belastende factoren, belastbaarheid van een medewerker en de verzuimdrempel. Nugteren geeft ook aan dat belastende factoren van invloed kunnen zijn op het verzuim. Of het werk belastend is, is onbekend. Dit zal getoetst moeten worden in de enquête. Daarnaast geeft een hoog ziekteverzuimpercentage volgens Ramondt, Levenbach, en Liere (2003) aan dat er mogelijk meer aan de hand is binnen de organisatie, zoals tevens blijkt uit de situatieschets. Volgens de theorie kan het zijn dat de organisatieveranderingen en de cultuur ertoe hebben geleid dat het verzuim sinds de joint venture binnen KotugSmit is gestegen. Het theoretisch kader laat zien dat ziekteverzuim maatwerk is en van verschillende factoren afhankelijk is. Hierom is het van belang om altijd naar het individu te kijken.

5. Methoden

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe onderzoek wordt verricht en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt tijdens het onderzoek.

5.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek wordt gedaan via een trechtermethode. Dit betekent dat het onderzoek breed begint, maar met iedere methode van het onderzoek een verdiepende vertaalslag wordt gemaakt om zo tot de kern van het probleem te komen. Deze methode wordt gebruikt omdat het probleem omvangrijk is. Met deze methode komt de kern van het probleem beter naar voren, hetgeen zorgt voor een betere validering van het onderzoek. Binnen KotugSmit is het van belang om deze werkwijze te kiezen omdat er tot op heden weinig onderzocht is.

Overzicht onderzoeksmethode

Tabel 7: Overzicht van onderzoeksmethoden

Technieken	Onderzoek
Literatuuronderzoek	Het verzamelen van gegevens en kennis over verzuim
Observeren	Observaties door de onderzoekers vanuit de zijlijn
Enquête	Gebaseerd op factoren van ziekteverzuim, het conceptueel model en medewerkertevredenheidsonderzoek
Diepte-interviews individueel	Gebaseerd op gegevens uit de enquête

5.2 Vooronderzoek

De eerste stap is gezet met het vooronderzoek binnen de organisatie. De onderzoekers wilden achterhalen welke documenten beschikbaar waren over verzuim. Het bleek dat binnen de organisatie weinig bekend was over ziekteverzuim. De organisatie had geen ziekteverzuimcijfers, een onvolledig ziekteverzuimbeleid en geen systeem waarin verzuimrapportages werden bijgehouden. Deze documenten waren evenmin bij de afzonderlijke organisaties aanwezig voor zij werden samengevoegd. Er was alleen een Arbo rapportage waaruit bleek dat het verzuim hoog is. Sinds de joint venture is het verzuim verviervoudigt.

Eveneens is gezocht naar medewerkertevredenheid in het verleden. Een dergelijk onderzoek geeft onder meer inzicht in hoe de medewerkers tegenover de organisatie staan, wat ze van hun werkgever verwachten en hoe zij naar hun leidinggevend kijken. Het vormt een directe indicator voor de prestaties van KotugSmit. Een dergelijk onderzoek is echter nooit gedaan.

Door de beperkte informatie zijn de onderzoekers er niet in geslaagd om een analyse te maken van de huidige situatie. Hierdoor hebben de onderzoekers interviews afgenomen met huidige en voormalige kantoormedewerkers van Smit als Kotug. De keuze is selectief want er is alleen met medewerkers gesproken die te maken hebben met de vlootmedewerkers. Het vooronderzoek bestaat uit acht interviews. De onderzoekers zijn door de opdrachtgever (hr-directeur Frank Schoof) gevraagd om het verzuim te binnen Kotug en Smit in kaart te brengen. Tijdens het vooronderzoek is ook gekeken naar mogelijke andere problemen. De interviews bevatten daarom verschillende onderwerpen. Het doel is geweest om de werkelijke knelpunten binnen de organisatie te achterhalen (zie bijlage 2) De resultaten van het vooronderzoek staan in de situatieschets.

Tabel 8: schematisch overzicht geïnterviewde vooronderzoek.

Afdeling interview vooronderzoek	Waarom
HR-operations: hr-manager en hr-officer	HR-operations regelt sinds kort het verzuim van de vlootmedewerkers.
General manager en general assistent manager	Dit zijn de leidinggevende van de vlootmedewerkers.

Crewing (vier medewerkers)	Dit zijn de planners van de vlootmedewerkers. Uit vooronderzoek is gebleken dat zij het meeste contact hebben met de vlootmedewerkers.
----------------------------	--

Omdat er weinig documenten beschikbaar zijn en meer diepgaande informatie nodig is, wordt vooral gebruikgemaakt van kwalitatief onderzoek. De enquête is een vorm van kwantitatief onderzoek. De combinatie wordt door Baarda, Bakker, & Fischer (2013) de mixed method genoemd.

5.3 Literatuuronderzoek

Om inzicht te krijgen in verzuim is literatuuronderzoek van belang. Het bestuderen van verschillende theorieën en literatuur heeft ervoor gezorgd dat de onderzoekers meer kennis hebben gekregen over verzuim. Tevens zijn hiermee de deelvragen uit de literatuur beantwoord. Met de kennis van de literatuur is vervolgens een enquête opgesteld. De meest gebruikte theorie is de theorie van Teunis, in combinatie met statistieken van het CBS en TNO.

5.4 Kwalitatief onderzoek

Deskresearch

Voor het onderzoek wordt gebruikgemaakt van bestaande gegevens en niet-bestaande gegevens. Het is een methode om gegevens te verzamelen en te bewerken en staat los van literatuuronderzoek.

De reden waarom gebruik is gemaakt van bestaand materiaal is omdat het kosten- en tijdbesparend is, het helpt bij de validering van de resultaten (triangulatie) en het als illustratie dient van de huidige. In het onderzoek is weinig gebruikgemaakt van bestaande gegevens, omdat het hieraan ontbreekt. Daarnaast wordt het onderzoek met bestaande gegevens niet verstoord (non-reactiviteit) en is het niet gevoelig voor vertekening. Dit is heel belangrijk om de huidige situatie in kaart te brengen en als onderzoeker zo onafhankelijk mogelijk te blijven.

➤ Welke soort bestaande documenten?

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van niet-persoonlijke documenten, omdat dit de enige informatie is die de onderzoekers tot hun beschikking hebben. Persoonlijke documenten zijn in het kader van dit onderzoek echter weinig relevant. Het is van belang dat eerst een situatie wordt geschetst waaruit de noodzaak van verandering blijkt. Met deze documenten kan de huidige situatie in kaart worden gebracht en kunnen eventuele ontwikkelingen in het verzuim gesignaleerd worden.

Tabel 9: Gebruikte documenten

Documenten	Waarom
Jaarverslag	In het jaarverslag is aangegeven dat het verzuim hoog is.
Arboverzuimrapportage	Dit geeft inzicht in het soort verzuim, de reden van verzuim en wat al is gedaan aan het verzuim. Ook is in dit document te zien wat de ontwikkelingen in de jaren 2016 en 2017 zijn.
Excel verzuimsheet	Er is geen systeem waarin het verzuim wordt bijgehouden. Sinds kort gebeurt dit via een Excelsheet per maand, per cao.
Verzuimbeleid	Het onvolledige verzuimbeleid is gebruikt om inzicht te krijgen in wat tot nu wel in kaart is gebracht.
Cao's	Verschillen onderzoeken van beide cao's om te beoordelen of deze ook van invloed zijn op het hogere ziekteverzuim.
Internet	Via internet is er vooral gebruik gemaakt van hr-pagina's en statistieken van het CBS en TNO.
Boeken	Verschillende boeken.

5.5 Kwantitatief onderzoek

➤ Enquête

Door middel van de enquête is in kaart gebracht wat de mogelijke oorzaken zijn voor het hoge verzuim en de ontevredenheid binnen de organisatie. Met de enquête wordt deelvraag vijf beantwoord. Omdat weinig tot geen bestaand onderzoeksmateriaal binnen de organisatie aanwezig is, is gekozen voor een uitgebreide enquête gebaseerd op de theorie uit de theoretische kader. De enquête is onderverdeeld in vijf invloedsferen die het verzuim kunnen beïnvloeden. Vanwege de brede opzet van de enquête, kan een groot aantal aspecten getoetst worden bij de doelgroep.

Er is gekozen voor het conceptueel model van organisatiepsychologie M. Nugteren. De knelpunten van M. Nugteren zijn onvoldoende sociaal leiderschap, onvoldoende communicatie, hoge arbeidsbelasting, organisatiestructuur en zelf hebben de onderzoekers organisatiecultuur toegevoegd. De punten worden niet letterlijk hetzelfde genoemd in de enquête maar deze punten komen wel op hetzelfde neer. De enquête is onderverdeeld in vijf invloedsferen namelijk leidinggevende & management, werktevredenheid & werkdruk, werkomstandigheden & organisatiecultuur, betrokkenheid & persoonlijke ontwikkeling. In hoofdstuk 6 resultaten worden de belangrijke resultaten uit de enquête getoond van Kotug, Smit en Smit Crew. De volledige enquête is uitgewerkt in bijlage vier.

Voorbeeld vragenlijst

11. Ik vind dat je hier makkelijk verlof krijgt

- ☐ ja
☐ nee
☐ soms
☐ Andere

12. Wanneer ik mij verzuim heeft dat weinig invloed op mijn werk en op mijn collega's

Vraag instructies: Verzuim: wanneer je je hebt ziegemeld

- ☐ zeer eens
☐ eens
☐ neutraal
☐ oneens
☐ zeer oneens
☐ Andere

13. Ik heb contact met mijn operationeel manager als ik verzuim (denk hierbij aan Timo/Jeroen)

- ☐ vaak
☐ regelmatig
☐ soms
☐ niet
☐ Andere

Figuur 3: Voorbeeld vragenlijst

Respons in vergelijking met populatie

Tabel 10: Totaal respons op enquête populatie

Cao	Populatie	Respons enquête	Percentage
Kotug Harbour Towage	71	37	52,11%
Smit Harbour Towage	111	22	19,82%
Smit Crew	107	38	35,51%
Totaal	289	97	33,56%

Diepte-Interview

Zoals eerder beschreven, is het onderzoek opgebouwd volgens de trechtermethode om tot de kern van het probleem te komen. Hiervoor is na de enquête gebruikgemaakt van een diepte-interview van negen vragen. Met deze methode wordt een verdieping gemaakt op de kwantitatieve gegevens uit de enquête. Het interview is opgesteld na het verzamelen van alle resultaten van de enquête. Vanuit de enquête is er een topiclijst opgesteld. Deze bestaat uit de belangrijkste onderwerpen die uit de enquête zijn gekomen. Dit is ook terug te vinden in sensitizing concept (bijlage 5).

➤ Interviewtechnieken

Omdat het onderwerp gevoelig kan zijn, is een aantal interviewtechnieken toegepast om achter de relevante informatie te komen. Zo is gebruikgemaakt van constructietechnieken en aanvulttechnieken. De constructietechniek is toegepast omdat bij Smit en Kotug gevoelige onderwerpen aan bod komen. Om toch antwoorden te krijgen, wordt het interview afgenomen via een 'derdepersoonstechniek' (zie bijlage vijf voor de uitleg van de interviewtechnieken).

Alle interviews zijn individueel gehouden omdat het om persoonlijke informatie gaat. Het interview is opgedeeld in gevoelige onderwerpen. Naar verwachting geeft een individueel interview meer informatie en een hogere kwaliteit.

➤ Half gestructureerd

Het interview is half-gestructureerd. Hiervoor is gekozen omdat doorvragen tijdens het interview op deze manier mogelijk is. Het is bij het interview van belang om de factoren te verklaren die uit de enquête zijn gekomen en zo meningen en ervaringen mee te nemen. Bij het interview is gebruikgemaakt van sensitizing-concept. De genoemde technieken bieden een beginpunt voor verdere analyse na de interviews en leveren een rode draad in het onderzoek op. Het is een uitgangspunt voor de onderzoekers over de manier hoe er naar data gekeken moet worden (zie bijlage vijf voor sensitizing-concept).

De topics die tijdens het interview aanbod komen, zijn:

Tabel 11: Sensitizing concept

Deelvraag:
• Werkomgeving • Verbeteringsprocessen • Factoren werkomstandigheden • Mate van communiceren • Verzuimfactoren • Afstandelijkheid vanuit kantoor • Verzuim • Organisatiecultuur • Angstcultuur • Hiërarchie • Transparantie • Werktevreedenheid • Werksfeer • Betrokkenheid • Eigen invloed op werksfeer

De interviews zijn geanalyseerd met het analyseprogramma NviVo. Zie hiervoor het analyseschema in bijlage zeven.

5.6 Kotug Harbour Towage vlootmedewerkers interview

In totaal is met vijf medewerkers een interview gehouden. Deze medewerkers zijn willekeurig gekozen nadat zij zich vrijwillig hadden aangemeld (aselecte steekproef). Aanmelden kon via e-mail. Alle medewerkers zijn via e-mail benaderd. De interviews zijn met goedkeuring van de geïnterviewden opgenomen met de mobiele telefoon. Door de interviews op te nemen, blijven de onderzoekers dicht bij de feiten en is het resultaat betrouwbaar. Vervolgens zijn de interviews uitgeschreven en geanalyseerd. Het analyseren is met het verwerkingsprogramma NviVo gedaan. Om de interpretatie van het interview te valideren, is de uitwerking van het interview teruggestuurd naar de geïnterviewde. Er is voor gekozen om alleen de vlootmedewerkers te

interviewen. De leidinggevende is hierbij buiten beschouwing gelaten, omdat tijdens het vooronderzoek al vragen zijn gesteld aan de leidinggevende.

5.7 Betrouwbaarheid, validiteit, bruikbaarheid en onafhankelijkheid

Betrouwbaarheid

Maatregelen die zijn genomen om de betrouwbaarheid te vergroten is triangulatie (Baarda et al., 2013). Dat wil zeggen dat de uitkomst van het onderzoek niet afhangen van een enkele waarneming. Zo is gebruikgemaakt van diverse onderzoeksmethoden en zijn de behaalde resultaten van beide onderzoekers onderling vergeleken.

Bovendien is gekozen voor een zo groot mogelijke steekproef om de betrouwbaarheid verder te vergroten. Naast de enquête zijn diepte-interviews gehouden met zowel de vlootmedewerkers, de afdeling hr, de operationeel manager, de managementassistente en crewing. Deze medewerkers zijn het meest betrokken bij verzuim.

Het uitzetten van de enquête en het feitelijke onderzoek is moeizaam verlopen vanwege interne politiek en wantrouwen binnen de organisatie. Voor het onderwerp bestond weinig draagvlak en bij de start van het onderzoek werden hr-operations, de general manager, de OR en de hr-directeur terughoudend. Tijdens het onderzoek werd ons bevolen om ons slechts te baseren op informatie van kantoormedewerkers en geen informatie in te winnen bij de vlootmedewerkers. Na overleg kon het onderzoek toch doorgaan en kon een enquête worden gehouden onder vlootmedewerkers. Met behulp van OR, die tot twee keer toe een herinneringsmail heeft gestuurd, is de respons verhoogd. Hierbij gaf de ondernemingsraad wel aan dat de vlootmedewerkers in het begin wantrouwend waren, omdat ze dachten dat de vragen van kantoor kwamen.

De steekproef voor de enquête en de diepte-interviews zijn niet representatief. Hiervoor hebben er te weinig medewerkers mee gedaan aan dit onderzoek. Bij de diepte-interviews is gebruik gemaakt van een willekeurige steekproef.

Validiteit

De enquête is gebaseerd op een tevredenheidsonderzoek met verzuimfactoren uit de theorie. Dit zorgt voor een hogere validiteit. Alle aspecten die van belang zijn om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn in de enquête opgenomen. Daarnaast is tijdens de diepte-interviews verder ingegaan op het probleem.

Begripsvaliditeit

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers de begrippen in de enquête begrepen, is bij elke begrip een toelichting gegeven. Dit is gedaan om misverstanden te voorkomen. Ook bij de individuele interviews is uitleg gegeven en is gevraagd of de enquête duidelijk was.

Bij dit onderzoek is rekening gehouden met het waarborgen van de privacy. Dit verhoogt eveneens de validiteit, omdat door de anonimiteit de kans op sociaal wenselijke antwoorden worden verkleind.

Generaliseerbaarheid

Er is onderzoek gedaan naar de medewerkers van de vloot. Hierom kan geen uitspraak gedaan worden over de gehele organisatie. Desondanks kunnen de resultaten wel een indicatie geven over hoe eventueel vervolgonderzoek zou uitpakken bij andere organisaties.

Bruikbaarheid

Binnen dit onderzoek is sprake van een hoge bruikbaarheid van de resultaten. Dit onderzoek brengt oplossingen naar voren waar de organisatie mee aan de slag kan. De organisatie kan de resultaten van het onderzoek verwerken in het nieuwe verzuim- en communicatiebeleid. Het geeft inzichten in de huidige situatie en hoe de medewerkers tegenover de organisatie staan. Daarnaast geeft het een aanleiding voor een vervolgonderzoek om dieper in te gaan op de overige bevindingen. De organisatie beschikt nu namelijk wel over de relevante gegevens.

6. Resultaten veldonderzoek

Onderzoeksresultaten veldonderzoek

In dit hoofdstuk volgen de resultaten van de enquête en de diepte-interviews; het veldonderzoek. Allereerst worden de resultaten getoond van de enquête. Dit onderzoek richt zich op de cao van Kotug Harbour Towage. De volledige resultaten zijn te lezen in bijlage vier.

6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek enquête

In deze paragraaf volgen de resultaten van het kwalitatief onderzoek. Met de resultaten van de enquête wordt deelvraag vijf beantwoord. De gegevens maken inzichtelijk welke factoren invloed hebben op het verzuim binnen de organisatie. De enquête is opgedeeld in vijf verzuimfactoren

- 1) *Leidinggevende, management;*
- 2) *Werktevredenheid, werkdruk;*
- 3) *Werkomstandigheden, organisatiecultuur;*
- 4) *Betrokkenheid;*
- 5) *Persoonlijke ontwikkeling.*

Aan de enquête is ook het onderdeel ziekteverzuimproces toegevoegd. Dit staat los van de mogelijke verzuimfactoren.

➤ **Ziekteverzuimproces**

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 10 procent van de werknemers niet weet bij wie ze zich moet ziek melden. Ook ervaart een groot deel van de respondenten het ziek melden als lastig (43,2 procent). De medewerkers ervaren dat het ziek melden invloed heeft op het eigen werk en op die van de collega's. Dit wordt door 50 procent van de ondervraagden aangegeven. Wanneer medewerkers ziek zijn, hebben ze geen contact met hun leidinggevende tijdens het ziekteproces. De medewerkers geven aan dat zij vooral contact hebben met de afdeling crewing. Of het ziekteverzuimpercentage hoog of laag is binnen de vloot, is bij de meeste medewerkers niet bekend. Bijna de helft geeft aan 'weet ik niet' en 25 procent geeft aan dat het ziekteverzuimpercentage laag is.

Verzuimcultuur

De medewerkers hebben het idee dat sinds de samenvoeging van Kotug en Smit het verzuim bij Kotug is gestegen. De medewerkers geven aan dat de sfeer achteruit is gegaan. Over het algemeen vangen de Kotug-medewerkers elkaar goed op als iemand ziek is geweest. Ook geven de medewerkers aan dat zij weten dat het verzuim aan bij Smit wel hoger is. Als reden geven zij op dat zieke Kotug-medewerkers minder salaris krijgen, waardoor volgens de medewerkers het verzuim lager is.

Knelpunten ziekteverzuimproces

Medewerkers vinden het lastig om zich ziek te melden. De voornaamste reden die de medewerkers opgeven, is dat zij het idee hebben dat het management hen niet geloofd. Er wordt direct een arbo-arts ingeschakeld. Ook ervaren de medewerkers weinig begrip voor de situatie en weinig betrokkenheid vanuit het kantoor en het management. Van de respondenten geeft 75 procent aan dat de rol van de operationeel manager in het ziekteverzuimproces slecht tot matig is. Ook de rol van de hr-afdeling wordt door 75 procent van de medewerkers als slecht tot matig beoordeeld. Wat medewerkers vooral wensen van de organisatie wanneer zij ziek zijn, is betrokkenheid, belangstelling, respect en begrip.

➤ **Leidinggevende/management**

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de medewerkers van Kotug over het algemeen neutraal naar het management kijken. Ze zijn niet positief maar ook niet negatief. Van de medewerkers weet 29 procent niet bij wie ze terecht kunnen voor het bespreken van persoonlijke zaken. Wanneer het aankomt op open

communicatie binnen de organisatie tussen de medewerkers geeft 66,6 procent aan dat dit niet aanwezig is. Ook geeft de meerderheid aan dat zij niet het gevoel hebben dat er naar hun geluisterd wordt. En 72,9 procent van de werknemers geeft aan dat hun leidinggevende niet weet wat zich afspeelt op de werkvloer.

➤ **Werktevredenheid/werkdruk**

Over het algemeen zijn de medewerkers van Kotug tevreden over hun werk. Het werk zien ze als zinvol, ze gaan met plezier naar hun werk en ze vinden dat ze uitdagend werk hebben. De medewerkers hebben voldoende verantwoordelijkheid in het werk, zoals 86 procent aangeeft. Bijna de helft van de werknemers geeft overigens aan dat zij de organisatie niet aanraden bij hun vrienden en familie om voor te werken. Ook zou 67 procent zich niet schuldig voelen als zij de organisatie verlaten.

➤ **Werkomstandigheden**

Het werk wordt door de medewerkers over het algemeen als zwaar ervaren, maar een klein percentage van 10 procent ervaart het niet als zwaar. Ook geven de werknemers bijna allemaal aan dat het werk gevaarlijk is en dat het werk fysiek veel vergt. Uit de enquêteresultaten blijkt dat meer dan de helft regelmatig overwerkt. Over het algemeen ervaren de medewerkers weinig waardering voor het werk dat zij doen, zoals 43 procent aangeeft. De rest van de medewerkers is hierover neutraal.

Fit en gezond

De medewerkers van Kotug geven allemaal aan dat zij het belangrijk vinden om gezond en fit te zijn en 62 procent noemt dit zeer belangrijk. De medewerkers worden door de organisatie niet geïnformeerd over hoe zij gezond en fit kunnen blijven. Van de Kotug-medewerkers geeft 78 procent aan dat zij hierover geen voorlichtingen hebben gehad en een enkeling geeft aan een beetje voorlichting te hebben gehad.

➤ **Organisatiecultuur**

De medewerkers zijn tevreden over de samenwerking met hun collega's aan boord, al zegt 10 procent aan niet tevreden te zijn. De huidige cultuur binnen de vloot wordt als slecht tot matig beoordeeld. Geen van de medewerkers geeft hier de waardering goed of uitstekend.

Over welke cultuurelementen zijn werknemers het meest tevreden? (cultuurelementen zijn samenwerking, elkaar aanspreken, eerlijkheid, respect, flexibel, professioneel en passievol)

De meeste medewerkers geven aan dat zij het meest tevreden zijn over de samenwerking op hun eigen boot. Elke medewerker werkt met een vast team. Daarnaast geven zij aan dat zij graag een team willen vormen met de werknemers van Smit, maar dat dit nu nog moeizaam gaat. Flexibiliteit van collega's wordt eveneens hoog gewaardeerd.

Over welke cultuurelementen zijn werknemers het minst tevreden?

Medewerkers geven aan problemen te hebben met de oude cultuur bij Smit. Daarom wordt gesproken van een Kotug-kamp en een Smit-kamp. Over die verdeeldheid zijn medewerkers ontevreden. Ook de cao-onderhandelingen die nu al drie jaar duren, worden genoemd als een bron van onrust. Medewerkers geven aan dat zij een richting en visie missen in de organisatie. Uit de resultaten blijkt ook dat er veel geroddeld wordt en het aan eenheid ontbreekt.

De meeste medewerkers vinden het belangrijk dat zij plezier hebben in het werk en dit ook uitstralen. Daarvan zegt 70 procent dit zeer belangrijk te vinden. Van de medewerkers zegt 62 procent dat voldoende plezier is terug te vinden op de vloot. Wat betreft onderlinge samenwerking geeft 70 procent aan dit zeer belangrijk te vinden. Als het gaat om onderlinge samenwerking binnen de vloot geeft 43 procent dit voldoende terug te zien. Bij de vraag of medewerkers het belangrijk vinden dat het management een voorbeeldfunctie vervult, geeft 47 procent aan dit belangrijk te vinden. Die voorbeeldfunctie zien ze echter niet terug binnen de organisatie, zoals door 80 procent wordt aangegeven.

➤ **Betrokkenheid**

De medewerkers van Kotug voelen zich op de vloot over het algemeen op hun gemak en zijn goed te spreken over hun directe collega's. Het blijkt dat de medewerkers positief zijn over het teamgevoel.

Kantoor

Volgens de meeste werknemers is de sfeer op kantoor matig. Over de collega's op kantoor is 51 procent niet tevreden.

➤ **Persoonlijke ontwikkeling**

Van de Kotug-medewerkers heeft 83,7 procent de behoefte om zich te ontwikkelen en meer kennis over hun vakgebied willen opdoen. Van de ondervraagden zegt 62 procent dat de organisatie de medewerkers hierin niet aanmoedigt. Op de vraag of medewerkers zich kunnen ontwikkelen, wordt neutraal tot oneens geantwoord.

➤ **Open vraag 76**

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers moeite hebben met de samenvoeging van drie cao's. De cultuurverschillen zouden mede worden veroorzaakt door de cao's. Volgens de medewerkers is sinds de joint venture het verzuim bij Kotug gestegen. Medewerkers ervaren een kloof tussen kantoor en de vloot en zouden dit graag anders zien. Ze zouden graag het kantoorpersoneel willen leren kennen, maar worden hiervoor niet uitgenodigd.

De medewerkers geven aan dat voor de joint venture meer duidelijkheid bestond en er meer contact was met het management. Het bedrijf werd gezien als een familie met veel persoonlijk contact. Medewerkers hebben het idee dat het bedrijf nu vooral op financiële resultaten is gericht en minder op de medewerkers. Sinds de joint venture ervaren medewerkers meer afstand dan voorheen.

Daarnaast geven de medewerkers aan dat door de afstand tot de hr-afdeling, het management en de directie ze geen idee hebben wat er op de vloot speelt en daardoor de nodige kennis missen. Medewerkers zijn op zoek naar rust, regelmaat en sturing.

6.2 Deelconclusie

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers tevreden zijn met het werk dat zij doen en daar positief over zijn. Het is wel duidelijk dat er weinig persoonlijke betrokkenheid is vanuit kantoor richting de vloot en dat de cultuur binnen de organisatie als onprettig wordt ervaren. Opvallend is dat de medewerkers van Kotug over het algemeen neutraal naar het management kijken, omdat vanuit de wandelgangen en interviews een meer negatief beeld naar voren komt. Dit komt niet naar voren in de resultaten. Dit kan te maken kunnen hebben met gebrek aan vertrouwen, waardoor de respondenten niet eerlijk durven te antwoorden. Het conceptueel model van Nutgeren lijkt hiermee in overeenstemming. Het model van Nutgeren geeft aan dat geen sociaal leiderschap een van de factoren kan zijn van ziekteverzuim. Daarnaast wordt het werk over het algemeen als fysiek zwaar ervaren, ook dit komt overeen met het model van Nutgeren. Dit in combinatie met weinig waardering en onvoldoende inspraak kan zorgen voor een hoger verzuimpercentage. Meer dan de helft geeft aan dat er geen open communicatie binnen de organisatie is, ook dit is een punt van Nutgeren. Wat wordt beschreven in het conceptueel model is te toetsen aan de resultaten.

6.3 Resultaten kwalitatief onderzoek interviews

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd van de individuele diepte-interviews. Tijdens de interviews zijn de factoren besproken die invloed hebben op het ziekteverzuim. Om de enquêtegegevens te kunnen verklaren en om meer achtergrondinformatie te verkrijgen, is met vijf medewerkers die onder de Kotug-cao vallen een interview gehouden. De volledige interviews zijn te lezen in bijlage 6.

Waarom hebben deze factoren invloed op het verzuim en hoe kan het worden aangepakt?

Uit de analyse van de enquête is gekeken welke resultaten opvallend waren en hier is op doorgevraagd tijdens het interview. Tevens wordt door de medewerkers een oplossing geboden om ziekteverzuim aan te pakken. De vijf medewerkers zijn willekeurig gekozen, door middel van aanmelding per e-mail. De indicatoren van het interview zijn tot stand gekomen met het programma NVivo (bijlage 7 en 8).

Tabel 12: Indicatoren die invloed hebben op het verzuim

Cao	indicatoren
Kotug	• Betrokkenheid • Cultuur • Communicatie • Gelijke behandelingen • Hoge werkdruk • Verzuimfactoren • Aanpak

➤ **Betrokkenheid**

Uit de interviews komt naar voren dat vanuit de organisatie geen betrokkenheid richting de medewerkers is. Kotug was voorheen een betrokken organisatie, net als het management. Het bedrijf werd gezien als een familiecultuur, maar dat is nu aan het verdwijnen. Ook geven enkele respondenten aan dat zij het management en de manager niet kennen.

Op de boot werken de medewerkers in groepen van drie. Dit zijn vaste groepen, daar is de samenwerking en de betrokkenheid groot. Daarom is in de enquête de samenwerking binnen het eigen team wel als goed beoordeeld. Ook met de andere bemanning verloopt de samenwerking over het algemeen goed, al is de betrokkenheid minder dan vroeger door de hoge werkdruk. Alle geïnterviewden geven aan dat de betrokkenheid vanuit kantoor onvoldoende is. Zij stellen dat zij vooral persoonlijke betrokkenheid missen.

Verbinding met de organisatie

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers zich niet verbonden voelen met de organisatie omdat er geen eenheid, visie en duidelijke strategie is. Daarnaast ontbreekt het aan persoonlijke betrokkenheid: het bij elkaar op bezoek gaan en koffie drinken om elkaar te leren kennen, is naar de achtergrond verdwenen. Ook geven de medewerkers regelmatig aan dat zij de directie en het management niet kennen.

➤ **Cultuur**

De medewerkers geven aan dat er twee verschillende culturen zijn binnen de organisatie, de 'Smit-cultuur' en het 'Kotug-cultuur'. Volgens de medewerkers is de Smit-cultuur erg hard, wat volgens hen mede het gevolg is van overnames. Voor Kotug is dit de eerste fusie. Kotug-medewerkers hadden voorheen een familiecultuur, waren heel flexibel en hadden hart voor de zaak. Dit zien de Kotug-medewerkers niet terug bij de Smit-collega's. Daar zien zij laksheid, irritatie en weinig flexibiliteit. Dit zorgt voor frictie tussen de twee culturen.

Binnen de organisatie is er weinig transparantie vanuit het kantoor. Dit leidt volgens de medewerkers tot een roddelcultuur wat voor stress kan zorgen. Medewerkers willen weten wat er speelt binnen de organisatie, maar op dit moment wordt weinig gecommuniceerd met de medewerkers op de vloot (hier wordt meer uitleg over gegeven onder het kopje communicatie).

➤ **Communicatie**

De communicatie wordt door de medewerkers als slecht ervaren, in het bijzonder de communicatie tussen de vloot en het kantoor. Zoals eerder aangegeven, geven de medewerkers regelmatig aan dat zij het management en de mensen van kantoor niet kennen. Dat was voorheen bij Kotug wel het geval. Bij Kotug hadden de medewerkers het gevoel dat er meer naar ze geluisterd werd en dat er meer contactmomenten waren. De medewerkers geven tevens aan dat kantoor nauwelijks weet wat er op de vloot gebeurt en dit wordt als kwalijk gezien. De slechte communicatie draagt bij, net als onder het kopje cultuur is omschreven, aan een roddelcultuur met stress en wantrouwen.

➤ **Gelijke behandeling**

De medewerkers geven aan dat er ontevredenheid en spanning ontstaat, omdat zij niet gelijk worden behandeld. Enkel medewerkers beschrijven dat zij zich 'de Polen of de slaven van de Rotterdamse haven voelen'. Dit komt volgens hen mede doordat Smit en Kotug drie verschillende cao's hebben met verschillende afspraken en regelingen. Alle medewerkers voeren hetzelfde werk uit maar onder verschillende arbeidsvoorwaarden. Zo verdienen de Smit-medewerkers meer en hebben zij meer vrije tijd dan de Kotug-medewerkers. Kotug-medewerkers pleiten voor gelijke regels en gelijke behandeling. Daarnaast ervaren de medewerkers oneerlijkheid als het gaat om de 'dispatch'. De dispatch houdt bij welke boten binnen komen en geeft deze informatie vervolgens door aan de vloot die daarop een sleepboot stuurt. De dispatch bestaat voor een groot deel uit Smit-medewerkers. Hierdoor hebben Kotug-medewerkers het idee dat er meer boten hun kant op worden gestuurd in plaats van naar de Smit-kant.

➤ **Hoge werkdruk**

De medewerkers in het interview noemen als reden voor de hoge werkdruk het 'lopendebandwerk'. Medewerkers moeten meer boten binnen slepen dan voorheen, zonder rust en in twaalf uur vaartijd. Medewerkers werken twaalf uur op een dag en dat in combinatie met slecht slapen, eist dat zijn tol. De medewerkers slapen op een vakantiepark in een rumoerig huisje. Aan de Smit-kant heeft iedereen een eigen huisje voor een of twee personen in plaats van zes. De Kotug-medewerkers werken regelmatig over omdat op het laatste moment nog een boot binnenkomt. De medewerkers geven aan dat zij dit regelmatig gemeld hebben bij de organisatie, maar dat hier niet naar wordt geluisterd. Een medewerker geeft zelfs aan dat hij het idee heeft alsof hij terug is in de slaventijd.

➤ **Verzuimfactoren**

De reden voor het verzuim volgens de medewerkers is een combinatie van hoge werkdruk, het gebrek aan verbondenheid met de organisatie, ontevredenheid en het ontbreken van betrokkenheid vanuit kantoor. Ook de nachtdiensten worden aangegeven als belastend, vooral voor de oudere medewerkers.

➤ **Aanpak**

Volgens de medewerkers kan het verzuim teruggedrongen worden door rust te creëren binnen de organisatie. Het werk vinden de medewerkers leuk, maar de omstandigheden niet. Zo geven zij aan dat het geroddel moet stoppen, de communicatie beter moet, eenheid binnen de organisatie moet komen, de betrokkenheid groter en de werkdruk verlaagd.

6.4 Deelconclusie

Er is geen eenheid in binnen de organisatie en weinig persoonlijke betrokkenheid. Kotug-medewerkers hebben moeite met het cultuurverschil. Vroeger was het management betrokken en nu niet. Het Kotug-personeel heeft wel behoefte aan die persoonlijke aandacht. Betrokkenheid is weer te koppelen aan. Doordat er weinig betrokkenheid is, ontbreekt verbinding met de organisatie. Vanuit het kantoor wordt dit niet gestimuleerd, terwijl er wel vraag naar is. Al met al vallen al deze punten onder het kopje organisatiecultuur. Hiermee wordt bevestigd dat de problemen een verband hebben met de organisatiecultuur en dat deze ontevredenheid zich uit in verzuim.

7. Participerende observatie

In dit hoofdstuk wordt er een blik geworpen op alle observaties en belevenissen van het onderzoeksproces. Het onderzoeksproces van zes maanden naar de verzuimfactoren is in dit hoofdstuk beschreven. Naast het gehele onderzoek zal er ook gekeken worden naar de Kotug groep en de Smit groep.

Onderzoeksproces

Gedurende het onderzoek hebben er een aantal gebeurtenissen plaatsgevonden die van belang zijn voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk is essentieel en zal het onderzoek andere inzichten geven met meer achtergrondinformatie. Tijdens het onderzoek zijn de onderzoekers nauw betrokken geweest, waardoor het een participerende observatie betreft (Baarda et al., 2013).

De onderzoekers zijn door de organisatie gevraagd om het onderzoek uit te voeren. Tijdens het aannemen van het vraagstuk begon het zeer positief en waren de verwachtingen helder besproken. De begeleider (T. Duijvenstijn) en hr-directeur gaven aan dat de onderzoekers geheel vrij zijn in het uitvoeren van het onderzoek, om zo onafhankelijk mogelijk onderzoek te kunnen verrichten. Na afloop van het gesprek hebben de onderzoekers een plan van aanpak opgesteld en dit besproken met T. Duijvenstijn. Na wederzijdse goedkeuring over de aanpak van het onderzoek zijn de onderzoekers aan de slag gegaan. Op de eerste stagedag wisten de medewerkers binnen de organisatie niets af van onze komst. Hierdoor waren er vanuit kantoor vraagtekens over wat de onderzoekers kwamen doen. Bij de verwelkoming viel ons al het een en ander op. Voor de onderzoekers was er ook geen werkplek beschikbaar gesteld, waardoor er gewerkt moest worden vanuit een "hok" met weinig lichtinval, zonder ramen, verwarming, bureau en bureaustoel. Uiteindelijk kwam hr ermee dat dit geen arbo-vriendelijke plek is en mochten wij aanschuiven bij de hr-afdeling.

Aanpak onderzoek

Het verrichten van het vooronderzoek liep over het algemeen eenvoudig. De betrokkenen bij het vooronderzoek waren de hr-manager, hr-officer, general operations manager, general assistent operations manager en afdeling crewing. Hier viel tijdens het observeren nog niet veel op. Wat de onderzoekers vooral opviel is dat de afdelingen weinig van elkaar weten en hierdoor langs elkaar heen wordt gecommuniceerd. De gevoeligheden van het onderzoek kwamen pas naar voren tijdens het daadwerkelijk verrichten van onderzoek. Het daadwerkelijk verrichten van onderzoek begon tijdens het opstellen van de enquête. Tijdens het opstellen van de enquête viel op dat de enquête zorgde voor weerstand binnen kantoor met name bij de general operations manager en hr. De afdeling hr had twijfels over de insteek van de enquête en de vragen. Zij zagen samen met de general operations manager niet in wat deze vragen te maken hadden met verzuim. Vervolgens hebben de onderzoekers de enquête onderbouwd met theorieën en rapporten, waaruit blijkt dat de vragen van belang zijn in het kader van het onderzoek. Wat de aandacht trok gedurende dit onderzoek was dat de organisatie, met name ook hr, nog niet veel wist over verzuim. Vragen over de leidinggevende en cultuur konden zij niet plaatsen in het kader van verzuim. De general manager had ondanks de onderbouwing vele vraagtekens en gaf aan het onderzoek te willen staken door de enquête. Na meerdere gesprekken met de general manager kwam uiteindelijk naar voren dat hij bang was negatief beoordeeld te worden door zijn leidinggevende. Hier werd al snel duidelijk dat er binnen de organisatie meer speelt dan alleen het onderwerp verzuim. De ondernemingsraad kreeg dat te horen door ons onderzoek en gaf aan het onderzoek te willen staken. Zij gaven aan niet op de hoogte te zijn geweest van dit onderzoek. Dit vonden zij typerend van het management van de organisatie als het gaat om open communicatie. Om het onderzoek voort te zetten moest het gehele onderzoek opnieuw verdedigd en gepresenteerd worden aan de ondernemingsraad. Dit was een moeilijk gesprek, mede doordat de ondernemingsraad hun frustratie deelde en het onderzoek stop wilde zetten. Het constant verdedigen van het onderzoek zorgde bij de onderzoekers verwarring, over waarom de organisatie onderzoekers heeft aangenomen. Door de vele onrust dat het onderzoek meebracht nam T. Duijvenstijn afstand van zijn positie als begeleider. Hij stelde een hr-administratief medewerker als nieuwe begeleider aan.

Na goedkeuring van alle partijen mocht de enquête uitgezet worden, maar wel onder de voorbehoud. De hr-directeur wilde dat de enquête op papier uitgedeeld werd en samen met de onderzoekers werd afgenomen. Dit vonden de onderzoekers niet de juiste manier van onderzoeken, omdat dit de uitkomsten kan beïnvloeden en privacy niet gewaarborgd wordt. De ondernemingsraad en de directie hadden hierover twee weken lang een discussie. De ondernemingsraad stond achter het digitaal uitzetten van de enquête, zoals de onderzoekers dat hadden voorgesteld. Hr en de operationeel manager gaven aan dat de onderzoekers moesten uitgaan van een laag respons mede door de weerstand tegen het kantoor toe. Tevens gaven zij aan dat er vooral ouderen op de boot zitten die weinig met laptops etc. kunnen omgaan. Tegen verwachtingen in van kantoor is er een respons behaald van 100 medewerkers.

Overige observaties

Hieronder volgen de overige observaties:

- Geen ruggengraat gedurende het onderzoek

Tijdens het onderzoek hebben de onderzoekers geen steun of begeleiding gehad tijdens het verrichten van het onderzoek. Dit had mede te maken met de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Dit was ook de reden waarom onze eerste begeleider van het onderzoek afstapte. Tijdens conflicten binnen de organisatie stonden de onderzoekers er alleen voor.

- Geen integriteit

Gedurende het onderzoek waren er gesprekken met de begeleider en de onderzoekers. Tijdens deze gesprekken kwam vertrouwelijke informatie aan bod. Deze vertrouwelijke informatie werd buiten ons om gedeeld met hr terwijl meerdere malen was gevraagd dit niet te doen in het kader van het onderzoek. Hierdoor was het moeilijk om onze eigen begeleider te vertrouwen.

- Organisatiepolitiek

Binnen de organisatie is er sprake van een machtsstrijd tussen diverse afdelingen. Vooraf was er met de hr-directeur besloten dat de resultaten pas werden gedeeld als het onderzoek af zou zijn. Hiermee ging iedereen akkoord. Na verloop van de enquête werden de onderzoekers bijeen geroepen door de begeleider en kregen te horen de resultaten al bij voorhand gedeeld moesten worden. Dit kwam vanuit de hr-directeur. Dit werd uiteindelijk niet gedaan, omdat dit tegen de afspraken was. Dit is een voorbeeld van de vele observaties.

8. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag: **wat zijn de oorzaken van het hoge ziekteverzuim bij KotugSmit en hoe kan het verzuim worden verlaagd?** Om deze vraag te kunnen beantwoorden, worden de resultaten van het literatuur- en veldonderzoek nog eens samengevat. De resultaten van de deelvragen geven samen antwoord op de hoofdvraag.

Verzuim wordt in de literatuur gezien als een keuze en een keuze kan beïnvloed worden (Teunis, 2014). Daarnaast zegt een hoog ziekteverzuimpercentage ook iets over het functioneren van de organisatie. Volgens J.J. Ramondt & M. Ievenbach (2003) spelen bij een hoog verzuim meer zaken. Daarnaast is een leidinggevende de centrale figuur als het gaat om het terugdringen van verzuim. De kwaliteit van leidinggeven bepaalt hoe succesvol verzuim kan worden teruggedrongen (Teunis, 2014). Factoren van ziekteverzuim zijn in te delen in persoonskenmerken en werkkenmerken. Beide hebben invloed op het ziekteverzuim. Factoren die volgens de theorie invloed hebben op het ziekteverzuim zijn geslacht, leeftijd, arbeidsomstandigheden, organisatiecultuur, stijl van leidinggeven, organisatieveranderingen, niet gehoord voelen en geen onderlinge relatie tussen de werknemers. Dit wordt ook bevestigd in het conceptueel model van M. Nugteren. Daarnaast is een goed verzuimbeleid dat aansluit op het algemene bedrijfs- en personeelsbeleid van belang (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.).

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke factoren bijdragen aan het ziekteverzuim, waardoor de organisatie hiermee aan de slag kan en het beleid hier ook op kan aanpassen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat arbeidsomstandigheden, werkdruk, organisatiecultuur en betrokkenheid de belangrijkste factoren zijn. Daarnaast blijkt uit de open vragen dat de medewerkers moeite hebben met de samenvoeging van Kotug en Smit door de verschillende culturen en verschillende cao's.

Uit de interviews wordt duidelijk dat er twee eilanden zijn binnen de organisatie: niet zo zeer tussen Kotug en Smit maar meer het kantoor en de vloot. Vooral gebrekkige communicatie, ongelijk behandeld worden en matige betrokkenheid zijn factoren die voor ontevredenheid zorgen, net als de hoge werkdruk. Deze drie factoren zorgen voor het verslechteren van de organisatiecultuur, omdat er geen eenheid is binnen de organisatie. Volgens medewerkers kan het aanpakken van deze factoren helpen bij het terugdringen van het verzuim (bijlage 6, respondenten 1, 2, 3, 4 en 5).

De hierboven beschreven resultaten per deelvraag leiden tot het antwoord op de hoofdvraag.

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het probleem groter is, dan alleen het aanpakken van ziekteverzuim. Naar voren is gekomen dat het onderzoek meer raakvlakken heeft met een cultuurvraagstuk. Het hoge verzuimpercentage kan hier een gevolg van zijn. Ziekteverzuim naar 0 procent krijgen, gaat niet lukken. Binnen een organisatie is 4 procent een gebruikelijk percentage (CBS, 2017). Wel is het mogelijk om het ziekteverzuimpercentage terug te dringen, maar hiervoor moet inzichtelijk zijn wat de factoren zijn waardoor medewerkers verzuimen. Hier kan dan het verzuimbeleid op aangepast worden.

Binnen het model van Allegro en Veerman springen er twee onderdelen uit die te koppelen zijn aan een van de factoren van het ziekteverzuim namelijk, het verzuimdrempel en de belastende factoren. Uit de enquête blijkt dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren, dit komt vooral door de onregelmatige tijden dat de medewerkers moeten werken en de lange diensten. Het model van Nugteren geeft ook aan dat zwaar werk een factor kan zijn (Nugteren, 1988). De verzuimdrempel binnen de organisatie is laag door de geringe controle en aandacht voor verzuim (Hesseling et al., 2013).

Uit de situatieschets blijkt dat de organisatie nog niet gegrond is en dat de werkdruk op kantoor als hoog wordt ervaren. Hierdoor wordt er minder aandacht gegeven aan het verzuim. In het veldonderzoek geven de medewerkers aan dat het contact met kantoor slecht is. Hierdoor voelen zij zich niet betrokken bij de organisatie. Dit wordt ook bevestigd in het vooronderzoek, dat betrokkenheid binnen de organisatie

ontbreekt. Enkelen vlootmedewerkers geven aan niet te weten wie hun manager is. Daarnaast weet het kantoor niet wat er speelt op de vloot. Ook hier ontbreekt betrokkenheid en dit vergroot de kloof tussen kantoor en de vloot.

Daarnaast kan uit de bevindingen worden geconcludeerd dat het niet erg gestimuleerd wordt om over de problemen te praten. De medewerkers hebben vele oplossingen, zoals is af te lezen uit de onderzoeksresultaten. Momenteel wordt echter alles geregeld door de directie en naar de inbreng van medewerkers wordt niet geluisterd. Dit wordt ook bevestigd in het vooronderzoek en de situatieschets door medewerkers van kantoor. Dit heeft wellicht ook te maken met de weinig contactmomenten. Vergaderingen worden alleen gevoerd met de kapiteins van de vloot. Machinisten en matrozen komen hierdoor niet aan bod.

Op basis van deze bevindingen wordt duidelijk dat er veel ontevredenheid is en dit heeft invloed op het verzuim. Om deze ontevredenheid tegen te gaan moet de nadruk liggen op het verkleinen van de afstand tussen kantoor en de vloot, de communicatie en het gelijk behandelen van de medewerkers. Het conceptueel model van M. Nugteren (1988) geeft weer wat er in deze organisatie speelt. De variabelen die leiden tot ziekteverzuim komen overeen met de onderzoeksresultaten. Ook de voorbeelden van Stevens (zj), af te lezen in het theoretische kader, geeft weer wat de medewerkers roepen als het gaat om verzuim.

Om het verzuim aan te pakken, kan gebruik worden gemaakt van het oplossingsgerichte verzuimmanagementmodel van Teunis (2014). Van belang hierbij is dat de leidinggevende betrokken worden bij het proces. Het probleem moet worden aangepakt door het gesprek aan gaan met medewerkers, meer onderzoek en medewerkers beter betrekken bij de organisatie. In het theoretisch kader is aangegeven dat verzuim maatwerk is. Dit bevestigt dat persoonlijke betrokkenheid belangrijk is.

9. KotugSmit algehele conclusie met de bevindingen van Smit

In dit hoofdstuk wordt de algehele conclusie beschreven. Deze conclusie is tot stand gekomen door beiden onderzoeken en resultaten te vergelijken. Het verschil met de vorige conclusie is dat de resultaten van hoofdstuk 6 van zowel Y. Dani als van S. Otto nu samen worden uitgeschreven. De resultaten van Y. Dani zijn te lezen in bijlage 12

De resultaten van beiden onderzoeken hebben veel raakvlakken met elkaar. Deze raakvlakken zijn te vinden op het gebied van communicatie, meer duidelijkheid, begrip en betrokkenheid. Beide partijen hebben een negatieve kijk naar kantoor. Kantoor heeft weer een negatieve kijk naar de vlootmedewerkers. Daardoor mist er van beide kanten respect en begrip. Het is duidelijk geworden dat door de joint venture de kloof tussen kantoor en de vloot groter is geworden. Dit komt mede door de cao-onderhandelingen, ongelijke behandelingen, een hoge werkdruk en het niet informeren van de medewerkers. Momenteel, wordt er veel informatie verspreid via wat weer zorgt voor een roddelcultuur en spanning onderling. Niemand weet waar hij aan toe is en wat de waarheid is.

Smit-medewerkers zijn naast hun betrokkenheid hun verantwoordelijkheidsgevoel aan het verliezen, dit is al jaren zo maar met hoe het op dit moment gaat wordt het nog minder. Hierdoor is voor hun de verzuimdrempel laag. De joint venture zelf heeft de Smit-medewerkers niet geraakt, de cultuur en de manier van omgang was voor de joint venture al niet goed. Zij vinden het alleen jammer dat zij met Kotug zijn samengevoegd. In tegenstelling tot de Kotug-medewerkers, die wel voorheen een fijne werksfeer & organisatiecultuur hadden. Voor hen is deze manier van omgang erg wennen en zij koppelen dan ook vaak terug naar de tijd van vroeger. Voor Kotug-medewerkers wordt het ervaren als een echte omkeer.

Smit heeft veel behoefte aan vitaliteitsmanagement. De Smit-medewerkers geven aan dat zij, op de manier hoe nu wordt gewerkt, niet weten hoe zij dit vol moeten houden tot aan hun pensioen. De weerstand bij de Smit-medewerker is hoger dan bij de Kotug-medewerkers. De medewerkers van Smit hebben aangegeven dat zij op een punt zijn gekomen dat zij het allemaal niet meer willen begrijpen. De Kotug-medewerkers zijn in dit opzicht nog positiever. Opvallend is dat Kotug-medewerkers het meer hebben over cultuur dan de Smit-medewerkers. Dit omdat bij Kotug-medewerkers een familiecultuur heerste en bij Smit was de cultuur al niet goed. Smit-medewerkers geven wel aan dat zij de cultuur van Kotug fijner zouden vinden.

Omdat daar de betrokkenheid en passie weer terug te vinden is. Smit-medewerkers zijn er van overtuigd dat ook Kotug-medewerkers langzamerhand de Smit-mentaliteit gaan overnemen puur omdat ook zij ontevreden zijn. Dit is bevestigd in een interview met een Kotug-medewerker. Beiden partijen hebben geen vertrouwen meer in de organisatie en zijn ontevreden. De liefde voor het vak en hun passie daarvoor houdt hun eigenlijk op de been.

Omdat veel overeenkomt is gekozen voor een gezamenlijke aanbeveling in plaats van twee losse aanbevelingen. De aanbevelingen volgen in hoofdstuk 11.

10. Discussie

In de discussie wordt een kritische terugblik gegeven op het onderzoek. Hierin wordt aangegeven of de verwachtingen van de onderzoeker juist waren en of er eventuele beperkingen zijn. Er wordt aangegeven of een vervolgonderzoek nodig is en waar dit over zou moeten gaan.

Voor dit onderzoek zijn verschillende methodes gebruikt om het onderzoek zo valide mogelijk te maken. De eerste methode was een enquête, deze is verspreid over in totaal 289 man (KotugSmit bij elkaar). Daarvan zijn 71 Kotug-medewerkers waar dit onderzoek zich op richt. Hiervan hebben er 37 gereageerd. Het onderzoek is daarom niet representatief. De externe validiteit is minimaal, want dit onderzoek is niet te veralgemeniseren naar de gehele populatie binnen de organisatie, omdat het aantal participanten klein is. Wel komen over het algemeen de antwoorden bij de interviews met elkaar overeen. De vraag die gesteld kan worden, is of het wel van belang is dat dit onderzoek representatief is, aangezien verzuim en het verzuimbeleid maatwerk is.

Dit onderzoek heeft geleid tot nieuwe inzichten binnen de organisatie. De organisatie is verrast over de resultaten. Over de opzet van het onderzoek waren zij het in eerste instantie niet eens. Het huidige onderzoek is ook een bevestiging van de bestaande literatuur over ziekteverzuim. Het bevestigt dat de organisatiecultuur invloed kan hebben op het ziekteverzuim. Tegelijk blijft het onduidelijk of de organisatiecultuur de echte oorzaak is van verzuim. Hier zou meer onderzoek naar gedaan moeten worden. Dit onderzoek heeft alleen de mogelijke factoren in kaart gebracht.

Bij dit onderzoek moet rekening gehouden worden dat het onderzoek is verricht in een complexe en turbulente omgeving. Medewerkers waren al ontevreden en dit kwam al naar voren uit het vooronderzoek. Doordat medewerkers al ontevreden zijn, is mogelijk vooral uit emotie en interpretatie gesproken en minder vanuit feiten. De ondernemingsraad maakte in eerste instantie duidelijk dat de medewerkers niet graag zouden meewerken aan het onderzoek wegens gebrek aan vertrouwen in het kantoor. Mogelijk zijn hierdoor de resultaten in de enquête beïnvloed doordat de beantwoording van de vragen niet objectief is geweest.

Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft vooral een verkennend beeld gegeven waarom medewerkers verzuimen. Op de resultaten zou dieper ingegaan kunnen worden. Dit onderzoek is niet gedaan per functie, hier zou vervolgonderzoek naar gedaan kunnen worden. Ook zijn de geïnterviewden zijn willekeurig gekozen op basis van aanmeldingen, wat het beeld kan hebben vertekend.

Naarmate het onderzoek verder verliep werd duidelijk dat organisatiecultuur een heel belangrijk onderwerp is en hier zijn nog vele vragen onbeantwoord over gebleven. Vervolgonderzoek zou zich hier op kunnen richten.

11. Aanbevelingen

Op basis van de eerdere beschreven resultaten en conclusie, worden in dit hoofdstuk aanbevelingen geformuleerd voor de opdrachtgever. In combinatie met het onderzoek van Y. Dani worden de meest belangrijke aanbevelingen gegeven voor zowel Kotug als Smit.

1. Wees open naar elkaar

Op dit moment heerst er een taboe over bepaalde gespreksonderwerpen en medewerkers krijgen ook niet de kans om gesprekken aan te gaan over zaken waar zij hun verhaal over kwijt willen. Verzuim en cao-onderhandelingen zijn onderwerpen die in een doofpot gestopt worden. De organisatie heeft op dit moment liever niet dat er over wordt gesproken, om geen onrust aan te wakkeren. Het zorgt echter juist voor meer onrust. De medewerkers geven aan dat hierdoor een roddelcultuur is ontstaan, omdat er niet duidelijk wordt gecommuniceerd, met stress als gevolg. Om dit te stimuleren kan het volgende gedaan worden:

1.1. Informeren is betrekken

De directie kan zelf het initiatief nemen door deze onderwerpen bespreekbaar te maken in plaats van het in een doofpot te stoppen. Door het bespreekbaar te maken, geeft de directie een signaal naar de medewerkers dat er een probleem is en dat dit erkend wordt. Omdat de organisatie nog geen intranet heeft, zal de informatie op een andere manier bij de medewerkers moeten komen.

Dit kan door het geven van presentaties aan de medewerkers waar informatie gedeeld wordt over belangrijke punten. Dit bevordert de communicatie en stimuleert de betrokkenheid. Deel vervolgens de bevindingen die tijdens de presentatie zijn gegeven in een nieuwsbrief, zodat de medewerkers die niet aanwezig kunnen zijn, alsnog de informatie kunnen teruglezen. Hierbij is het van belang dat de positieve verhalen de presentaties gedeeld worden. Geef per keer een medewerker het woord en deel succesverhalen.

**Het is hierbij wel belangrijk dat er zo snel mogelijk een intranet wordt aangemaakt zodat het verspreiden van informatie, zeker met het niet alle medewerkers hebben op een kantoor, makkelijker gaat.*

1.1 Maandelijks vlootlunch

Medewerkers hebben aangegeven dat zij de kloof tussen vloot en kantoor te groot vinden en dat zij meer gehoord willen worden. Een eerste stap kan zijn het organiseren van een lunch voor de medewerkers van de vloot met de directie en het management om bepaalde punten aan te kaarten. Zorg voor een luisterend oor.

1.2 Creëer betrokkenheid

Betrokkenheid zorgt voor betere bedrijfsresultaten, minder verzuim en hogere arbeidsvreugde. Werknemers voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en zijn bereid om net een stapje harder te lopen. Het is bij het doorvoeren van veranderingen van belang om medewerkers al zo vroeg mogelijk bij de organisatie te betrekken. In dat geval komt hun motivatie van binnenuit en wordt deze niet opgelegd van bovenaf. Het van bovenaf opleggen is wat nu gebeurt binnen de organisatie. Betrek medewerkers al bij het opstellen van een missie, visie en kernwaarden. Een visie die algemeen gedeeld wordt en waar medewerkers achter staan, is meer waard dan een visie die vanuit de directie is opgelegd.

Betrek medewerkers bij het volgende:

- Waar gaan wij als organisatie naar toe?
- Wat verwachten wij als team van elkaar?
- Hoe gaan we dit bereiken?

De leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het creëren van betrokkenheid. Zorg als leidinggevende ervoor dat de medewerkers gehoord worden, serieus genomen worden en betrokken worden bij

organisatieveranderingen. Omdat de groep vlootmedewerkers groot is, is het raadzaam om hier de hr-afdeling bij te betrekken en in kleine groepen te overleggen.

2. Laat je zien

De medewerkers van Kotug hebben behoefte aan persoonlijk contact. Dit is wat voorheen de sfeer bij Kotug kenmerkte en dit willen zij graag zien binnen KotugSmit. Voorheen kwam kantoorpersoneel regelmatig op bezoek op de boten, maar dat gebeurt nu niet meer.

a. Personeel koppelen aan boten

Om het kantoorpersoneel en de vloot meer bij elkaar te betrekken, moeten de hr-afdeling en het management aan de medewerkers op de boten worden gekoppeld. Dit verhoogt de betrokkenheid van de medewerkers van de vloot bij de organisatie. Omdat het voor het operationeel manager te veel tijd kost om alleen de boten te bezoeken, moeten eveneens hr- en andere managementleden worden ingeschakeld.

3. Structuur aanbieden

Binnen de organisatie is gebleken dat het ontbreekt aan structuur. Hier volgen enkelen adviezen die de organisatie kan volgen voor het verbeteren van de structuur.

3.1 functieverdeling

De taak en functieverdeling zijn niet helemaal duidelijk. Zo doet crewing wel eens hr-werkzaamheden en andersom. Het is belangrijk dat dit opgelost wordt, waardoor de communicatie met de vloot beter verloopt en de vlootmedewerkers weten bij wie ze terecht kunnen met vragen en problemen. Nu missen de werknemers van kantoor de expertise om vragen te beantwoorden. Dit kan opgelost worden door een duidelijke functieomschrijving op te stellen.

4. Registeren van gegevens en verzuimmanagement

Om het verzuim aan te pakken, zijn de volgende interventies van belang.

4.1 vastleggen van verzuimgegevens

Het vastleggen van verzuimgegevens is de eerste stap voor het in kaart brengen van de 'werkelijke' verzuimsituatie. Het heeft de voorkeur daarvoor een programma te gebruiken in plaats van de Excelsheets waarmee het verzuim nu wordt vastgelegd. Zoals in de theoretische kader is aangegeven, kan verzuim worden gemeten op vier verschillende manieren met elk verschillende uitkomsten en andere betekenissen. Het alleen laten zien wie ziek is, zoals nu wordt gedaan, is daarom onvoldoende.

4.2 Ziekteverzuimbeleid

Binnen de organisatie ontbreekt een ziekteverzuimbeleid. Een ziekteverzuimbeleid is wettelijk verplicht. Het dient te passen bij de aard van het bedrijf en de bedrijfscultuur. Hierbij is het van belang dat de OR betrokken wordt bij dit proces aangezien de OR formeel moet instemmen met het ziekteverzuimbeleid (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d.). Doordat het ziekteverzuimbeleid maatwerk is, dient het aan te sluiten op de bevindingen uit dit onderzoeksrapport. Het is van belang om eerst te weten wat de redenen zijn voor verzuim. Zaken als werkdruk, communicatie en organisatiecultuur spelen in ieder geval een rol.

4.3 verzuimconsulent

Gezien de hoge werkdruk en omdat de organisatie in verandering is, is het verstandig om een verzuimconsulent aan te nemen die het verzuimproces begeleidt. Zo krijgt de hr-afdeling ruimte voor de inrichting van hr-systemen en persoonlijke aandacht voor medewerkers. Ook de leidinggevende heeft te veel andere taken om het verzuimbeleid vorm te geven. De consulent moet wel samenwerken met de leidinggevende en hr, zodat de organisatie op deze manier leert over verzuim.



4.4 Vitaliteitsbeleid

Binnen de organisatie is er vergrijzing. Om medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar te houden is er begeleiding en sturing nodig. Een vitaliteitsbeleid zal zorgen voor minder stress op de werkvloer en tevreden medewerkers. Persoonlijke begeleiding is hierbij belangrijk. Het vitaliteitsbeleid moet geïntegreerd worden met het verzuimbeleid.

Het vitaliteitsbeleid geeft aandacht aan de volgende punten:

- Omgaan met werkdruk;
- Ergonomisch werken;
- Gezond eten;
- Ontwikkelgesprekken.

Afronding aanbevelingen

Al deze aanbevelingen passen onder het grotere geheel van organisatiecultuur. Een organisatiecultuur is iets wat niet eenvoudig veranderd kan worden, maar met de juiste interventies is het mogelijk om veranderingen aan te brengen. Op lange termijn zou de organisatiecultuur dan mogelijk kunnen veranderen. Hier is wel vervolgonderzoek voor nodig over wat de juiste organisatiecultuur zou kunnen zijn bij deze organisatie.



12. Implementatieplan

De besproken aanbevelingen in hoofdstuk 10 worden omgezet in concrete acties. Het uurloon van de medewerkers is niet bekend en wordt niet vrijgegeven. Hierdoor is het uurloon berekend met loonwijzer.

Aanbeveling 1. Wees open naar elkaar

Actie	Verantwoordelijk	Tijd/datum	Extra informatie	Evaluatie	Kosten (Loonwijzer, 2018)
Informeren is betrekken - Het geven van presentaties	R. Raaijmakers & J. Rookhuijzen	Begin september	Deel de stand van zaken met de vlootmedewerkers. Leg ook uit hoe het met de cao-onderhandelingen gaat. Laat de medewerkers de volgende keer een onderwerp kiezen waar zij veel vragen over hebben of laat ze het zelf inrichten. 1 keer per maand	Evaluatie direct na de presentatie doormiddel van een evaluatieformulier.	Vorbereiding R. Raaijmakers 2 uur x 25,38 = 50,76 J. Rookhuijzen: 2 uur x 21,05 = 42,10 Presentatie R. Raaijmakers 1 uur x 25,38 = 25,38 1 uur x 21,05 = 21,05 Evaluëren J. Rookhuijzen en R. Raaijmakers 46,43 x 1 uur = 46,43
Maandelijks vlootlunch - Een lunch op kantoor voor alleen de vlootmedewerkers.	J. Rookhuijzen & F. de Groot (Human Resources)	Midden september	Nodig de medewerkers van de vloot uit voor een lunch op kantoor met de directie en het management van de gehele organisatie. 1 keer per maand	Evaluatie direct na de lunch door middel van een evaluatieformulier.	Vorbereiding: Human Resources 15,31 x 3 uur = 45,93 Lunch Human Resources en J. Rookhuijzen 15,31 x 1 uur = 15,31 1 uur x 21,05 = 21,05 Evaluatie 36,36 x 1 uur = 36,36
Creëer betrokkenheid - Betrek medewerkers bij het herformuleren van een nieuwe missie en visie van de organisatie.	J. Rookhuijzen & F. De Groot (Human Resources)	Begin september	-Waar gaan wij als organisatie naar toe? -Wat verwachten wij als team van elkaar? -Hoe gaan we dit bereiken? <i>*de medewerkers die hieraan deelnemen, komen buiten hun werktijd, daarom niet meegenomen in de berekening</i> 1 keer per maand voor een half jaar.	Evaluatie direct na de bespreking doormiddel van een evaluatieformulier.	Vorbereiding: Human Resources 15,31 x 2 uur = 30,62 J. Rookhuijzen 2 uur x 21,05 = 42,10 Bespreking 1 uur x 21,05 = 21,05 15,31 x 1 uur = 15,3 Evaluatie 36,36 x 1 uur = 36,36
				Totaal:	€ 449,90

Aanbeveling 2: Laat je zien

Actie	Verantwoordelijk	Tijd/datum	Extra informatie	Evaluatie	Kosten
Personeel koppelen aan boten - Een keer per twee maanden langsgaan.	Human Resources	End september	Beginnen met deze groep: Crewing, General operations manager, General assistent manager en hr worden verdeeld onder de boten. *in loop van tijd als dit bevalt, worden andere managementleden gekoppeld aan boten.	Evaluatie per half jaar.	Bezoeker boot Uurloon x 2 uur = *incl. reistijd naar de boot Geschatte kosten over een jaar: 3.000
				Totaal:	€3.000

Aanbeveling 3: Structuur aanbieden

Actie	Verantwoordelijk	Tijd/datum	Extra informatie	Evaluatie	Kosten
Functieverdeling	Human Resources D. Boom (HR manager)	Begin september	Het kaderen van de functies Crewing, Human Resources & general manager.	Evaluatie per half jaar.	18,36 x 40 uur = 734,40
				Totaal:	€734,40

Aanbeveling 4: Registeren van gegevens & verzuimmanagement

Actie	Verantwoordelijk	Tijd/datum	Extra informatie	Evaluatie	Kosten
Vastleggen van verzuimgegevens	Human Resources	Begin september	Vanaf nu alles vastleggen en alle berekeningen maken over verzuim.	Evaluatie per maand.	Vaste routine werk
Ziekteverzuimbeleid	Human Resources F. de Groot en D. Boom	Begin september	Het opstellen van een verzuimbeleid met gegevens uit het onderzoeksrapport.	Evalueren per half jaar en aanpassen als organisatiedoelstellingen veranderen.	(15,31 + 18,36) 33,67 x 80 uur = 2693,60
Verzuimconsulent (Big geregistreerd)	Human Resources	Midden september	24 uur per week aanwezig voor zo lang nodig is.		*127,50 uurloon x 24 uur = 3.060 *24 uur per week (ArboUnie, 2018)
Vitaliteitsbeleid	Human Resources	Midden september	Focus: werkdruk/duurzame inzetbaarheid.	Evalueren in kwartaal vergaderingen met de operationele afdeling en OR	(15,31 + 18,36) 33,67 x 80 uur = 2693,60
Totaal:					€8.447,20

- **Randvoorwaarden succesvol onderzoek laten slagen**

Zes componenten spelen een rol bij het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie: verandermanagement, mensen in de organisatie en interactie, veranderdoelen, veranderstrategieën, interventies en het veranderproces.

Veranderbereidheid

Mensen willen doorgaans best veranderen, maar vinden het lastig om zichzelf aan te passen. Binnen een organisatie is het van belang dat de veranderbereidheid op alle niveaus gelijk is. Dit is een cruciale succesfactor bij veranderingen. Een verandering is een continu proces van communicatie, zingeving en vorming. De bron van mislukkingen van veranderingen ligt dan ook vaak bij onderlinge communicatie en zingeving. Deze moeten in orde zijn, wil een verandering slagen (Kleijn & Rorink, 2016).

Slaagfactoren	Uitleg
Veranderingen moeten in een korte tijd worden doorgevoerd.	De externe snelheid van ontwikkelingen is vaak aanmerkelijk hoger dan de interne snelheid op organisatieniveau (verandermanagementboek).
Topmanagers moeten richting geven aan de verandering.	De managementfilosofie moet op lange termijn gericht zijn en aangepast zijn op de bedrijfswaarden van KotugSmit.
Het topmanagement moet zorgen voor consistentie.	De veranderstrategie en doelstellingen moeten een duidelijke samenhang met elkaar hebben die weer worden vertaald naar activiteiten en interventies.
Het topmanagement moet zorgen voor samenhang.	Het is belangrijk dat er een eenduidig referentiekader is, dit schept duidelijkheid en verbondenheid binnen de organisatie.
Het topmanagement moet zorgen voor feedback.	Het topmanagement moet regelen dat het mogelijk is om feedback te geven op alle niveaus en op verschillende momenten. Dit is de sleutel tot veranderen. De prestaties van de medewerkers moeten continue worden getoetst op de doelstellingen van de organisatie.
De persoonlijke belangen van het topmanagement mogen niet overheersend zijn; dit kan een faalfactor zijn in het veranderproces.	De ambities van het topmanagement is in principe een succesfactor als de organisatiebelangen en doelstellingen daarin sterk overheersen. Het falen hierin kan worden veroorzaakt doordat de belangen voor het lager management en de werkvloer niet haalbaar of aanvaardbaar zijn.
Het creëren van betrokkenheid bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.	Wanneer er geen betrokkenheid is op alle niveaus, is de kans van slagen klein.
Er is draagvlak gecreëerd.	Wanneer er niet genoeg draagvlak is gecreëerd, is kans van slagen klein
Communicatie is transparant, helder, tijdig en volledig open.	Door transparant te communiceren, wordt vertrouwen opgebouwd.

13.Reflectie

Dit onderzoek is gedaan in een zeer complexe omgeving, wat ervoor heeft gezorgd dat ik veel heb geleerd als het gaat om communicatie, samenwerking en overtuigingskracht. Dit onderzoek heeft ertoe geleid dat bijna alle lagen van de organisatie betrokken zijn geraakt en deze hebben wij ook allemaal kunnen spreken. Dit heeft ons veel geleerd. Hier volgt mijn reflectie.

Het onderzoek zelf is moeizaam verlopen. Met het onderzoek raakten wij gevoelige snaren. Hierdoor raakten veel partijen betrokken bij het proces terwijl onze bedoeling was alleen de hr-afdeling in dit onderzoek te betrekken. Dit heeft mede te maken met macht en organisatiepolitiek. Zo werd duidelijk dat veel medewerkers niets te zeggen hebben binnen de organisatie en dat zelfs de operationeel manager vrij weinig kan betekenen. Hierdoor ontbrak het ook aan steun van een begeleider bij het onderzoeksproces. Medewerkers waren terughoudend of hebben niet genoeg zeggenschap. De eerste persoon die ons begeleidde, kwam in conflict met de directie en de operationeel manager en besloot ons niet verder te helpen. Onze nieuwe begeleider was pas vier maanden in dienst en had weinig zeggenschap.

Zo heeft het uitzetten van de enquête in totaal vijf weken geduurd. De organisatie was het niet eens met hoe de onderzoekers de enquête wilden uitzetten en vonden dat de vragen geen betrekking hebben op het ziekteverzuim. Hierdoor hebben wij eerst de hr-afdeling moeten overtuigen dat deze vragen wel degelijk relevante informatie kon opleveren. Vervolgens hebben wij de operationeel manager moeten overtuigen die ook van mening was dat de vragen niet met verzuim van doen hadden en wilde dat wij de vragen over leidinggevende en directie zouden verwijderen. Hij gaf in eerste instantie aan dat hij helemaal geen enquête wilde, uitgezet omdat dit voor rumoer kon zorgen binnen de organisatie. In dat geval hadden wij ons onderzoek moeten schrappen. Nadat wij de hr-afdeling en de operationeel manager toch hadden weten te overtuigen, wilde de ondernemingsraad dat wij het onderzoek zouden schrappen. Na meerdere gesprekken wisten we ook de ondernemingsraad te overtuigen, maar wenste de directie dat we de enquête persoonlijk op de boten gingen afnemen. Uiteindelijk hebben we toch een anonieme enquête weten uit te zetten, wat onze voorkeur had. Dit onderzoek heeft veel gevoeligheden en taboes blootgelegd. De medewerkers hebben hun verhaal kunnen doen en hopen dat nu iets gaat veranderen.

Zelf heb ik niet het idee gehad dat wij de organisatie konden vertrouwen. Uit diverse gesprekken heb ik vernomen dat er eerder onderzoek is geweest, maar dat de resultaten daarvan zo slecht waren dat ze in een la zijn verdwenen. Ook is naar de medewerkers toe verteld dat wij zelf onderzoek wilden doen binnen KotugSmit, terwijl wij zijn gevraagd om onderzoek te doen. Dit riep bij mij een aantal vraagtekens op.

Het samenwerkingsproces

Zoals eerder beschreven verdiept mijn studiegenoot zich in Smit en ik in Kotug. Deze onderscheid is gemaakt omdat de organisatie weliswaar is gefuseerd maar in de praktijk nog niet samenwerkt. Alleen op kantoor werken Smit en Kotug samen. De samenwerking is over het algemeen goed verlopen. Toch was het ook een uitdaging om samen te werken in het meest spannende moment van de opleiding. We hadden namelijk soms een andere kijk op bepaalde zaken. Zelf geef ik de voorkeur aan planmatig werken, mijn studiegenoot wat minder. Dat kon wel eens voor frustraties zorgen. Uiteindelijk kwamen wij hier altijd uit door onze eigen prioriteiten te stellen. Voor mij is dat het nakomen van afspraken en werken volgens de planning.

Naast deze punten hebben wij veel steun aan elkaar gehad. Wanneer ik het onderzoek binnen deze organisatie alleen had moeten doen, was mij dat wellicht niet gelukt. Ondanks tegenslagen en druk van hogerhand hebben we elkaar erdoorheen kunnen slepen.

Als ik dit onderzoek over zou doen, zou ik meer aan verwachttingsmanagement werken. Daarnaast zou ik de betrokkenen nog meer bij het proces betrekken. Dit gebeurde nu te weinig. Bijvoorbeeld door in plaats van te vertellen meer visueel weergeven wat er aan de hand is.

Literatuurlijst

- Arbo Kennisnet. (2007). Samenvatting Dossier ziekteverzuim. Geraadpleegd van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Samenvatting/Verzuim_reintegratie/S_Verzuimbeleid.pdf
- ArboFlexBulletin. (2009, maart). Pilot re-integratie goede aanjager voor aanpak langdurig verzuim bij uitzendkrachten. Geraadpleegd op 27 april 2018, van <http://files.flexnieuws.nl/wp-uploads/ArboFlexBulletin4.pdf>
- Arbo Unie. (2018). Ziekteverzuimbeleid. Geraadpleegd op 21 juli 2018, van <file:///Users/saziaotto/Downloads/ARBO-Tarievenlijst%202018.pdf>
- Baarda, B., Bakker, E., & Fischer, T. (2013). *Basisboek voor kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Trends in Nederland 2017*. Geraadpleegd van <https://longreads.cbs.nl/trends17/>
- De ingenieur. (2017, 13 maart). De opkomst van autonome scheepvaart. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://www.deingenieur.nl/artikel/de-opkomst-van-de-autonome-scheepvaart>
- De Steven. (z.d.). Roze verzuim: wat is dat? Geraadpleegd op 5 april 2018, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/verzuim-inzetbaarheid/roze-ziekteverzuim>
- De Steven. (z.d.). Grijs, wit of zwart ziekteverzuim: wat voor kleur heeft uw verzuim? Geraadpleegd op 5 april 2018, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/verzuim-inzetbaarheid/grijs-wit-zwart-ziekteverzuim>
- De Steven. (z.d.). Ziekteverzuim: wat is dat? Geraadpleegd op 5 april 2018, van <https://www.desteven.nl/leerdoelen/leidinggevende-manager/verzuim-inzetbaarheid/ziekteverzuim>
- De Vries, J., M. Mol en S. Van den Bossche (2010). Psychosociale en lichamelijke arbeidsbelasting en langdurig ziekteverzuim. In: Sanders, J.M.A.F., H. J. Dirven, P.G.W. Smulders en H. Lautenbach (Eds.). *Alle hens aan dek: niet-werkenden in beeld gebracht*. Hoofddorp/Heerlen: TNO/CBS.
- Delta Lloyd. (2016, maart). Hoe gaan werkgevers om met (langdurig) ziekteverzuim? Geraadpleegd op 12 april 2018, van https://www.deltalloyd.nl/images/Ziekteverzuim_whitepaper_Delta_Lloyd_tcm48-217270.pdf
- Falke en Verbaan. (z.d.). Duurzame inzetbaarheid. Geraadpleegd op 23 september 2018, van <https://www.falkeverbaan.nl/duurzame-inzetbaarheid/>
- Geurts S., Smulders P. (2007) Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. In Schaufeli W. Bakker A. (eds) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Bohn Stafleu van Loghum Houten
- Geurts, S., Klein Hesselink, J. & Smulders, P. (2013). Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. In W. Schaufeli en A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp 351-379). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- HR Kiosk. (2018). Oorzaak langdurig verzuim vooral niet-medische oorzaak. Geraadpleegd op 12 april 2018, van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsinactiviteit/ziekteverzuim#25>
- HR-Kiosk. (2010). Ziekteverzuim. Geraadpleegd op 12 april 2018, van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsinactiviteit/ziekteverzuim>
- Jongsma, R. (2010). Ziekteverzuim in 100 vragen. Geraadpleegd op 11 april 2018, van <https://www.jongbloed.nl/code/inkijkexemplaar/9789013080957/ziekteverzuim-in-100-vragen-richard-jongsma.pdf>
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement* (4e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Loonwijzer. (z.d.). Salarischeck. Geraadpleegd op 1 augustus 2018, van <https://loonwijzer.nl/salaris/salarischeck#/>

- KotugSmit. (2016, 14 april). informatiebrief joint venture [nieuwsbrief]. Geraadpleegd van schijf Z 01_NL_Informatiebrief_14april2016.pdf
- KotugSmit. (2017, 4 maart). Arborapportage [rapportage]. Geraadpleegd van schijf Z 236_Kwartaalrapportage_Kotug_Smit_Holding_BV_20174 (2)
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (7e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). Wat kunnen de oorzaken zijn van frequent kortdurend ziekteverzuim? Geraadpleegd op 12 april 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/ziekteverzuim/vraag-en-antwoord/wat-kunnen-de-oorzaken-zijn-van-frequent-kortdurend-ziekteverzuim>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). Ziekteverzuimbeleid. Geraadpleegd op 1 juli 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/ziekteverzuimbeleid>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). Maatregelen tegen frequent kortdurend ziekteverzuim. Geraadpleegd op 12 april 2018, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/kortdurend-ziekteverzuim>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2017). *Monitor arbeidsmarkt*. Geraadpleegd van file:///Users/saziaotto/Downloads/monitor-arbeidsmarkt-oktober-2017%20(1).pdf
- Mooij, G. (2010). Welke verzuimfactoren kunt u beïnvloeden voor verzuimreductie? Geraadpleegd op 4 maart 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/ziekteverzuim-re-integratie/nieuws/welke-verzuimfactoren-kunt-u-beinvloeden-voor-verzuimreductie>
- NU.nl. (2014, 16 december). Boskalis fuseert havensleepdiensten met Kotug. Geraadpleegd op 23 september 2018, van <https://www.nu.nl/beurs/3953738/boskalis-fuseert-havensleepdiensten-met-kotug.html>
- Nugteren, M. (1988). Welke factoren beïnvloeden de acceptatie van adviezen uit ziekteverzuim onderzoek ? Tijdschrift voor toegepast Arbowetenschap, 1988(3), 32-36. Geraadpleegd van <https://www.arbeidshygiene.nl/-uploads/files/insite/tta-1988-03-nugteren-vakpublicatie.pdf>
- Personeelsnet. (2017, 6 december). Preventie ziekteverzuim levert meer op dan geld. Geraadpleegd op 15 mei 2018, van <https://www.personeelsnet.nl/bericht/preventie-ziekteverzuim-levert-meer-op-dan-geld>
- Rabobank. (2018, 27 februari). Binnenvaart, cijfers en trends - Rabobank. Geraadpleegd op 23 september 2018, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/transport-en-logistiek/binnenvaart/>
- Rabobank. (2016, juni). Rabobank Transport & Logistiek Update. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van https://www.rabobank.nl/images/transport-en-logistiek-update-juni-2016_29859851.pdf?
- Ramondt, J., Levenbach, M., & Liere, M. (2003). Ziekteverzuim of arbeidsverzuim. Geraadpleegd op 4 maart 2018, van https://books.google.nl/books?id=L6A_9DI7NM4C&pg=PA29&lpg=PA29&dq=discussie+verzuim&source=bl&ots=JXeWprDHwx&sig=gEd3EXW_orrLaaEyeCnkhQ6n3Q&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwiLksOznLaAhWHalAKHRDAAHQ6AEIQAQAE#v=onepage&q=discussie%20verzuim&f=false
- Rendement. (z.d.). Oorzaak langdurig verzuim is vaak prive | Redactie Arbo Rendement. Geraadpleegd op 6 oktober 2018, van <https://www.rendement.nl/nieuws/id14520-oorzaak-langdurig-verzuim-is-vaak-prive.html>
- Robidus. (2017). *effectief verzuim terugdringen*. Geraadpleegd van <http://docplayer.nl/46567939-Effectief-verzuim-terugdringen.html>
- Sazas. (z.d.). Berekening van verzuimcijfers. Geraadpleegd op 4 maart 2018, van <https://www.sazas.nl/media/22248/berekening-van-verzuimcijfers.pdf>
- Teunis, M. (2014). *Werken daar wordt iedereen beter van* (2e ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.

- TNO Arbobalans. (2016). Factsheet Arbobalans 2016 - hoofdstuk 3. Geraadpleegd op 12 april 2018, van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=179
- TNO. (2014). De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland. Geraadpleegd op 12 april 2018, van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100294&att_Id=4911
- TNO. (2016). *ARBOBALANS 2016 Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Geraadpleegd van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100418&att_Id=4911
- Verbaan, D. (2003). *Effectieve verzuimbeheersing: het is niet altijd ziek wat zich meldt*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Volksgezondheidszorg. (z.d.). Ziekteverzuim. Geraadpleegd op 11 juli 2018, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/ziekteverzuim>
- Vernet. (2016). *De Lichtenvoorde verzuim is als een kruidentuintje: je moet het aandacht geven*. Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.vernet.nl/best-practices-2015-lichtenvoorde>
- Weel, A. (2016, 22 november). 'Verzuim is gedrag': trap er niet in!. Geraadpleegd op 4 maart 2018, van <https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/verzuim-is-gedrag-trap-er-niet-in.htm>

Bijlage 2: Vooronderzoek interviews

In deze bijlage zijn de uitgewerkte interviews te vinden die zijn gehouden met de betrokkenen. De betrokkenen zijn HR, operationeel management, management assistent en crewing.

Respondent 1

➤ Introductievragen

1. Hoe bent u bij de organisatie terechtgekomen?

Ik werkte bij Muller Dordrecht. Dat is ook een sleepmaatschappij en die deden al het werk voor Smit toentertijd en daar deed ik de planning en op een gegeven moment had Smit een vacature en zo heb ik erop gesolliciteerd en ben ik aangenomen. Dus ik zat eerst op de planning en dan nu als operationeel manager op de vloot.

2. Kunt u een omschrijving geven van uw functie?

Die is wel heel breed hoor. Eigenlijk alles wat met sleepboten te maken heeft en op operationeel gebied daar ben ik verantwoordelijk voor. Als er operationele problemen zijn dan los ik die op. Veel contact houden met de commerciële afdeling vooral de container klanten zijn veeleisend dus als daar te weinig sleepboten voor zijn dan moeten we daar iets voor regelen. Wij kunnen dan kiezen voor extra 24-uurs boten, dat zijn boten die continue bezet en beschikbaar zijn want er zitten altijd mannen op.

3. Wat was je rol bij Smit of Kotug?

Ik was planner bij Smit.

4. Wat is jouw rol voor de joint venture en zijn werkzaamheden veranderd?

Planner.

➤ Organisatie

5. Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?

Flexibiliteit, samenwerking, passie, professionalisme en respect.

S. Otto: Wat vind je van de kernwaarden?

Ja, ik vind ze mooi. Waarschijnlijk hebben veel bedrijven deze en zijn ze niet onderscheidend, maar ik vind ze wel mooi.

S. Otto: Vind je dat de kernwaarden worden nageleefd in de organisatie?

Nee, zeker niet vooral respect niet. Het moet wel goed uitgedragen worden, maar dat gebeurt nog niet helemaal. Met name het topmanagement. Ze hebben allemaal een eigen agenda en eigen regels etc.

6. Wat vind je van de structuur van de organisatie?

Het moet zich nog gaan vormen, er staat nog niet echt een structuur. Het is nu best hiërarchisch.

7. Wat voor cultuur heerst er binnen de organisatie?

De lijnen zijn redelijk kort hier in Rotterdam, het kan altijd beter natuurlijk. Op de vijfde worden heel veel dingen bedacht maar ik weet nou niet of die dingen nou altijd goed worden uitgevoerd door communicatie. Binnen alle facetten van het bedrijf moet de communicatie beter gaan. Daarnaast zijn er veel regels en



procedures binnen de organisatie. Ik vraag mij af of dat goed is op dit moment hierdoor gaan dingen langzamer en is de pijn langer te voelen.

S. Otto: Komt het doordat er een splitsing is?

Ja, dat heeft er zeker mee te maken. Ik zit op de tweede en heb vaak mensen nodig van de vijfde voor de vloot. Ik hoef dan jou niet te vertellen dat dat wel lastig kan zijn. Ook merk je wel denk ik, hebben jullie vast ook gemerkt, dat de vijfde en de tweede echt twee verschillende verdiepingen zijn. Dat zie je ook aan de facilitaire dienstverlening. Op de vijfde is alles mooier en op de tweede veel minder.

8. Hoe worden veranderingen doorgevoerd?

Vooraf per mail. Ja, hoe worden veranderingen doorgevoerd? Ik weet niet, er verandert heel veel natuurlijk. Wij horen veranderingen via de operationeel manager of mail, helaas. Nogmaals de communicatie moet hier gewoon beter. In de toekomst zal het beter gaan maar nu is dat nog niet zo. Vaak worden wel veranderingen vanaf boven gemaakt.

9. Heb jij invloed op de targets en doelstellingen die worden vastgesteld?

Ja, daar heb ik wel invloed op. Wij moeten ook een target halen dat wij 99,9% altijd op tijd zijn anders worden de klanten boos.

S. Otto: Mag je zelf ook doelstellingen bepalen?

Sommige doelstellingen mag ik bepalen en sommige niet. Veel wordt boven bepaald.

S. Otto: Zou je meer zeggenschap willen hebben over het bepalen van de doelstellingen?

Jazeker, dat zou wel makkelijk zijn. Het is nu zo dat iemand ontslag heeft genomen boven op de planning maar nu moet ik wachten voor akkoord om iemand aan te nemen. Dan zou je zeggen een eruit en een erin, maar ik moet dus wachten op akkoord.

10. Vind je dat de doelstellingen bovenaf goed worden gecommuniceerd?

Nee, zeker niet zoals ik al zei eigenlijk hierboven. Er wordt vooral via mail gecommuniceerd. Bijvoorbeeld de kernwaarden waren er opeens uit het niets.

11. Weet u wat de medewerkers nodig hebben, prettig vinden?

Ik heb 250 man varend personeel en dan nog 13 planners. Ik denk dat die vooral plezier moet hebben in het werk want als je dat niet hebt. Dan meld je je ook sneller ziek.

S. Otto: Hoe zou jij eventueel voor meer plezier in het werk kunnen zorgen?

Ik probeer altijd mijn vlootbezoek te doen op dinsdag. Dan hebben we het over werk en privé, zo probeer ik betrokken te zijn. Ik spreek ze dan niet alle 200 natuurlijk, maar ik probeer het wel. Op elke boot zitten drie man dus als ik 10 boten heb gehad heb ik 30 man gesproken het is wel veel.

12. Wat zie jij als het grootste probleem binnen de organisatie?

Het ziekteverzuim op de vloot is het grootste probleem en communicatie.

13. Zijn er nog andere problemen?

Communicatie, met nadruk op meer duidelijkheid naar de medewerkers toe.

➤ Functie

14. Hoeveel medewerkers heb je onder je?

250 ongeveer.

15. Wie beoordeelt jou en wat vind je daarvan?

Jeroen beoordeelt mij, als het goed is. Maar op dit moment hebben wij niet echt een beoordelingscyclus wij zijn daar nu nog niet echt mee bezig.

16. Bent u persoonlijk betrokken bij de medewerkers?

Ja, toevallig hebben we dit weekend iemand gehad die met hartproblemen van boord is gegaan. Dan stuur ik hem wel berichtjes en hij mij ook.

S. Otto: Zou je meer betrokken willen zijn?

Nee, ik denk dat het wel goed zo is. Als je een keer bij iemand iets doet dan verwacht de volgende precies hetzelfde je moet jezelf daarin wel beschermen of naja dit heb ik van de operationeel manager geleerd. Het kan tegen je gebruikt worden.

S. Otto: Zou je wel meer beoordelingsgesprekken willen hebben?

Eh, een paar keer per jaar is wel prima. De vlootmedewerkers worden beoordeeld door de kapitein als het goed is.

➤ Joint venture KotugSmit

17. Hoe is de samenvoeging tussen KotugSmit ontstaan?

De fusie is ontstaan om een grotere blok te vormen tegen de containerrederij. De prijzen zijn 40% gezakt de laatste jaren. Een van de twee organisaties zou destijds, het dan niet kunnen overleven, vooral met de concurrentie die er nu is.

18. Wat vind je van de samenvoeging KotugSmit?

Ja, ehm nou ik ben er wel blij mee want anders had ik deze baan niet gehad en was ik waarschijnlijk nog wel planner. Maar bij elke veranderingen zijn er positieve en negatieve punten. Wat beter had mocht was knopen doorhakken. Dat ging soms erg traag, dan maar korter pijn, nu heb je langdurig pijn. Continue ontevredenheid over cao-onderhandelingen horen wij best veel. Wij zijn best een stootkussen waar we veel van te horen krijgen.



19. Hoe is het proces daarvan gegaan en hoe vind je dat gegaan?

Nee, er was niet veel bekend wij kregen niet veel informatie. Het is best een lastig proces. Boskalis is een beursgenoteerd bedrijf, er mogen dan geen roddels naar buiten komen want dan zou iemand zijn aandelen in kunnen kopen en verkopen. Er hing wel een angstcultuur iedereen was wel bang, van wat gaat er dan gebeuren. De cultuur was ook niet erg fijn bij Smit. Het was een harde en zakelijke cultuur.

20. Wat waren de reacties van de omgeving op de fusie?

Iedereen was redelijk bang. Iedereen ging al tellen en inschatten of je je baan kon behouden.

➤ Verzuim

21. Welke rol heb jij als leidinggevende nu in het verzuim?

Voor de boten doet crewing. Ik houd wel contact met de mannen als ze ziek zijn door elke dag een appje ofzo te sturen. Vooral langdurig gaat nu goed bij de hr-officer, dan laten wij mensen ook echt op kantoor komen om een plan van aanpak maken. Dat is wel prettig want sommige mensen maken er volgens mij echt een sport van om zo lang mogelijk ziek te zijn.

S. Otto: Hoe zou dat komen dat ze zo makkelijk verzuimen?

Ja, er is nooit echt controle over geweest dus dan meld je je makkelijk ziek.

S. Otto: Is er weleens een medewerkerstevredenheid onderzoek geweest om te kijken of medewerkers tevreden zijn?

Nou ja, als ze al veertig jaar in dienst zijn dan zijn ze tevreden toch anders zou je hier niet zo lang werken. Ik denk zelf dat het te maken heeft met continue diensten dat is best zwaar ze hebben echt zware blokken. Medewerkerstevredenheid onderzoeken hebben we trouwens verder nooit gedaan volgens mij.

22. Hoe heb je het ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepakt?

Elke dag bellen. Hoe voel je je, hoe gaat het? Kort erop zitten.

23. Heb je bepaalde zaken nodig om het ziekteverzuim te managen?

Nee, ik heb al een cursus gehad over wat je wel en niet mag vragen bij ziekteverzuim.

S. Otto: Heb je daarnaast nog meer cursussen gehad of vind je dit wel prima zo?

Nee, dat is wel prima zo.

25. Heb je iets gemerkt aan veranderingen op de werkvloer nu het ziekteverzuim gestegen is?

Ja, er wordt wel gezegd over elkaar "Oh volgens mij gaat die ziek worden", zo een sfeer is er wel.

26. Kan je mij vertellen wat het verzuimproces is (opnoemen richtlijn t.a.v. melden, registreren en afhandeling verzuim) is gekozen?

Iemand meldt zich ziek bij zijn leidinggevende, die meldt het bij crewing en ik informeer HR. HR meldt hem ziek bij Arbo en Arbo maakt een afspraak met hem en gaat bellen hoe het met hem is. De Arbo mag er wel korter op zitten dat gaat nog wat te traag.

S. Otto: Maar daarna hebben jullie eigenlijk geen rol meer want de Arbo neemt het over?

Ja, dat klopt.



27. Op welke afdeling ligt het ziekteverzuim het hoogst?

De vloot.

28. Zijn er binnen de organisatie vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers?

Beiden.

29. Wat wordt er precies gedaan om het verzuim te verlagen?

Ja, ik zou eigenlijk naast die cursus niet weten wat je nog meer kan doen om het te verlagen. Ja, kort erop zitten denk ik.

30. Wat is hierbij het meest succesvol?

Persoonlijk contact.

31. Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met verzuimprotocollen?

Die is volgens mij aanwezig. Volgens mij is dat het proces wat ik nu heb aangegeven toch? Of misschien moeten wij er beter naar kijken of het efficiënt ingericht kan worden. Ik weet het eigenlijk niet.

32. Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (Ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkherstattingsgesprek, gesprek met veelverzuimende mensen)

Ja.

33. Hoe vindt registratie van verzuimgegevens plaats? Via welke actoren loopt de registratie?

Volgens mij wordt alles vastgelegd. De hr-officer doet de registratie vooral. Voorheen deed de hr-manager dat, ze werkt maar drie dagen ik vind dat zelf veel te weinig ze zou meer moeten werken maar dat vind ik.

34. Welke invloed heeft het verzuim op de kwaliteit van de facilitaire diensten?

Ja, veel iedereen moet weer ingelicht worden als iemand ziek is.

35. Wordt personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?

Ja, niet dat ze zich hier altijd aan houden maar zij weten wel de regels volgens mij.

36. Is er een hoog verloop van personeel?

Nou, in het begin wel door de fusie. Ik noemde het ook wel de KotugSmit sinkhole niemand weet waar ze zijn die waren opeens verdwenen en er is ook nooit over gecommuniceerd.

37. Wat denk je dat de voornaamste reden is dat er wordt verzuimd?

Op kantoor de werkdruk. Op de vloot omdat mensen ouder worden en hierdoor de diensten te zwaar zijn.

38. Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat? Hoe wordt er over verzuim gedacht (normen en waarden)? Hoe wordt er mee omgegaan (gedrag)?

Op de vloot merk je wel dat het de sfeer beïnvloed en dan vooral over de langdurige zieken. Dan merk je wel dat de vloot medewerkers er naar vragen van "Oh waar is Pietje? Die hebben wij al een tijdje niet gezien." Zij houden zich dan van de domme, weet je wel. Maar vaak zijn het ook de buitenbeentjes die lagen toch al vaak niet goed in de groep en dan ja.



Daarnaast zijn de ouderen van Smit ook best aanwezig als het gaat om verzuimcultuur en kunnen best hun mening duidelijk laten merken. Hierdoor kunnen ze het verpesten voor de rest. Die geloven dan weer niet dat iemand ziek is.

39. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?

Een andere medewerker en anders hebben we ook nog uitzendkrachten.

➤ Medewerker

40. Wat wordt van elke medewerker verwacht?

Passie, samenwerking, flexibiliteit, en professionalisme.

41. Wat voor doelen moet de medewerker behalen?

Ja, ze hebben doelen die zij moeten behalen een soort schema van wat zij moeten doen.

Respondent 2

➤ Introductievragen

1. Hoe bent u bij de organisatie terechtgekomen?

Dat is echt nodig om te weten? Ik heb vroeger een eigen automatiseringsbedrijf gehad, een computerbedrijf met vijftig man. Ik heb dat op een gegeven moment verkocht. Ik had toen heel veel geld gekregen en dacht wat moet ik hier mee doen. Ik hoefde niet meer te werken, maar dat is niks voor mij. Ik heb toen wat dingen tussendoor gedaan en op een gegeven moment heb ik bij Smit gesolliciteerd. Ik was in eerste instantie niet aangenomen omdat ik te weinig maritiem ervaring had. Toen heb ik gezegd: "Weet je wat? Ik kom wel een half jaartje voor niks werken en zo ben ik uiteindelijk aangenomen." Wel eerst als secretaresse, want er was geen andere baan op dit moment beschikbaar, maar ik vond dat prima en uiteindelijk ben ik steeds hoger op gekomen. Ik kwam er ook achter dat Smit een bedrijf had overgekocht en toen had ik een mail gestuurd naar de directie van hier en hier moet je op letten en met de fusie ben ik general manager geworden.

2. Kunt u een omschrijving geven van uw functie?

Ja, nou ik ben dus general manager operations, ik ben verantwoordelijk voor alle operationele activiteiten in Rotterdam, South Hampton en Londen. Er zit daar wel een steward die de dingen controleert en met hem heb ik regelmatig contact. Maar alle operationele zaken vallen onder mij daarbij kan je denken aan veiligheid, technische dienst en alle operaties die in de havens plaatsvinden. Het valt eigenlijk allemaal onder mijn supervisie. Het is heel veel overleg, veel vergaderen en dat is wel een dingetje hierzo. Ik voer een eenzame strijd om minder te vergaderen hierzo.

S. Otto: Is het effectief met zo een grote groep vergaderen?

Nee, zeker niet. We hebben zelfs voorvergaderingen. Vergadering over de vergadering dat gaat komen. Tja, dat kost gewoon onwijs veel tijd.

3. Wat was je rol bij Smit of Kotug?

Hiervoor operationeel manager bij Smit.

4. Wat is jouw rol voor de fusie en zijn werkzaamheden veranderd?

Mijn werkzaamheden zelf zijn niet echt verandert. Wel is het lastiger geworden door de fusie omdat je met meer dingen rekening moet houden. Daarnaast zijn wij ook allemaal met nieuwe systemen gaan werken dat kost ook allemaal tijd en een andere aanpak. Dingen worden vanaf het begin af aan weer helemaal opgebouwd.

➤ Organisatie

5. Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?

Hebben jullie die vraag zelf verzonnen?

S. Otto en Y. Dani: Ja, die hebben wij zelf verzonnen.

Zeg het is nog eens, de kernwaarden van de organisatie?

Nou, die staan daar bedoel je die? Nou, de kernwaarden gaan we nog een hele campagne over voeren dat je met respect met elkaar om moet gaan, dat je naar elkaar luistert, dat je probeert samen te werken dat zijn de kernwaarden.

S. Otto: Worden de kernwaardes ook echt nageleefd?

Nee, niet echt. De kernwaarden zijn wel over het algemeen normaal. Als je een normaal mens bent handel je wel naar deze kernwaarden. Je kan ze van wijze van spreken ook thuis toepassen. Ja, behalve dan professionalisme, maar je snapt wat ik bedoel. Maar het is wel de bedoeling dat het meer aangedragen gaat worden en dat je mensen kan aanspreken op het gedrag. Toch zijn er mensen aan hogerhand die zich hier niet helemaal aan houden en dan wordt het lastig dat andere mensen hier zich aan gaan houden. Het blijft lastig dat als de top zich hier niet aan houdt, hoe moet ik dan het goede voorbeeld geven?

S. Otto: Had je andere kernwaardes willen zien?

Nee, ik ben het wel eens met de kernwaarden. Het zijn waarden die wel redelijk voor de hand liggen en hierdoor niet onderscheidend, maar ach.

6. Wat vind je van de structuur van de organisatie?

Eh... we zijn een matrixorganisatie, daar heb ik soms wel moeite mee. Het maakt het soms wat ondoorzichtig. De organisatie lijkt plat, de directie zegt dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie moeten liggen maar in de praktijk blijkt dit niet zo te zijn hoor.

Als er iets besloten moet worden wilt toch iedereen zich er mee bemoeien en zijn mening doordrukken. Daar heb ik dan weleens discussies over met de directie van: Ja, wat zijn dan mijn verantwoordelijkheden? Met beslissingen is het gewoon niet altijd transparant. Je mag als manager wel verwachten dat je eigen beslissingen over bepaalde dingen mag maken maar dat gebeurt nog niet echt. Corporate stelt ons richtlijnen maar die maakt het voor ons vreemd. Er zijn veel procedures en bijvoorbeeld van de mensen waar je verwacht dat zij hun eigen beslissingen mogen nemen, ja dat gebeurt dus niet. Wij moeten alles verantwoorden en dat mag van mij minder.

Y. Dani: Kan je een voorbeeld geven?

Nou, ik heb een keer een beoordelingsgesprek gehad met iemand waarvan zijn salaris wat achter liep ten opzichte van zijn collega's. Ik heb toen geprobeerd die te verhogen, maar daar ben ik toen drie maanden mee bezig geweest. De directie moest zich daarmee bemoeien en willen van alles wat vinden. Als een soort bedelaar moet ik dan achter iedereen aan en dat is gewoon heel vervelend. Het ging om een paar honderd euro per jaar meer. Als het nou om 2000 euro ging dan snap ik het ook wel, maar hij had er gewoon recht op.

7. Wat voor cultuur heerst er binnen de organisatie?

Volgens mij gewoon een open cultuur. Een keer per twee maanden hebben wij een informatiebijeenkomst. Dan vertellen wij hoe het gaat en de medewerkers vertellen dan ook wat goed gaat en minder goed gaat. Niet iedereen zegt wat hoor je merkt wel wat dat niet iedereen dat durft. Mensen zijn bang voor hun baan. Maar we zijn wel een open cultuur. We proberen samen te werken en de sfeer is wel goed. Hoe het boven is, weet ik niet.

S. Otto: Kan dat te maken hebben met vertrouwen?

Ja, dat kan. Ik probeer mensen wel te betrekken maar er zijn mensen die niks durven te zeggen of bang voor mij zijn. Ja, ik weet ook niet waarom maar dat hoor ik weleens.

Daarnaast zijn wij wel nog steeds een organisatie met twee culturen. Waarvan de Smit-cultuur erg overheersend is. Met name bij de 'oude garde' de SHTR kant. Die kunnen de boel wel verzieken en zijn erg dominant.

8. Hoe worden veranderingen doorgevoerd?

Hier beneden zijn we wel vrij, maar vanaf boven worden aantal zaken opgelegd waar wij ons aan dienen te houden. Ook procedures van mensen aannemen komt van bovenaf. Er is voor beneden niet echt veel ruimte om zelf met dingen te komen, heel veel wordt al door boven bepaalt.

Maar tot op zekere hoogte hebben wij wel een bepaalde vrijheid om beslissingen te nemen hoor. Maar stel wij maken een berekening en zien dat wij drie kapiteins nodig hebben en ik ga daarmee naar boven dan is er kans dat zij zeggen: "Maar daar hebben wij geen geld voor." Dan zeg ik weer: "Maar wij hebben ze wel nodig, want anders liggen er drie boten stil en komt er helemaal geen geld binnen." En zo moet je je dan de hele tijd verantwoorden. Alsof ik er niet goed naar heb gekeken en het zomaar verzin dat we het nodig hebben. Het zou wel fijn zijn als zij meer vertrouwen hebben in ons vanuit boven. Ze bemoeien zich vaak met zaken waar zij geen verstand van hebben en laat ons dat zelf doen.

S. Otto: Heb je wel invloed op veranderingen?

Ja, ik geef wel aan wat ik ervan vind. Maar wat de organisatie er mee doet is niet echt te peilen.

9. Heb jij invloed op de targets en doelstellingen die worden vastgesteld?

Ja, we hebben een businessplan gemaakt en die moeten we wel behalen, de doelstellingen daarin. Het zou wel mede met de input van ons tot stand moeten komen maar ik kan je vertellen, dat het niet met ons tot stand is gekomen hoor.

S. Otto: Zou je meer invloed willen hebben?

Ja, ik wil wel meer bemoeienis, maar ik hoef niet de targets te bepalen dat doet de directie en dat horen zij ook te doen.

10. Vind je dat de doelstellingen bovenaf goed worden gecommuniceerd?

Nee, niet echt. Het kan beter.

11. Weet u wat de medewerkers nodig hebben, prettig vinden?

Transparantie en vertrouwen. Ze moeten zich kunnen identificeren met het beleid en visie van het bedrijf en ik denk dat dit is wat ze nodig hebben.

Ik heb vroeger een eigen bedrijf gehad met 50 man, maar de hele vibe binnen het bedrijf was gewoon top. Iedereen die binnenkwam bij ons, die voelde die vibe. Ik weet niet hoe dat is gekomen, maar zal vast liggen aan de manier hoe we met elkaar omgingen er was een hoge betrokkenheid en beloningen waren goed, maar er was vooral veel plezier in het werk. We haalden grapjes met elkaar uit en dat soort dingen. Hier maak je wel het onderscheid mee met bedrijven die in dezelfde sector zitten. Je straalt gewoon als groep medewerkers iets uit en doordat iedereen blij was waren de resultaten ook goed.

12. Wat zie jij als grootste probleem binnen de organisatie?

Eh nou ja, er zijn problemen die ik niet kan noemen die ik wel zie als groot probleem.

Y. Dani: Hoezo kan je dat niet benoemen?

Ja, dat kan niet. Mag ik niet benoemen. Maar we zitten in een lastige markt en waar we ook steeds minder geld gaan verdienen en dat merk je wel. Kijk, en wat medewerkers nodig hebben is een duidelijke visie van waar gaan we nu naartoe. Sorry, maar de visie die we nu hebben kan je bij elke organisatie zetten maar dan de naam van de organisatie hoef je dan alleen te veranderen. Het is gewoon geen duidelijke visie. De visie en missie zijn gewoon niet richtinggevend. Ook onze concurrent, Zwitsers die samen werkt met Fairplay, ja zij bieden tegen lagere prijzen hun producten aan, een klant kiest dan daarvoor. Ja, hoe moet je je verder onderscheiden? Ik heb geen idee.

➤ **Functie**

14. Hoeveel medewerkers heb je onder je?

320 ongeveer, met Londen erbij en in Nederland 240 ofzo, denk ik.

15. Wie beoordeelt jou en wat vind je daarvan?

Door de CEO. Ik hecht verder geen waarde aan beoordelingsgesprekken.

16. Bent u persoonlijk betrokken bij de medewerkers?

Ja, maar niet bij alle 240. Als mensen ziek zijn wil ik ze wel bellen, maar aan de ene kant moet het wel oprecht zijn. Sommige mensen die ziek zijn, ja dat interesseert mij gewoon niet en dat heeft een bepaalde reden. Maar in principe bel ik alle mensen niet. Want wat als ik jou bel en de ander niet. Dan komt er van: "Ja, hij heeft jou wel gebeld en mij niet." Mensen krijgen verwachtingen dus dat ga ik gewoon tegen. Maar HR en crewing bellen nu iedereen, ik niet. Maar ik ben verder wel betrokken.

Y. Dan: Vind je het niet belangrijk om iedereen te bellen?

Nou, ik vind gewoon dat het uit bepaalde oprechtheid moet komen. Collega's bellen elkaar toch ook niet als ze ziek zijn en als wij het dan een keer niet doen komt het meteen op ons bordje. Wat als ik nou ziek ben, gaan zij mij dan ook bellen? Nee. Het interesseert hun geen reet. Als ik betrokkenheid moet tonen dan wil ik dat wel terug krijgen. Nogmaals het is mijn taak om betrokkenheid te tonen maar het zou andersom ook moeten. De ideale situatie is gewoon dat er betrokkenheid is en dat ik zou bellen naar iedereen maar dat ga ik niet doen.

S. Otto: Denk je dat je invloed zou hebben op het ziekteverzuim met telefoontjes?

Jawel, dat denk ik wel en als ik tien medewerkers zou hebben dan zou ik het wel doen maar nu nee.

➤ **Fusie KotugSmit**

17. Hoe is de samenvoeging tussen KotugSmit ontstaan?

De samenvoeging is ontstaan omdat een van de organisaties alleen niet meer zou bestaan. Wij konden dan wel samenvoegen met andere organisaties, maar wat is mooier dan twee echte Rotterdamse organisaties. Door de fusie stonden we sterker in de markt.

18. Wat vind je van de samenvoeging KotugSmit?

Ik ben tevreden en sta er 100% achter.

19. Hoe is het proces daarvan gegaan en hoe vind je dat gegaan?

We kregen een jaar van tevoren te horen dat er wel iets aan zat te komen en dat ze het zouden onderzoeken. Toen hebben wij een jaar niks gehoord en opeens hoorden we van: "Oké, het gaat door." Zo is het een beetje gegaan het hele proces zijn we niet geïnformeerd ofzo. Bij ons was het vrij verzakelijk.

20. Wat waren de reacties van de omgeving op de fusie?

Niet negatief, volgens mij. Op kantoor werkt iedereen gewoon samen en merk je niks. Wel is het zo dat Kotug en Smit concurrenten zijn geweest, want Smit was een monopolie en toen kwam Kotug en die hebben er wel voor gezorgd dat kapiteins waren ontslagen en de Smitters geven daar Kotug nog wel de schuld van. Smit dacht altijd dat het een verkapte overname van Kotug was. Dit speelt vooral bij de oude garde, de SHTR.

➤ **Verzuim**

21. Welke rol heb jij als leidinggevende nu in het verzuim?

Ja, niet. Geen idee. Een verantwoordelijkheidsrol? Ik heb niet echt een actieve rol ofzo.

S. Otto: Zou je dat wel meer willen?

Nee, wat moet ik doen dan? Bellen ofzo? Wat zou mijn rol kunnen zijn dan ik weet het echt niet?

22. Hoe heb je het ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepakt?

Dat doet de HR-manager, we hebben het niet echt structureel aangepakt ofzo. We hebben eigenlijk wel wat dingen gedaan, iedereen heeft een training over verzuimgesprekken gevolgd dat heeft ons 5.000 euro gekost.

S. Otto: Is het gemeten dat het effectief is geweest?

Nee, moet dat dan? Volgens mij is het wel goed gegaan.

23. Heb je bepaalde zaken nodig om het ziekteverzuim te managen?

Betrouwbare gegevens, die zijn er nu niet. Wij hebben te veel systemen en het wordt nu in een Excel sheet bijgehouden. Maar of ik dat betrouwbaar kan noemen. Daarnaast, wat kan je doen aan verzuim? Ziek is ziek lijkt mij, je kan vrij weinig doen.

24. Heb je iets gemerkt aan veranderingen op de werkvloer nu het ziekteverzuim gestegen is?

Nee.

25. Kan je mij vertellen wat het verzuimproces is (opnoemen richtlijn t.a.v. melden, registreren en afhandeling verzuim) is gekozen?

Eh, de medewerker meldt zich ziek bij crewing en HR en daarna bij het UWV dacht ik. Dan wordt er gekeken wat die wel of niet kan en of die naar de Arboarts moet. Over het algemeen vind ik het proces wel goed maar het moet beter nageleefd worden. Het moet meer een topic worden het ziekteverzuim. Het management moet hier korter op liggen. Hiermee bedoel ik hr, crewing en ik.

26. Op welke afdeling ligt het ziekteverzuim het hoogst?

Vloot.

27. Zijn er binnen de organisatie vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers?

Volgens mij allebei toch?

28. Wat wordt er precies gedaan om het verzuim te verlagen?

Wij brengen eten aan boord en antidepressiva. Nee, even zonder gekkigheid we geven mensen meer aandacht.

29. Wat is hierbij het meest succesvol?

Weet ik eigenlijk niet, maar ik denk aandacht geven zal het meest succesvol zijn.

30. Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met verzuimprotocollen

Volgens mij wel goed maar moet gewoon beter nageleefd worden.



31. Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (Ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattingsgesprek, gesprek met veel verzuimende mensen.)

Ja.

32. Hoe vindt registratie van verzuimgegevens plaats? Via welke actoren loopt de registratie?

Geen idee hoe dit gedaan wordt. Het wordt wel bijgehouden, maar hoe weet ik niet.

33. Wordt personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?

Ja, maar het mag wel wat vaker.

34. Is er een hoog verloop van personeel?

Nee, volgens mij niet. Op de vloot gaat niemand weg. Of ze gaan dood of ze verdwijnen ergens.

35. Wat denk je dat de voornaamste reden is dat er wordt verzuimd?

Arbeidsvreugde, eh ouderdom in combinatie met werkbelasting en de continue diensten. Maar er zijn ook mensen die misbruik maken omdat de controle niet echt scherp is.

36. Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat? Hoe wordt er over verzuim gedacht (normen en waarden)? Hoe wordt er mee omgegaan (gedrag)?

Nou, het is geen hot topic heb ik het idee. Het zou beter kunnen. Het is niet zo dat medewerkers elkaar bellen van: "Hey je bent ziek, we missen je. Kom snel." Die sfeer hangt er ook niet ofzo.

37. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?

Andere medewerkers en ook weleens uitzendkrachten.

➤ **Medewerker**

38. Wat wordt van elke medewerker verwacht?

Dat die gewoon zijn werk doet waarvoor die is aangenomen.

39. Wat voor doelen moet de medewerker behalen?

Eh ja dat zij gewoon goed hun best doen. Er zijn nu niet echt doelen volgens mij.

38. Wat zijn de werkprestaties van medewerkers?

Nee ja, sommigen zijn heel goed en sommigen bakken er niks van.

Y. Dani: Hoe komt dat?

Ja, mentaliteit.

Respondent 3

➤ Verzuim

1. Wat doet crewing?

Wij delen de medewerkers in op de boten volgens een vast dienstrooster, dat is wat wij doen. Maar ook de trainingen en ziekteverzuim melden wij en starten wij. Ook een stukje documentcontrole, vluchten boeken en taxi's boeken. Dit doen wij niet alleen voor Rotterdam maar ook voor South-Hampton en Londen. In de toekomst zal Engeland dit zelf gaan doen maar voorlopig doen wij dit nu.

2. Welke rol heeft crewing nu in het verzuim?

Wij accepteren alleen de ziek en herstelmeldingen.

S. Otto: Voor de rest hebben jullie geen gesprekken met ze, echt alleen het aannemen?

Wij handelen volgens het principe dat wij ooit tijdens een cursus gehad hebben maar hoe en wat weet ik niet meer. Maar het principe is dat je een paar basisvragen hebt en daarmee hoop je dat de medewerker door die vragen zelf antwoord geeft over wanneer die gaat werken. Maar hoe het model werkt weet ik eigenlijk niet meer. Wij gebruiken het niet meer.

S. Otto: Zouden jullie het fijn vinden als de medewerkers meer zouden vertellen wat ze hebben?

Nee, want ze melden zich ziek met een griep en uiteindelijk is het oorontsteking het is wel beetje vaag allemaal. Soms hebben ze privéproblemen.

3. Hoe vinden jullie het ziekteverzuimproces nu gaan?

Op het moment redelijk maar het is heel hoog geweest. Als er een melding wordt gemaakt over een griepgolf in Nederland dan weten wij eigenlijk al wat er gaat gebeuren. Wat ook opvalt op het ogenblik is dat veel mensen overspannen zijn. Veel ziekmeldingen met overspanning.

S. Otto: Belemmeren de ziekmeldingen jullie in het werk?

Nee, niet zo zeer in het werk, maar wel als je veel zieken in een bepaalde ploeg hebt dan belemmert het het werk wel. Wij zetten dan aflossers in dat zijn mensen zonder vaste boot. Of we laten mensen voor overwerk terugkomen. Bij Ex-Kotug huren wij ze in, maar bij Smit kan dat niet. Bij Smit kan het niet vanwege de OR.

4. Hoe hebben jullie het ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepakt?

We hebben overleg met de Arboarts omdat we bij sommige ziekmeldingen twijfels hadden maar daar wordt eigenlijk weinig mee gedaan. Sommige mensen weten ook gewoon hoe ze er doorheen moeten rollen om zo maar ziek thuis te blijven. Zo vragen ze een second opinion aan bij een andere bedrijfsarts en noem maar zo op.

Kijk wij krijgen rapporten van de Arbo-unie en daar staat dan waarschijnlijk gaat hij de 16^e beginnen en dan begint die uiteindelijk de 18^e. Ja daar hebben wij niks aan. Wij willen een duidelijke datum want echt bij plannen is het belangrijk dat we een startdatum weten.

S. Otto: Voor de rest zijn jullie het er dus wel mee eens dat het ziekmelden eerst bij jullie gebeurt en dat HR het daarna overneemt?

Ja dat is prima.

5. Hebben jullie bepaalde zaken nodig om het ziekteverzuim te managen?

Nee.

- 6. Hebben jullie iets gemerkt aan veranderingen op de werkvloer nu het ziekteverzuim gestegen is?**
Nee, dat is ook moeilijk te meten. Wel is er veel onrust en onvrede door de cao-onderhandelingen. Ook worden er continue mensen van hun boot afgehaald. Ze hebben allemaal een vaste boot en het kan zo zijn dat jouw boot op eens naar Engeland moet dus dan krijg je een andere boot. We hebben weekdienst en een 24-uurs dienst. Die wisseling kan ook frustraties geven. Kijk en doordat die boot moet verkassen dan kan het zo zijn dat je opeens van een weekdienst naar een 24-uursdienst gaat. Het kan dus zo zijn dat ze niet weten waar ze volgende week heen gaan en dat wisten ze normaal wel dus die onzekerheid knaagt bij hun. Het rooster is leidend een boot niet.

S. Otto: Wat doet het met jullie die telefoontjes als ze klagen

Niks we zijn het gewend.

- 7. Kunnen jullie mij vertellen wat het verzuimproces is (opnoemen richtlijn t.a.v. melden, registreren en afhandeling verzuim) is gekozen?**

Ze moeten zich ziekmelden voor tieners, maar ze bellen wanneer ze zin hebben. Maar het gaat er gewoon om dat ze op tijd zijn met ziekmelden liever niet dezelfde dag voor 10 want dan is het alsnog lastig. Dan liever de woensdag als je de donderdag moet opkomen. Kijk en ga je een tijd instellen dan zeggen ze ja ik mag toch niet eerder bellen.

- 8. Op welke afdeling ligt het ziekteverzuim het hoogst?**

De vloot. De Smitters verzuimen wel meer dan Kotug. Dat komt omdat bij Kotug het hun een vrije dag kost volgens mij. Ik weet het niet zeker maar het kost hun wat, dus hun zijn minder snel ziek.

- 9. Zijn er binnen de organisatie vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers?**

Allebei wel. Maar als je je de derde keer ziek meld in een jaar dan moet je op kantoor komen.

- 10. Wat wordt er precies gedaan om het verzuim te verlagen?**

We hebben al twee keer overleg gehad. We hebben geklaagd over de meldingen van de Arbo over dat niet weten wanneer iemand start. Wat we ook doen, is als ze zich ziekmelden, dat we ze vragen even terug te bellen hoe het gaat want als je niks zegt dan hoor je ze ook niet.

- 11. Wat is hierbij het meest succesvol?**

Er kort op zitten contact hebben. Maar voor de rest kan ik mij niet iets bedenken om mensen eerder aan het werk te krijgen, volgens mij is er niks.

- 12. Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met verzuimprotocollen**

Nee niet vanuit ons misschien dat HR dat heeft.

- 13. Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkherstattingsgesprek, gesprek met veelverzuimende mensen)**

Dat doet HR.

- 14. Hoe vind registratie van verzuimgegevens plaats? (via welke actoren loopt de registratie)**

Wij sturen een mailtje naar HR en melden de medewerkers ziek in 3xp en in Dynamics.

- 15. Wordt personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?**

Ja, ze weten wanneer ze zich ziek moeten melden, maar het beter melden weten ze volgens mij niet. Daar moeten wij vaak achteraan.



16. Wat denk je dat de voornaamste reden is dat er wordt verzuimd?

Combinatie van leeftijd en ontevredenheid. Maar ik denk niet dat dit veel invloed heeft op het ziekteverzuim hoor.

S. Otto: Kan het door de diensten komen?

Verschillend.

17. Hoe is de verzuimcultuur in jullie ogen? Wordt er makkelijk over gepraat? Hoe wordt er over verzuim gedacht (normen en waarden)? Hoe wordt er mee omgegaan (gedrag)?

Nee je mag er niet over praten, als wij de weeklijsten versturen staan er geen zieke op. Maar voor de rest is er geen nare sfeer.

18. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?

Aflossers, uitzendkrachten en anders wisselen we de Kotug en Smitters onderling uit.

19. Zijn er problemen die samenhangen met het ziekteverzuim?

Nee, ja wat je nu op het ogenblik hebt, is dat er mensen zijn die aan het re-integreren zijn en die mogen geen nachtdiensten lopen. Of er zijn mensen die bepaalde medicijnen slikken waardoor ze niet mogen werken in de nacht. Ja, dan is dat een probleem.

interview crewing groep – Respondenten 4A, 5B, 6C

Datum: 16-04-2018

Afdeling: Crewing

Deelnemers: A, B & C

De afdeling crewing bestaat uit vier medewerkers waarvan twee van Smit, een van Kotug en een is erbij gekomen sinds KotugSmit. De afdeling crewing is verantwoordelijk voor de planning op de vloot. Ook wel bemanningszaken genoemd. Zij geven aan dat het klinkt als een simpele taak, maar dat is het niet in praktijk.

Er is weerstand te voelen vanuit crewing met name uit een medewerker, die heeft een duidelijk beeld en gevoel bij bepaalde zaken over het verzuim en heeft niet het idee dat er naar hem/haar geluisterd wordt. Waar het om gaat is dat zij een duidelijk kader willen hebben met wie waar verantwoordelijk voor is in het kader van het ziekteverzuim. Nu loopt het nog erg door elkaar. Zij zouden het fijn vinden als er niet zo veel op hun bordje terecht komt zoals zij het omschrijven. Zo hebben zij het gevoel dat zij worden afgerekend als er iemand van de directie vraagt naar een bepaalde verzuimcase en zij daar geen antwoord op kunnen geven. Zij geven aan dat dit ook niet hun taak is en dat de taak bij HR of bij de leidinggevende hoort. Crewing's taak is het om ziekmeldingen in eerste instantie aan te nemen en door te sturen naar HR. Het contact met de medewerker van de vloot ervaren zij wel als fijn. Zij vinden ook dat zij het meest betrokken zijn bij de vloot als het gaat om het ziekteverzuimproces. Dit vinden zij niet vervelend en willen ze ook blijven doen.

Daarnaast wordt er in het interview aangegeven dat zij het fijn zouden vinden als er meer kennis komt op het gebied van verzuim en dat het meer een prioriteit moet worden. Er zijn twee medewerkers op de HR-afdeling waarvan een er parttime werkt volgens hun schiet zo het probleem niet op. Bij Smit was er vroeger een verzuimconsulent en die zorgde er wel voor dat de zaken beter gingen en nu merken ze dat HR toch bepaalde kennis mist.

Crewing heeft het idee dat er niet veel geluisterd wordt naar hun, tijdens overleg komen zij vaak met voorstellen maar daar wordt geen gehoor aan gegeven. Dit frustriert hun best erg want zij zijn wel diegene die het meest contact en het dichtst bij de vlootmedewerkers staan. In dit opzicht herkennen zij ook wat de vlootmedewerkers zeggen. Er wordt niet geluisterd. Ze zouden het fijn vinden als er meer advies aan hun wordt gevraagd, want zij hebben een duidelijk beeld en horen het meest.

Bij de sleepboten staat er een kantoor, maar daar zit niemand van het management. Volgens hun zou het goed zijn als iemand een keer van het management daar zit zodat de vlootmedewerkers ook meer het management leert kennen. Dat werd vroeger namelijk wel gedaan.

Over het algemeen gaat het tussen Kotug en Smit als het om uitwisselen gaat goed. Normaal gesproken werken ze niet samen op een boot door cao-onderhandelingen maar het komt regelmatig voor dat dat wel gebeurt. Crewing geeft aan dat het gewoon goed verloopt en dat ze zelfs belletjes krijgen van dat het gezellig was. Wel geven ze aan dat er zoals zij het zeggen 'oudzeer' is maar dat is met name bij de oude garde die voor 1960 zijn gekomen. Er is een ouderenbeleid aanwezig, zo hebben de ouderen extra verlof dagen die zij kunnen inzetten om hun weekdiensten minder zwaar te maken.

Crewing geeft wel aan dat zij geen behoefte hebben aan opleidingen als het gaat om het managen van het verzuim. Dit vooral omdat zij vinden dat het niet hun rol is om het aan te pakken maar meer de rol van HR en leidinggevende. Over het algemeen meldt de Smit kant zich vaker ziek dan iemand van Kotug. Dit komt omdat bij Kotug zij dan hun bonus verliezen. Dit wordt bevestigd door alle crewingleden.

Het meest succesvol bij het terug dringen van het verzuim is volgens hun de terugbelverzoeken en er kort op zitten. Want als zij geen contact hebben met de medewerker dan hoor je ook echt niks van ze en dan gaan er zo weken voorbij.

Respondent 7

➤ Introductievragen

1. Hoe bent u bij de organisatie terechtgekomen?

Ik heb voordat ik bij Smit ben gaan werken bij randstad gewerkt als intercedente. Toen kwam ik er achter dat dat niet helemaal is wat ik wilde. Ik dacht ik ga het hr vak in. Toen kwam er via Randstad een vacature vrij bij Smit en daar heb ik op gesolliciteerd. Dat was toen ter vervanging van iemand die bij HR administratie weg ging. Toen heb ik dat dus een halfjaar gedaan en toen ben ik benaderd door een hr manager. Die zei kom voor mij werken en die is nu de strategic crew manager en het was een niet bestaande functie. Verzuim was wel een keypoint en zo is de functie gaan rollen.

S. Otto: Hoe lang heb je voor Smit gewerkt?

Ik ben in 2011 begonnen.

2. Kunt u een omschrijving geven van uw functie?

Ik ben hr-manager en houd mij bezig met de operationele zaken rondom hr. Zo doe ik veel administratief werk

3. Wat was je rol bij Smit of Kotug?

Ik begon met administratief en toen ben ik voor Smit haven gaan werken en meer als hr-officer.

4. Wat is jouw rol voor de fusie en zijn werkzaamheden veranderd?

Ja, ik begon toen als hr-officer en had een hr-manager boven mij die nu als strategic crewing manager werkt hierboven.

➤ Organisatie

5. Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?

Ja daar hebben wij het de vorige keer natuurlijk over gehad. Ik ken ze uit mijn hoofd en kan ze zo opdreunen maar de vraag is natuurlijk meer leeft het in de organisatie? Ik zei het toen al, maar dat is nog niet het geval.

6. Wat voor cultuur heerst er binnen de organisatie

Ex-Kotug was meer familiecultuur en ex-Smit was meer een cultuur waar je elkaar wel hielp en je kon lachen, je was open en direct. Als ik nu kijk is het nog wel direct maar niet altijd open. Maar ik heb het gevoel dat door de werkdruk, mensen niet helemaal open staan om elkaar te helpen. Qua sfeer krabbelt het naar boven. Het is nog niet helemaal hoe het moet zijn. Vooral de SHTR kant is erg naar mijn idee de boel aan het verzieken.

S. Otto: Zou dat komen door vooral de werkdruk?

Ja en verandering en er verandert zo veel op dit moment. Er speelt van alles op de vloot er is veel frustratie.

S. Otto: Hadden ze bepaalde veranderingen anders kunnen doen?

Ik denk dat men vooral meer behoefte heeft aan betere communicatie en beter doorpakken.

7. Hoe is de structuur van de organisatie?

Ja haha we hadden toevallig net een discussie over een vacatureformulier. Die moet dus door drie mensen worden ondertekend de leidinggevende, hr directeur en ceo en dan zou je het wel hiërarchisch kunnen noemen. Er wordt geroepen dat ze de verantwoording zo laag mogelijk willen houden in de organisatie. Dat staat in de plannen voor de aankomende jaren. Maar ik heb het gevoel dat heel veel van bovenaf nog wel zelf besloten wil worden. Zo heeft hr, heel gek geen tekenbevoegdheid.

8. Hoe worden veranderingen doorgevoerd?

Uiteindelijk als ik een idee heb op hr-gebied dan leg ik het inhoudelijk stuk aan HR hierboven uit met dit is hoe ik het zie. Komt het overeen met het huidige HR-beleid is dan de vraag. Vervolgens moet ik daar wel goedkeuring weer voor vragen aan het operationeel management.

S. Otto: Zijn er targets en doelstellingen?

Ja en nee. Als ik kijk naar HR heb ik deze week mijn afdeling actieplan ingeleverd voor 2018. En daarvoor heb ik wel bepaalde doelstellingen opgezet maar wel toegespitst op de strategic plan.

S. Otto: Heb je invloed op de targets etc. Van boven?

Nee ik heb geen invloed op het businessplan.

S. Otto: Vind je dat de doelstellingen van bovenaf goed zijn gecommuniceerd?

In die zin is er nog niet heel veel gecommuniceerd. Dan heb ik het vooral over bovenaf, de hr-directeur heeft wel alles laten wat de targets zullen zijn etc. Maar ik heb het idee dat niet iedereen goed wordt geïnformeerd door de leidinggevende.

9. Weet u wat de medewerkers nodig hebben, prettig vinden?

Structuur het is echt een beetje chaos op dit moment, duidelijkheid en dat iedereen heel erg blij is als de cao-onderhandelingen achter de rug zijn.

10. Wat zie jij als grootste probleem binnen de organisatie?

Jeetje het grootste probleem eh communiceren blijft altijd een dingetje en respect naar elkaar. Vooral in de manier van communiceren. Ook de werkdruk is hoog, je wilt van alles maar je hebt de tijd er gewoon niet voor. Je hebt veel meer werk op je bordje gekregen de dingen gaan niet zo efficiënt.

S. Otto: Hoe zou werkdruk verlicht kunnen worden?

Niet per se meer mensen nodig, maar als de systemen goed zijn en de procedures kloppen en het beleid is duidelijk dat zal helpen.

S. Otto: Zijn er nog andere problemen?

De informatiesystemen! Er zijn nu drie systemen en met een systeem wordt het werk alleen maar makkelijker. Je kan het helaas niet zomaar veranderen het is overal namelijk aan gekoppeld.

➤ **Functie**

11. Wie beoordeelt jou?

In principe de operationeel manager die is mijn leidinggevende met de HR-directeur.

12. Hoe vaak komen de beoordelingsgesprekken voor?

Haha grappig die heb ik nog niet gehad, die heb ik eigenlijk nog nooit gehad. Het staat heel hoog op de agenda maar nog geen gesprek gehad.

13. Hoeveel medewerkers heb je onder je?

Alleen de hr-officer.

14. Bent u persoonlijk betrokken bij de medewerkers?

We zitten naast elkaar, dus ja.

15. Hoe zou je het, het liefst willen zien?

Voor zover is het prima.

➤ **Fusie KotugSmit**

16. Hoe is de samenvoeging tussen KotugSmit ontstaan?

Smit is overgenomen door Boskalis, met het idee om het in een joint venture te stoppen. Dat het Kotug was geworden was ik persoonlijk erg blij mee het is een gezond Nederlands Rotterdams bedrijf en dat komt dichtbij Smit. Bekijk het zo, want wat nou als we samen gingen met een, ik noem maar Zweeds bedrijf, dan ben ik blij dat het een Nederlands bedrijf is. Maar ik denk wanneer je gaat vragen aan boord wat ze van de samenvoeging vinden met Kotug, dat het heel gevoelig ligt. Die zagen ze als aardsvijanden omdat ze concurrenten waren en de komst van Kotug had gezorgd dat heel veel Smitters hun baan zijn kwijt geraakt.

Y. Dani: Maar hoezo dan?

Ja Smit was een monopolie in de haven en die had veel sleepboten met veel medewerkers. Toen kwam Kotug in de haven en die kreeg ook contracten met klanten waardoor Smit heel veel sleepboten moest terughalen en klanten hierdoor verloor. Ook medewerkers moesten daardoor weg.

17. Wat vindt je van de samenvoeging KotugSmit?

Ik heb het gelezen vanaf nu.nl. Ik was niet op kantoor, ik was een dagje vrij, want mijn vader was 60 geworden en toen kwam mijn man naar me toe met heb je dit al gelezen. Ik heb begrepen dat de afdeling bij elkaar is geroepen en dat het toen is verteld. Alleen ik was er niet. Uiteindelijk werd ik wel gebeld door me manager. Want ja nieuws gaat heel snel en toen heeft het iets van een jaar geduurd toen wij weer wat hoorde. Ik heb begrepen van de Kotug mensen dat zij regelmatig up-to-date werden gehouden.



Y. Dani: Wat waren de reacties bij Smit?

Ja, heel wisselend ik weet dat de vloot er niet blij mee was.

18. Hoe is het proces daarvan gegaan en hoe vind je dat gegaan?

Ja kon beter de communicatie hierover was niet heel goed. Meer begeleiding was fijner geweest en het was niet de eerste overname.

19. Wat waren de reacties van de omgeving op de fusie erop?

Heel wisselend vanuit kantoor zagen heel veel mensen het al aankomen.

➤ **Verzuim**

20. Welke rol heeft HR nu in het verzuim?

Een grote rol in het verzuim. Ik denk een te grote rol op dit moment zijn wij de sturende factor en proberen wij te balanceren tussen de vloot en kantoor collega's. Voor sommige afdelingen is dit een beetje irritatiefactor.

21. Hoe heeft u het ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepakt?

Ik kan misschien om een beeld te geven het hele stuk vertellen. Toen ik bij Smit haven werkte was verzuim een van mijn key aandachtspunten want het ontzettend hoog. Ik ben mensen gaan bellen en heb veel verzuimgesprekken gevoerd. Eigenlijk alles wat je kan bedenken hebben we toen die tijd gedaan. Dat ging toen ook erg goed en verzuim ging ook echt naar beneden. Toen kwam de joint venture en werkdruk ging omhoog dus opeen gegeven moment denk je ik bel morgen de medewerker wel en dat kwam opeens stil.

22. Heeft u bepaalde zaken nodig om het ziekteverzuim te managen?

Naja een goed systeem is wel het belangrijkste. Daar zijn wij nu erg druk mee bezig en dat zou efficiënter zijn. Op dit moment gebruik ik Excel lijstjes om alles erin bij te houden en een goed systeem zou gewoon goed helpen. Daarnaast zou een goed en duidelijk verzuimbeleid, met wie doet wat, en iedereen weet wat hij moet doen zou het ook schelen.

23. Heeft u iets gemerkt aan veranderingen op de werkvloer nu het ziekteverzuim gestegen is?

Nou bij crewing is frustratie als iemand zich ziekmeldt. Dat verhoogt de werkdruk bij hun.

24. Wie verzuimen het meest?

Ik heb de verzuimcijfers niet helemaal paraat meer. De systemen kloppen niet, maar ik denk de machinisten maar dat is gebaseerd op wat ik van crewing hoor.

25. Kunt u mij vertellen wat het verzuimproces is (opnoemen richtlijn t.a.v. melden, registreren en afhandeling verzuim) is gekozen?

Je meldt je ziek bij crewing, dan de leidinggevende en HR pakt het verder op.

26. Wat is het verzuimproces?

We hebben natuurlijk nu twee verzuimprocessen, Kotug en Smit. Op dit moment wordt eerst crewing gebeld omdat zij gelijk vervanging moeten regelen dus daar komt het als eerst binnen. Verder ligt het nabellen bij HR.

27. Op welke afdeling ligt het ziekteverzuim het hoogst?

De vloot.

28. Zijn er binnen de organisatie vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers?

Allebei, het is echt allebei.

29. Wat wordt er precies gedaan om het verzuim te verlagen?

Nu zijn we het langzaam aan het oppakken. Dus de hr-officier is er inderdaad nu veel mee bezig. De attenties, belletjes veel contact met bedrijfsarts.

S. Otto: Wat is hierbij het meest succesvol?

Op het moment toen ik mensen structureel belde werkte dat wel. Veel persoonlijk contact en je verantwoordelijk en betrokken voelen bij de organisatie werkt.

30. Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met verzuimprotocollen?

Ja meerdere zijn er aanwezig. Zijn ze nog helemaal actueel? Nee. Worden ze juist toegepast? Nee. We zijn natuurlijk bezig met de nieuwe. Eigenlijk kan ik zeggen dat er geen verzuimbeleid is het zijn allemaal halve stukken.

31. Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (Ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkhervattingsgesprek, gesprek met veel verzuimende mensen.)

Ja! We hebben veel gesprekken op de maandag omdat mensen bij de bedrijfsarts komen en dan toch even bij ons langskomen.

32. Hoe vindt registratie van verzuimgegevens plaats? Via welke actoren loopt de registratie?

Dat heb ik soort van al eerder beantwoord hoe je je ziekmeldt.

S. Otto Wordt personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?

Nee denk dat ze dat niet weten.

33. Is er een hoog verloop van personeel?

Geen idee eigenlijk. Als ik kijk voor vloot is het of men kwam te overlijden of met ging met pensioen.

34. Wat denk je dat de voornaamste reden is dat er wordt verzuimd?

Meerdere redenen. Gemiddelde leeftijd is gewoon hoog en dat gecombineerd met het werk en de onregelmatige tijden is gewoon zwaar. Verder hoor je rugklachten artrose en omdat de mannen ouder zijn zie je nog ernstige dingen voorbij komen. Een deel komt denk ik ook van gedrag. Op het moment dat je toch niet op je vingers wordt getikt ja waarom niet. Misschien ook de werkomgeving, te kleine bedden ik weet niet of dit ook invloed kan hebben.

35. Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat? Hoe wordt er over verzuim gedacht (normen en waarden)? Hoe wordt er mee omgegaan (gedrag)?

Men weet naja ik denk dat men niet een goed genoeg beeld heeft van hoe hoog het ziekteverzuim is. Ze realiseren zich het volgens mij niet. Ze weten dat het ziekteverzuim hoog is maar niet zo hoog.



36. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?

Andere collega.

➤ **Medewerker**

37. Wat wordt van elke medewerker verwacht?

Dat ze hun werk doen.. haha. De matroos, machinist en kapitein weten super goed wat er van hun wordt verwacht.

38. Zijn ze tot veel dingen bevoegd?

Jawel, maar als je kijkt naar machinisten zijn er wel dingen uitbesteed.

39. Wat voor doelen moet de medewerker behalen?

Die zijn er niet echt.

40. Hoe worden de werkzaamheden van de medewerker beoordeeld?

Als je kijkt naar de matrozen worden deze besproken samen door leidinggevende en de kapiteins. We kijken dan naar de talentjes. Maar structureel beoordelen niet.

Respondent 8

➤ Introductievragen

1. Hoe bent u bij de organisatie terechtgekomen?

Eh, grappig ik werd op Facebook gatagd door mijn vriendin dat deze functie er was. ik werd vervolgens gebeld door een recruitmentbureau en zo ben ik eigenlijk hier gekomen sinds 1 december 2017

2. Kunt u een omschrijving geven van uw functie?

Officieel is mijn titel hr-officer meer administratief. Maar je kan ook zeggen operationeel HR-adviseur. Ik ben veel bezig met verzuim. Ik probeer dat terug te dringen sinds kort en ik ben ook bezig met de inrichting van hr. Maar eigenlijk ben ik bezig met alles van hr er is niet echt een duidelijke kadering.

S. Otto: Ervaar je een hoge werkdruk?

Ja op zich wel, maar wel nog op een leuke manier. Er gebeurt een hoop en intern komen er best veel vragen naar HR toe. Er moet veel gedaan worden nog niks staat binnen de organisatie. Wij zijn ons nog aan het vormen.

3. Wat was je rol bij Smit of Kotug?

Niet van toepassing.

4. Wat is jouw rol voor de fusie en zijn werkzaamheden veranderd?

Niet van toepassing.

➤ Organisatie

5. Wat zijn de kernwaardes van de organisatie?

Eh ja, ik weet ze eigenlijk wel maar heb ze een beetje weg gestopt. Ik denk samenwerking, respect, professionaliteit en er is er nog eentje dacht ik.

S. Otto: Denk je dat medewerkers deze kernwaardes kennen?

Nee denk het niet, ze zijn pas sinds een maand of drie geïntroduceerd.

6. Wat vind je van de structuur van de organisatie?

Ik vind het wel hiërarchisch. Dit merk ik omdat vanuit het hoofdkantoor dingen worden besloten zonder dat er in overleg wordt getreden met de betrokkenen. Je kan mensen wel meer meenemen nu doen ze dat helemaal niet. In dat opzicht vind ik wel dat het hiërarchisch is. Bijvoorbeeld HR heeft geen tekenbevoegdheid, in de meeste organisaties heeft HR dat wel. Ook zijn er zoveel procedures hierdoor gaat alles langzaam.

7. Wat voor cultuur heerst er binnen de organisatie?

Dingen gaan nog niet zoals ze moeten gaan, er is veel onrust binnen de vloot richting kantoor en ook andersom. Er is weinig begrip voor andermans situatie. Er mag wel meer begrip komen. Mensen willen wel maar de weerstand van beiden kanten is best hoog. Ik denk dat dit ook nog mede te maken heeft met de fusie. Alles wordt steeds meer versobert. Ook zou het afkaderen van functies verstandig zijn want er is nu geen afkadering alles loopt door elkaar.

8. Hoe worden veranderingen doorgevoerd?

Veranderingen ja ik weet niet echt hoe ze worden doorgevoerd. Hoe veranderingen verder gecommuniceerd worden weet ik nog niet want zit hier pas een paar maanden. Wel uit de wandelgangen hoor ik dat ze helemaal niet worden gecommuniceerd. Maar wat ik hier wel mis, is een intranet dat zou een goed communicatiemiddel zijn.

9. Heb jij invloed op de targets en doelstellingen die worden vastgesteld?

Ik denk wel dat wij daar invloed op zouden kunnen hebben. Maar durf ik niet te zeggen.

10. Vind je dat de doelstellingen bovenaf goed worden gecommuniceerd?

Nee niet helemaal, het zou allemaal meer gecommuniceerd kunnen worden en mensen er meer bij betrekken. Nu wordt het gewoon opgelegd. Bijvoorbeeld het ziekteverzuimpercentage moet van 16 procent naar 6 procent in een jaar.

11. Weet u wat de medewerkers nodig hebben, prettig vinden?

Ik denk dat iedereen meer persoonlijke aandacht nodig heeft. Meer betrokkenheid vanuit kantoor en misschien wel een platform waar meer informatie over terug te vinden is.

12. Wat zie jij als grootste probleem binnen de organisatie?

Ja de persoonlijke aandacht. Een soort tussenlaag misschien waardoor er meer aandacht is. Nu heeft het operationeel management te veel mensen onder zich hierdoor is persoonlijk aandacht geven onmogelijk.

13. Zijn er nog andere problemen?

Daarnaast mag beoordelen en ontwikkelen wel verbeterd worden. Deze worden nu niet gehouden. Ook strategische personeelsplanning zou fijn zijn. Op dit moment is er namelijk geen opleidingsbeleid en de inzetbaarheid van medewerkers neemt hierdoor ook af want wij spelen niet in op de toekomst.

Functie

14. Hoeveel medewerkers heb je onder je?

In principe 290. De vloot en nog een mannetje of 30 erbij van kantoor operationeel dus, ja dat is best veel.

15. wie beoordeelt jou en wat vind je daarvan?

Als het goed is Jeroen of Timo. Maar puur op mijn functie is hij niet mijn leidinggevende. De HR-directeur die zit weer te ver van mij dus wie moet mij beoordelen op mijn werkzaamheden geen idee. Ja je zou dan zeggen de hr-manager, maar we doen allebei precies hetzelfde.

16. Bent u persoonlijk betrokken bij de medewerkers?

Vind ik wel, ik probeer het wel meer te zijn. Ik probeer wel altijd een praatje te maken. Maar ook weet niet want ik heb veel mensen onder mij en het is hierdoor lastig. Maar ik probeer het wel altijd.

➤ **Fusie Kotug Smit**

17. Hoe is de samenvoeging tussen Kotug Smit ontstaan?

Door concurrentievoordeel eruit te halen.

18. Wat vindt je van de samenvoeging kotug smit?

Ja wel goed, want anders had het bedrijf niet meer bestaan denk ik.

19. Hoe is het proces daarvan gegaan en hoe vind je dat gegaan?

Ik weet niet zoveel over het proces omdat ik er eigenlijk niet ben.

20. Wat waren de reacties van de omgeving op de fusie?

Wat ik hoor in ieder geval was dat het echt rivalen waren. Smitters zijn boos omdat zij goede arbeidsvoorwaarden hadden maar toen kwamen de prijsvechters Kotug waardoor Smitters moesten inleveren.

➤ **Verzuim**

21. Welke rol heb jij als leidinggevende nu in het verzuim?

Ja welke niet haha, ehm ja eigenlijk bijna alles. Wij doen alles rondom verzuim.

22. Hoe heb je het ziekteverzuim de afgelopen jaren aangepakt?

Het is altijd wel hoog geweest maar hoe het is aangepakt durf ik niet helemaal te zeggen. Bij Smit hadden ze een verzuimconsulent maar verder weet ik het ook niet.

23. Heb je bepaalde zaken nodig om het ziekteverzuim te managen?

Nou ik denk in iedere geval een systeem niet drie. Een verzuimportaal zou heel fijn zijn en dat crewing daar ook inzicht in heeft samen met de leidinggevende. Ook een eenduidig verzuimbeleid want wat we nu hebben is geen goed begeleid en eigenlijk ook niet af.

24. Heb je iets gemerkt aan veranderingen op de werkvloer nu het ziekteverzuim gestegen is?

Ehm de joint venture zelf en ook de tijdelijke onderbezetting op het werk. Ik denk ook stukje onvrede vanuit de vloot. Ook hebben medewerkers wat ik heb gehoord snel een mening klaar van oh is die weer ziek.

25. Op welke afdeling ligt het ziekteverzuim het hoogst?

De vloot

26. Zijn er binnen de organisatie vooral kort frequent verzuimers of langverzuimers?

Mix! We hebben heel veel lang verzuimers maar ook veel kort frequent verzuimers. Vaak hebben de lang verzuimers wel ook echt wat.

27. Wat wordt er precies gedaan om het verzuim te verlagen?

Naja goed we beginnen met eerst zicht hebben op wie verzuimen want dat was er niet. Ook wekelijks afstemmen met crewing en HR samen. Wekelijks contact met de Arboarts en een systeem maken. We zijn wel bezig met een vitaliteitsbeleid maar dat is nog lang niet klaar.



28. Wat is hierbij het meest succesvol?

Wekelijks gesprekje met crewing die samenwerking is wel succesvol om aan informatie te komen samen met de bedrijfsarts.

29. Is er een verzuimbeleid aanwezig? Wordt er gewerkt met verzuimprotocollen

Hmm ja we hebben nu niet een goede verzuimbeleid het zijn er drie verschillende en die volgen we eigenlijk helemaal niet het is eigenlijk niet af.

30. Worden er verzuimgesprekken gevoerd? (ziekmeldingsgesprek, gesprek bij langdurig verzuim, werkherstattingsgesprek, gesprek met veel verzuimende mensen)

Nee, naja telefonisch veel. Ze worden wel gevoerd maar niet hoe het zou moeten.

31. Hoe vind registratie van verzuimgegevens plaats? (via welke actoren loopt de registratie)

Via Afas. Maar crewing doet het ook in dynamics en 3xp

32. Welke invloed heeft het verzuim op de kwaliteit van de facilitaire diensten?

Ja want als iemand ziek is moet er vervanging worden geregeld.

33. Wordt personeel geïnstrueerd over verzuimprotocol?

Nee helemaal niet eigenlijk hmm... Zou wel moeten, ik ben het wel van plan.

34. Is er een hoog verloop van personeel?

Ik denk het niet, durf ik niet te zeggen.

35. Wat denk je dat de voornaamste reden is dat er wordt verzuimd?

Vind ik moeilijk om te beantwoorden. Ik denk dat er meerdere redenen zijn. We hebben veel oudere mannen, zij hebben vroeger fysiek zwaar werk gedaan nu is het minder zwaar. Ja ik denk gewoon door de oudere generatie dat ze dat niet meer trekken. Maar of dat de voornaamste reden is.

36. Hoe is de verzuimcultuur in uw ogen? Wordt er makkelijk over gepraat? Hoe wordt er over verzuim gedacht (normen en waarden)? Hoe wordt er mee omgegaan (gedrag)?

Ja zoals ik eerder al antwoord gaf, beetje vervelend. Van oh is die weer ziek dat soort dingen.

37. Wie neemt werk over als er iemand ziek is? Hoe gaat dat?

Vervanging word gezocht.

➤ **Medewerker**

38. Wat wordt van elke medewerker verwacht?

Dat ze goed hun best doen en dat zij zich aan de kernwaardes houden. Ja beetje denk wat standaard is bij elke werkgever.

39. Wat voor doelen moet de medewerker behalen?

Ja is er niet echt, die duidelijkheid zou er wel moeten zijn maar is lastig bij zulke functies.



Bijlage 3: Uitnodiging enquête e-mail

Dit is de e-mail die is verstuurd naar alle vlootmedewerkers met het verzoek de enquête in te vullen voor het afstudeeronderzoek.

Hallo allemaal,

Wie zijn wij:

Sommigen van u kennen ons al. Wij zijn Sazia Otto en Yousra Dani en samen volgen wij de opleiding Human Resource Management aan de hogeschool Leiden. Kotug Smit hebben wij gevraagd om hier af te studeren en Kotug Smit heeft ons die kans geboden. Sinds februari zijn we als afstudeerstagiaires, van het vierde leerjaar, aan de slag.

Wat komen we doen:

Wij bieden het bedrijf een verzuim onderzoek en aanbeveling aan. U biedt ons met het terugsturen van de enquête de kans om af te studeren. Alvast dank hiervoor.

Wat hebben we tot nu toe gezien:

- vergeleken met het landelijke gemiddelde een hoog verzuimpercentage;
- er binnen de huidige organisatie niet eerder onderzoek is gedaan op het gebied van werktevredenheid, ziekteverzuim, cultuur, management/directie, werkomstandigheden en persoonlijke ontwikkeling;
- het bedrijf interesse heeft in het gaan vormen van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Ons onderzoek hieraan bijdraagt;
- Kotug Smit als joint venture een jong bedrijf is. En zowel Kotug als Smit cultureel een verschillende geschiedenis heeft;
- Kotug Smit de wens heeft om, met elkaar, een gezonde efficiënte organisatie neer te zetten.

Hoe gaan we onderzoeken:

Het onderwerp verzuim onderzoeken wij door studie en door middel van deze enquête. Wij hopen te achterhalen welke factoren van invloed zijn op het verzuim binnen Kotug Smit. Ons manier van onderzoek en rapportage weergave in het stageverslag en onderzoek wordt door school beoordeeld.

De Enquete:

De enquête wordt digitaal aangeboden, duurt 10 - 15 minuten en is volledig anoniem. Graag hadden we de enquête aan boord uitgedeeld met een toelichting. Helaas ontbreekt ons de tijd om langs te komen en sturen wij u de enquête hierbij dan ook toe. De enquête kunt u in een rustige omgeving invullen. Bv Thuis.

De uitslag:

De uitslag van de enquête's gebruiken wij om verder in te zoomen in de mogelijke problematiek. Na deze enquête willen wij graag diepte interviews afnemen. Sta je er voor open om met ons dieper op deze materie in te gaan dan willen we jouw mening graag horen. Stuur een email naar afstudeerenquete123@gmail.com.

Uw gegevens:

De enquête en een eventueel vrijwillig gesprek nadien is anoniem. Enkel de feitelijke gegevens zijn voor ons belangrijk. Resultaten en aanbevelingen worden anoniem verwerkt en nadien vernietigd. De enquête en het gesprek voldoet aan de nieuwe AVG richtlijnen.

Het onderzoek verslag:

Enkel het anonieme onderzoeksverslag wordt gedeeld met HR Rotterdam onze formele "opdrachtgever"/stage begeleider.

HR Rotterdam zal de uitkomsten van ons onderzoek in haar standaard kwartaal (verzuim) informatie aan de ondernemingsraad toesturen. Tevens zal ons rapport in bijzijn van de ondernemingsraad gepresenteerd worden.

Een verkorte versie van ons rapport sturen wij voor de, al of niet door ugenomen moeite ter info naar alle vlootmedewerkers. Ook plaatsen wij onze bevindingen in de nieuwsbrief van het bedrijf.

Informatie:

De ondernemingsraad hebben wij vooraf samen met HR Rotterdam ingelicht.

Heb je nog vragen over de enquête dan kunt u mailen naar afstudeerenquete123@gmail.com.

De enquête is volledig anoniem en is op vrijwillige basis. Alles gebeurt in een veilige en neutrale omgeving, deze enquête is puur voor ons onderzoek en aanbeveling.

Alvast bedankt voor het invullen van de enquête!

Sazia en Yousra

Bijlage 4: Enquête Kotug Harbour Towage

In bijlage vier worden de enquête resultaten getoond.

Medewerkers gezondheidsenquête



www.survio.com



Algemeen

	Enquête naam	Medewerkers gezondheidsenquête
	Auteur	Sazia Otto
	Taal	Nederlands
	Enquête URL	https://www.survio.com/survey/d/L1I5O5B2A0G1U9H3F
	Eerste antwoord	18-05-2018
	Laatste antwoord	28-05-2018
	Duur	11 dagen

Filteren op

	<i>Antwoorden</i> Vraag 5. „Onder welke cao val je?“ Alleen antwoorden:	Kotug Harbour Towage Rotterdam
	<i>Verworpen antwoorden</i>	2

Enquête bezoeken

220

Totaal
bezoeken

97

Afgewerkte
antwoorden

4

Onvolledige
antwoorden

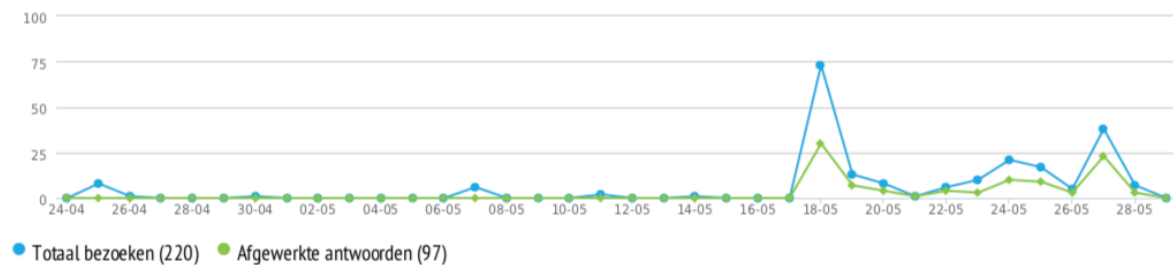
117

Slechts getoond

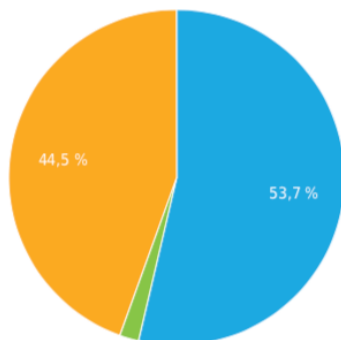
44,1 %

Totale
succespercentage

Bezoek Geschiedenis (18-05-2018 – 28-05-2018)

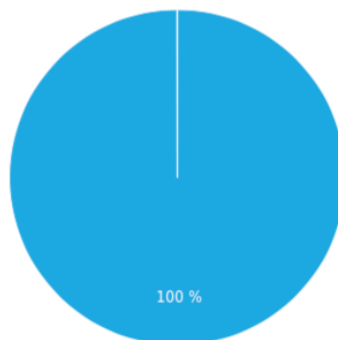


Totaal Bezoeken



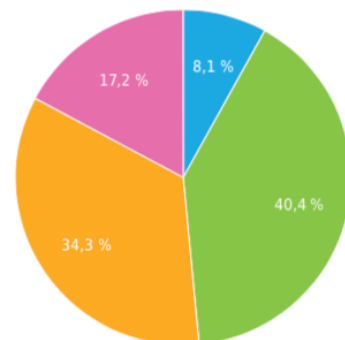
● Slechts getoond (53,7 %)
● Onvolledig (1,8 %)
● Voltooid (44,5 %)

Bezoek bronnen



● Directe link (100 %)

Gemiddelde tijd voor voltooiing

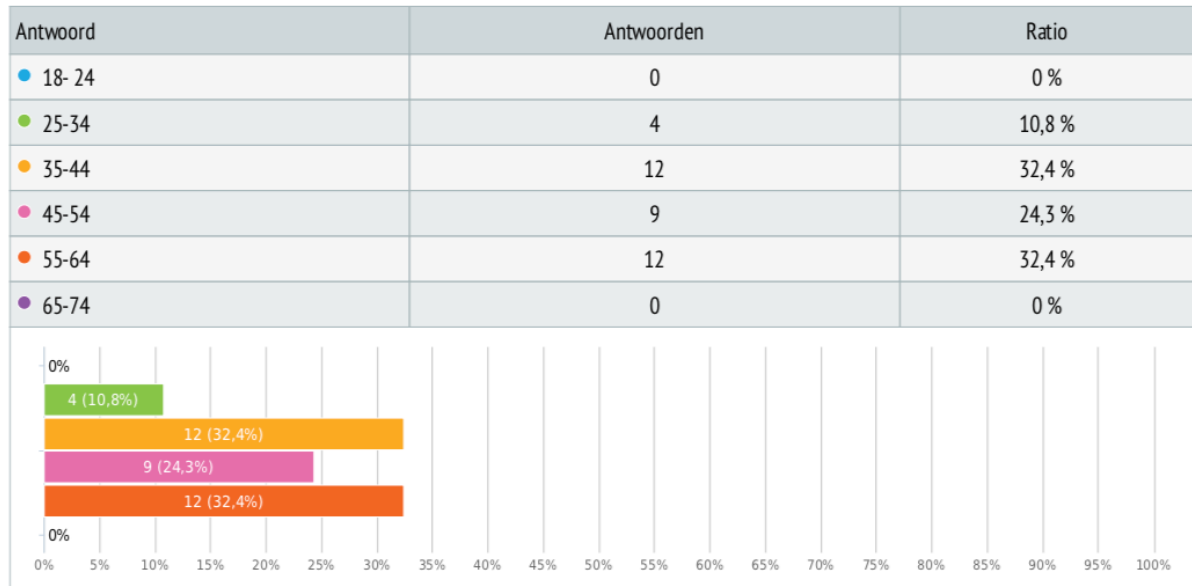


● 5-10 min. (8,1 %)
● 10-30 min. (40,4 %)
● 30-60 min. (34,3 %)
● >60 min. (17,2 %)

Resultaten

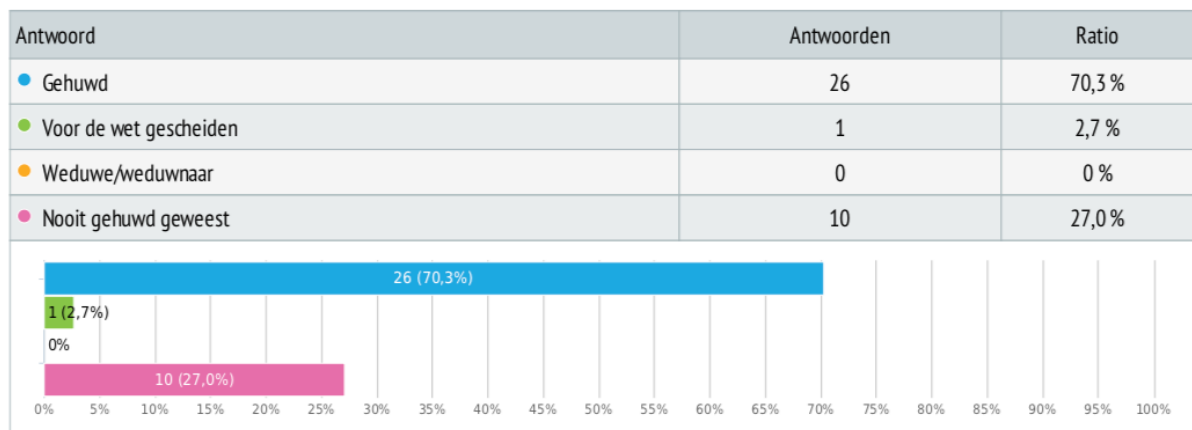
1. Wat is je leeftijd

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



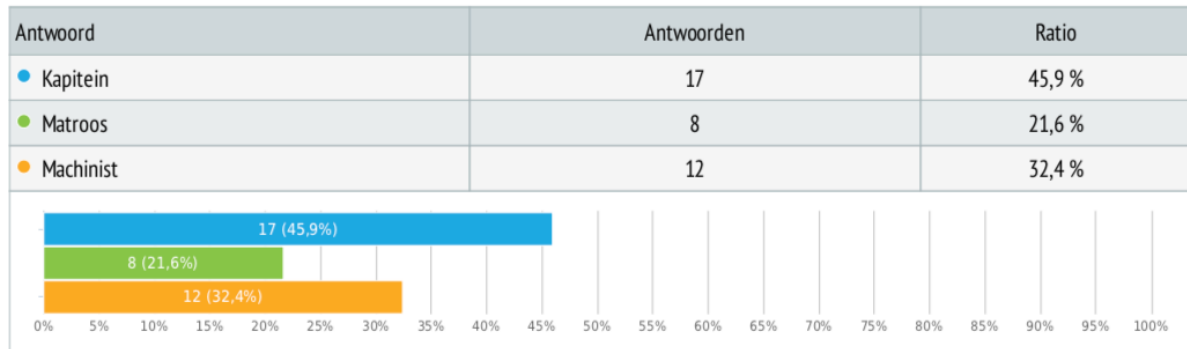
2. Burgerlijk staat

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



3. Functie

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



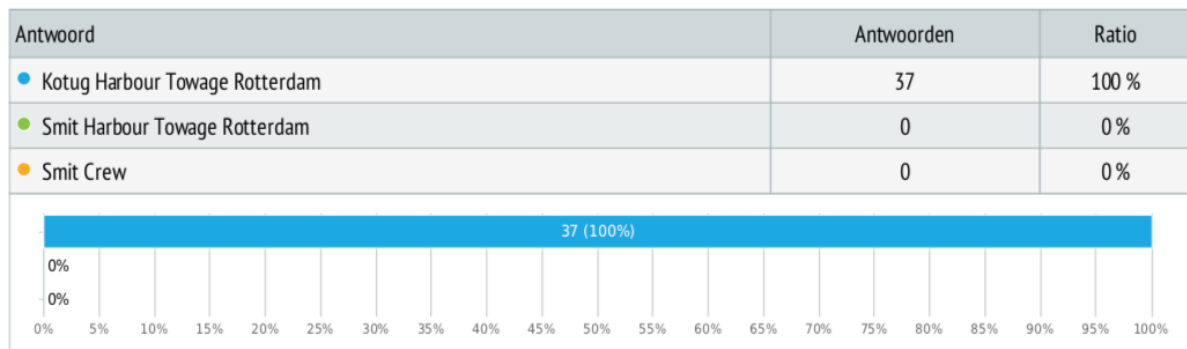
4. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij KotugSmit (Neem hierbij ook je jaren van Kotug of Smit mee)

Tekst antwoord, Antwoorden 35x, onbeantwoord 2x

- (2x) 27
- 8
- (3x) 18
- (4x) 5
- (6x) 10
- (6x) 11
- (2x) 29
- 40
- (3x) 6
- 34
- 2
- 14
- 1
- 9
- 7
- 28

5. Onder welke cao val je?

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



6. Welke (blok)dienst ervaar je het zwaarst? (Wees zo specifiek mogelijk incl. tijden)

Tekst antwoord, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x

- 24-uursdienst, nacht
- 24 uur dienst
- De nachtdienst 19.30 tot 07.30
- 24 hr nachtschift
- 14:00 tot 6:00 uur
- Nachtdienst. Laatste jaren doe ik 24 uren dienst.
- we zitten in de 12 uursdienst , en de nachtdienst valt het zwaarst ! , omdat het soms het meerendeel van de nacht varen is ! , met soms GEEN rust periode
- 12 uur dienst totaal geen rust in de 12 uur dienst
- Dat rust blok is er momenteel niet. Maar dat kunnen ze zo weer in het leven roepen. Het rustblok van 14:00 tot 22:00. Verder niet eigenlijk als de reizen maar eerlijk verdeeld worden. Niet zoals nu. Oorzaak ex kotug 8uur rustblok ex Smit 10uur.
- A
- Nacht blok
- nvt, ik vaar normaal in UK.
- Dat is de 12 uren dienst omdat wij overdag slapen onder het kantoor en waar wij naast een bouwput slapen waar dus overdag gewerkt wordt en het onderkomen lijkt meer op een gevangenis geen tv en zitten op keukenstoelen en er leeft 6 man daar en schoonmaken
- In de 24-uurs dienst : Nachtdienst (is 19:30-07:30 uur).
- Ik vind geen een blok zwaar , want het zware werk heb ik achter mij gelaten toen ik bij Kotug in dienst kwam. Sommige mensen denken dat het een zwaar beroep is maar die hebben in mijn ogen nog nooit echt gewerkt.
- 12 uurs dienst er is geen rust
- 24 shift
- Nacht dienst vaar geen blok
- Nachtdienst
- Nachtdienst in de 24 uursdienst KHTR (19:30 uur - 07:30 uur)
De 24 uursdienst is slopend vandaag de dag. We varen aan een stuk door.
I.c.m. slecht slapen overdag (in het huisje of thuis) en 7 dagen achter elkaar ben je gesloopt na een week.
- nachtdienst
- 24 uurs nachtdienst 7 nachten 12 uur in de stoel bijna niet meer te doen!! 7:30 tot 19:30
- Zelf zit ik al een paar jaar in de 24 uursdienst en loop ik 12 uur op en 12 uur af. Bij KOTUG harbour towage is dit van 07:30 tot 19:30 dagdienst en 19:30 tot 07:30 nachtdienst. De nachtdiensten zijn natuurlijk het zwaarst. Ook al slaap ik goed.
- 24 uurs dienst
- Ik zit in de 12 uur dienst
Dat is 12 uur aan boord in de dagdienst is dat van 7:30 tot 19:30 7 dagen achter elkaar. Dan heb je 7 vrij en dan heb je 7 dagen nachtdienst van 19:30 tot 07:30.
- Blok, omdat je daar 16+ uur aan het werk gehouden kunt worden (is mij vaak genoeg overkomen).
- 14:00-22:00 rustblok. Dit zijn KOTUG tijden.
- nacht

- 24 uursdiensten, vooral de nachtdienst 19:30 tot 07:30.
Vooral het iedere keer reizen van en naar het huisje.
Het slecht slapen, zomers geen AC, sanitaire voorzieningen, gehorige slechte voeding in de nachtdiensten.
dit komt de fitheid niet te goede.
- a blok 14:00 - 22:00 of nacht dienst 20:00-08:00
- Nachtdienst 24 uurs dienst
- De nachtdienst van 19:30 - 07:30 uur. twaalf uur varen 7 dagen achter elkaar is zwaar, met name in de winter periode. Met donker aan boord in het donker van boord, overdag slapen, dan zie je weinig tot geen daglicht.
- Werktijden tussen 01:00 en 07:00. Een week nachtdiensten lopen op 24 uurs boten (12 uurs dienst genaamd bij ex-Smit). Men loopt 12 op/af tussen 07:30 en 19:30. Indien je niet tussendoor een rustmoment kan pakken vind ik dit slopend voor je gezondheid
- rust blok 14-22
- 14.00 22.00
- Nachtdienst in het 24 uurs systeem
- Rustblok 14:00 - 22:00. Rustblok is sowieso te kort en dan moet er ook nog in de nacht gewerkt worden.

7. Welke (blok)dienst ervaar je het fijnst (Wees zo specifiek mogelijk incl. tijden)

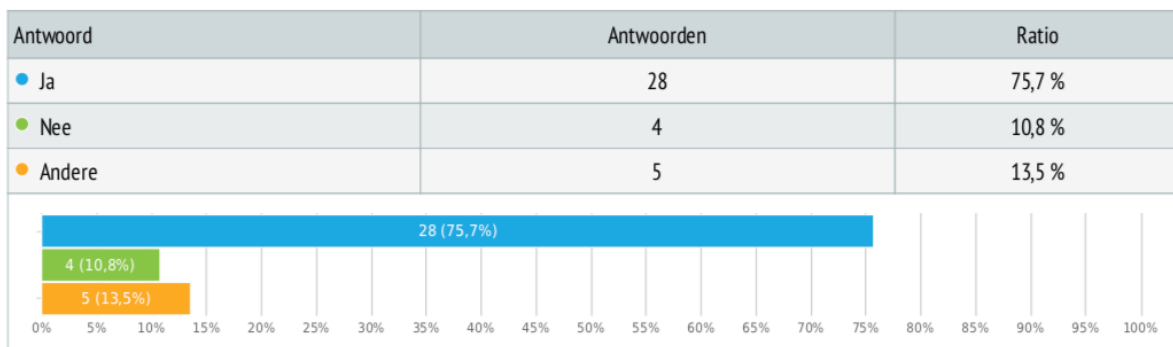
Tekst antwoord, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x

- blok B
- Blokboot flex
- 07.30 tot 19.30
- Heb geen blokken
- 6:00 tot 22:00
- Dagdienst (24 uurs dienst)
- De dagdienst is het fijnst omdat je dan ook wat aan de boot kan doen, zoals schilderen e.d
- blokboot met de rustblokken dag of nacht is geen probleem
- Zelfde als vraag 6. Wil ik nog aan toevoegen dat de meeste ex kotug boten op 1 na 12uur diensten lopen. En daar door altijd inzetbaar zijn. Dus automatisch veel meer reizen doen.
- B of c
- Dag blok
- nvt, ik vaar normaal in UK.
- Dagdienst.(is 07:30-19:30 uur).
- Zoals boven nergens problemen mee, alleen met het verdelen van het werk heb ik problemen, waarom zijn het altijd dezelfde boten die het EERST gebeld worden.
En als jij dan toevallig op zo'n boot zit dan ga je het wel zwaar ervaren.
- (3x) dagdienst
- Dag dienst
- Dagdienst en bij blokdienst 0600_1400

- Sowieso is een blokboot 10 x beter dan een 24 uren dienst voor je gezondheid. Voor de KHTR rustblokken geldt dat blok 06-14 uur het prettigst is.
Maar aan de Kotug kant hebben wij geen blokboten meer. Dus we hebben geen keuze.
- De dag
- Dagdiensten zijn veruit beter. Wat blokdiensten betreft is het blok 22:00 tot 06:00 een van de betere. Nadeel alleen is dat dit rustblok ingekort kan worden en kan er al om 04:00 gebeld worden voor werk.
- Vindt dit niet belangrijk, wat wel is dat ik aan boord kan slapen
- De nachtdienst 7 dagen achter elkaar is best zwaar, zeer zeker als het continu varen varen is en je weinig tot helemaal geen rust hebt.
- 24 uur, ww kunnen niet meer dan 12 uur bezig gehouden worden, en ik kan thuis slapen daar ik op Flakkee woon.
De accommodaties die ons geboden worden zijn niet direct voor permanente bewoning geschikt, gehorig, en in de zomer overdag te warm.
- 06:00-14:00 dit omdat je bij het rustblok 22:00-06:00 heel vaak eerder uit je bed wort gebeld.
24 uur dienst kan ik ook goed mee leven alleen zijn de drukke nachten soms wat zwaar.
- 06:00 - 22:00 uur
- Blok diensten aan boord.
Slapen en werken gewoon aan boord en niet reizen naar aparte accommodatie.
Dit is het minst vermoeiende voor de mensen en blijven we scherp in ons werk.
- c blok 06:00-14:00 of dagdienst 08:00 -20:00
- Nacht of dag maar wel op een blokboot
- de dagdienst van 07:30 - 19:30 uur. Normaal ritme is goed 7 dagen vol te houden.
- Dagdiensten, werktijden tussen 08:00 en 01:00 uur
- rustblok 6-14
- 06.00 14.00
- Uiteraard de dagdienst in het 24 uren systeem
- 07:30 tot 19:30 werken. Alleen in de dag uren werken tijdens normale uren rusten.

8. Ik weet bij wie ik mij moet ziekmelden

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x

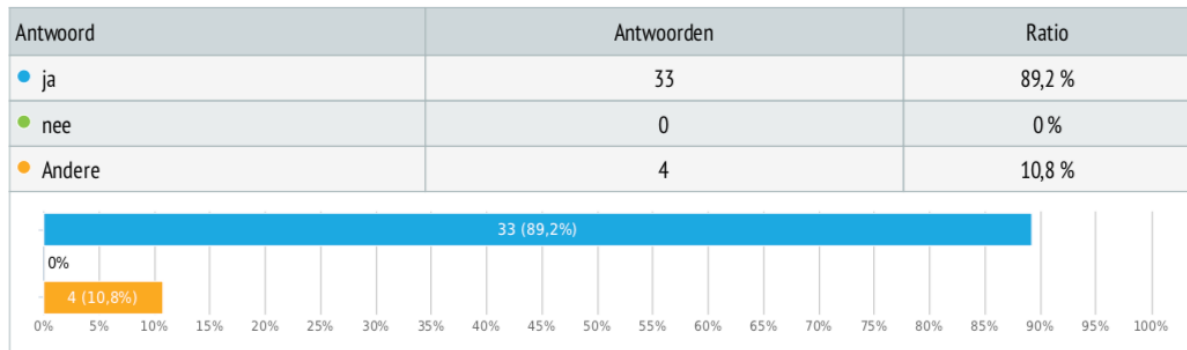


- (2x) Crewing
- crewing, dienstdoende persoon. Bv Regilho, Priscilla of Janco.
- Nu eindelijk wel

- Volgens mij tussen 22&6 uur bij indeling, daarbuiten bij dienstdoende crewing pers. Wisselt op Don.

9. Ik weet hoe ik verlof moet aanvragen

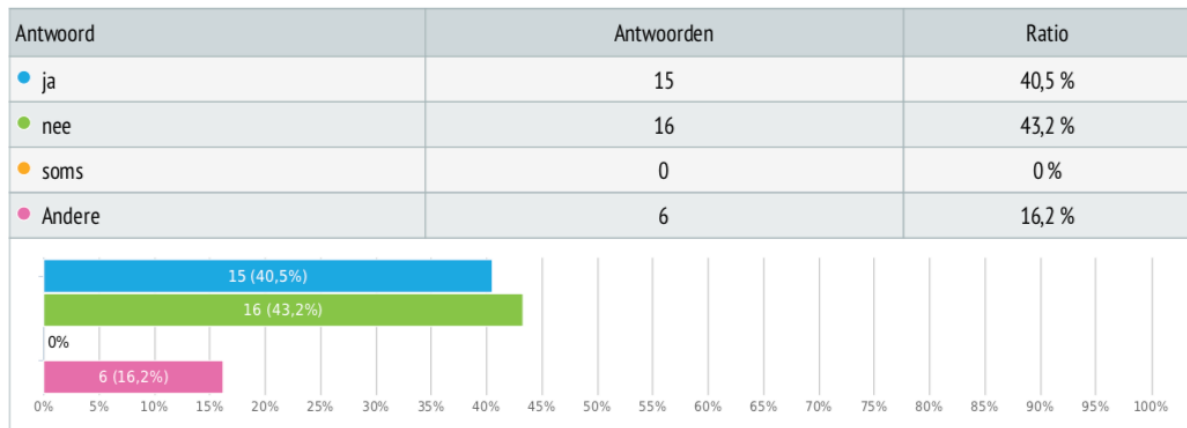
Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



- Formulier
- Ook bij crewing. Verlofaanvraag staat op de computer.
- Ik probeer altijd wat buiten de gebaande paden, gaat tot nu toe goed
- Crewing

10. Wanneer ik mij ziek meld, ervaar ik dat als lastig

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x

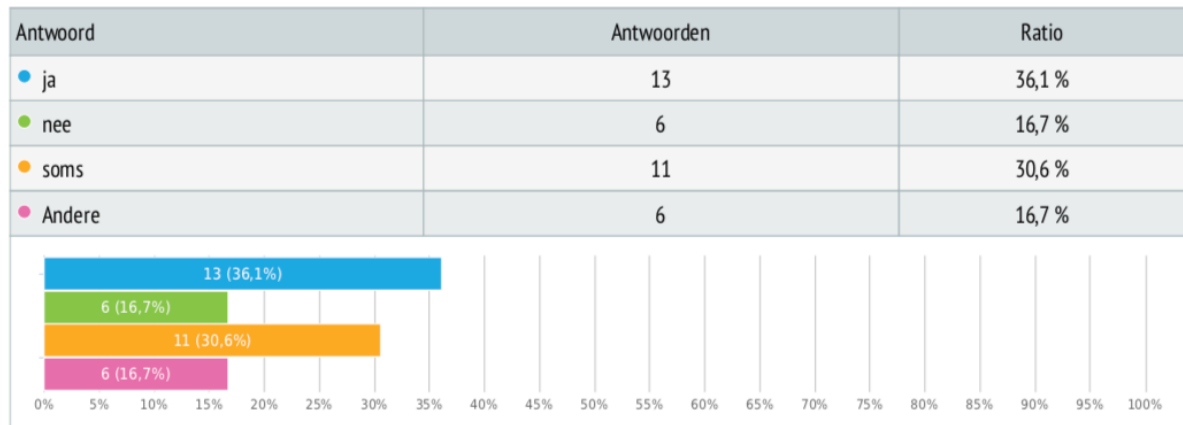


- Ik meld mij NIET graag ziek, want dat staat NIET in ons woordenboek, maar soms kan het niet anders
- Als ik ziek ben, ben ik ook ziek niet zomaar een verkoudheid of griepje.
- Nog geen ervaring mee
- nog niet gebeurd.

- Nog nooit hoeven doen.
- Nooit ziek geweest

11. Ik vind dat je hier makkelijk verlof krijgt

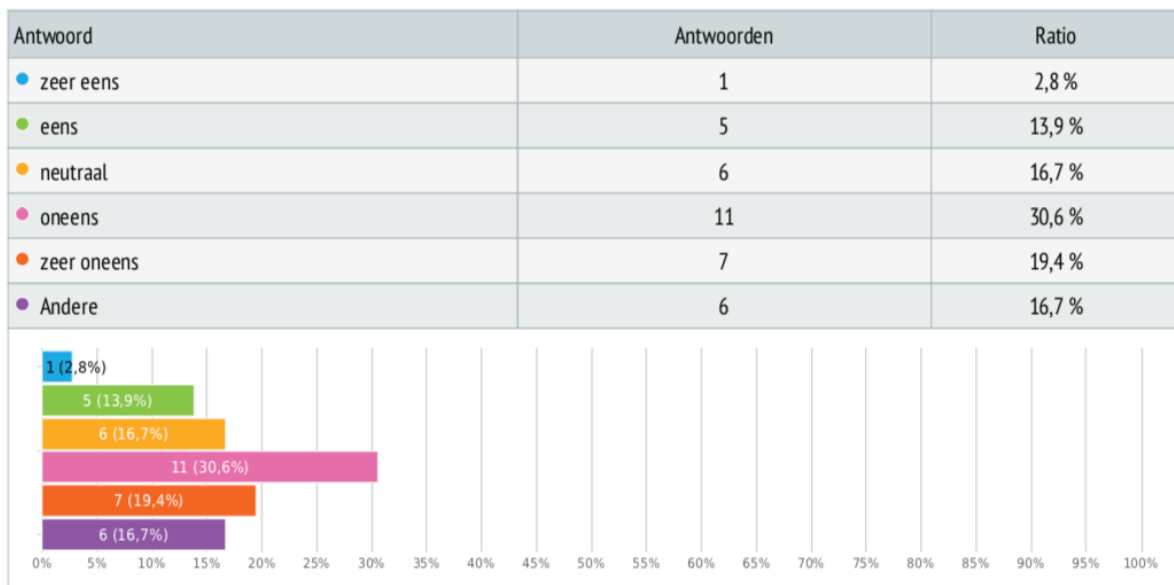
Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



- als het echt nodig is in je werk week wordt alles aan gedaan om het mogelijk te maken
- In overleg is er altijd wel een oplossing te vinden, soms moet je wat schuiven maar meestal lukt het
- Ik wel, maar ik vraag altijd buiten de schoolvakanties
- nog niet mee in aanraking gekomen.
- Duurt erg lang voordat je duidelijkheid hebt. Ook erg laat ivt mijn partner.
- Wordt steeds lastiger naarmate er meer en meer te korten op het pesonele vlak komen.

12. Wanneer ik mij verzuim heeft dat weinig invloed op mijn werk en op mijn collega's

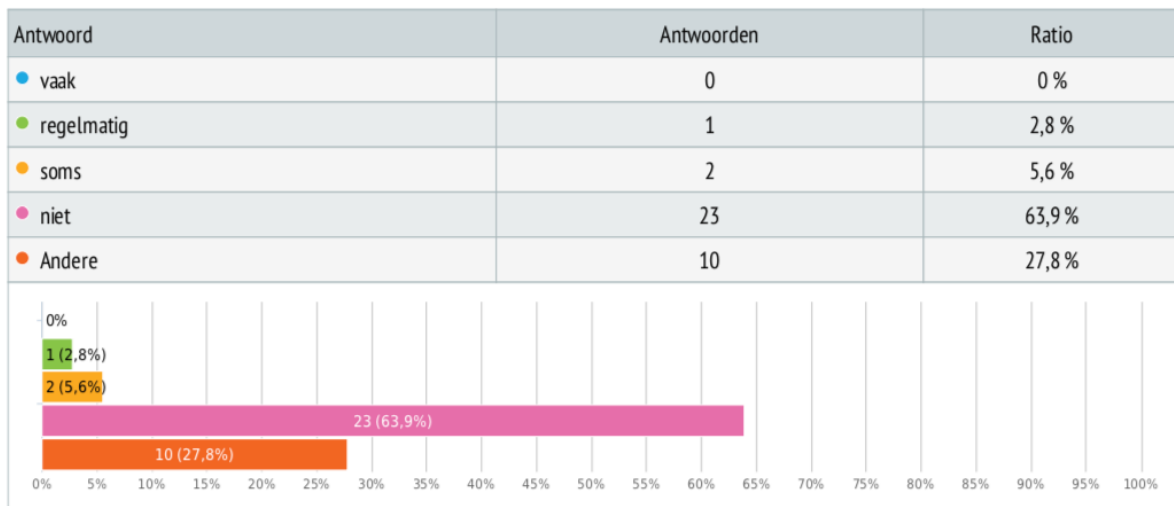
Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



- Het werk gaat gewoon door ! , al vind ik het vervelend voor mijn bemanning
- Eens, ben 1x ziek geweest in 10 jaar. En vervanging was gelukkig zo geregeld.
- Vaak als ik vrij of ziek ben zal een collega extra moeten werken
- ik loop als 4de man dus van mij nog niet van toepassing.
- geen invloed op werk, wel op collega, iemand moet de plek invullen.
- Ivm een tijdenlang tekort aan personeel halen ze iemand uit zijn verlof.

13. Ik heb contact met mijn operationeel manager als ik verzuim (denk hierbij aan Timo/Jeroen)

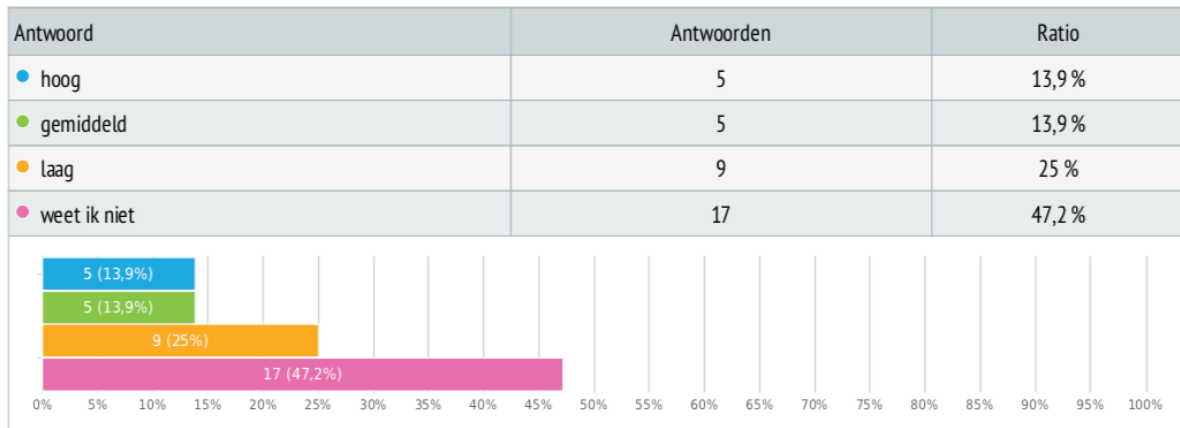
Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



- Geen idee, heb me al 5 jaar niet ziek gemeld.
- Het meeste contact heeft men met crewing !
- weinig dan wel niet zichtbaar op de vloot
- Ik ben nog niet ziek geweest bij Kotugsmi
- Ik ben bijna nooit ziek en heb in voor gaande jaren dit altijd bij Regilhio (Kotug) gemeld.
- Regilhio
- n.v.t.
- sinds de het samen gaan nog niet voorgekomen.
- Bij korte ziekte niet, een bevalling of sterfgeval wel.
- nvt

14. Het ziekteverzuimpercentage is bij mij bekend als

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



15. Hoe is de verzuimcultuur onder de medewerkers?

Tekst antwoord, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x

- geen idee
- Domme vraag
- Geen idee normaal denk ik
- Collega's houden over het algemeen redelijk goed rekening met elkaar
- Goed collega's zijn belangstellend
- Als mensen terecht thuisblijven ivm ziekte is hier zeker begrip voor.
Als je ziek wordt aan boord verwachten je collega's wel dat je naar huis gaat zodat zij het niet ook oplopen. Maar het salaris is ook in het geding, dit kan ik niet missen.
- ik vaar al geruime tijd met de zelfde bemanning, met de machinist al meer dan 10 jaar, dus het contact onderling is heel goed
- heel erg gemakkelijk
- Naar mijn idee bij ex-kotug omdat ik daar tot nu toe alleen van dicht bij mee te maken heb wel redelijk. Maar mij is wel opgevallen dat mensen zich wel sneller ziek melden nadat er dat nieuwe kst-logo in de pijp is komen te hangen.
- Het kan beter er mag wel meer betrokkenheid komen ook van je collega's op de vloot. Soms is er een snauw cultuur en snauwen ze elkaar af als iemand ziek is terwijl je niet weet of diegene echt ziek is of niet.
- Nog nooit iets van gemerkt
- Bij ex Kotug schijnt het ziekteverzuim laag te liggen. Aan de ex Smit kant ligt het schijnbaar veel hoger.
De mannen van Smit denken er wat makkelijker over om ziek te melden.
- Verzuimen is goed mogelijk (als je ziek bent ben je ziek!). Terugkeren is niet altijd makkelijk omdat we lange en onregelmatige werktijden hebben en het dan niet meevalt om daar in een keer weer in te stappen.
- Ik denk dat dit sinds we ingelijfd zijn bij smit, onder de medewerkers van Kotug omhoog gegaan is (probeer dat maar eens op te zoeken vanaf dat het samen gegaan is) de sfeer in het bedrijf is alleen maar achteruit gegaan al zegt kantoor anders.

- wel goed we steunen elkaar, maar ik denk wel sinds de samensmelting dat het ziekteverzuim omhoog is gegaan bij kotug. Aan de smit kant is verzuim hoger.
- wij zijn wel een team dus als iemand ziek is vangen wie diegene op of als het op de boot gebeurd zorgen we voor diegene of zorgen we dat diegene naar hui sgaat.
- Weet ik niet
- Over het algemeen goed, je meldt je niet ziek zonder reden.
Maar deze vraag is moeilijk
- Onder de "Kotuggers" heerst er een lager verzuim dan bij de "Smitters"
- goed als iemand ziek is sturen we elkaar een berichtje dat gebeurt niet bij andere collega's weet ik
- Bij ex Kotug mensen is het denk niet zo hoog .denk door dat je inkomen zakt . Daardoor zijn er Collega's die met ernstige dingen door blijven werken. Maak me ook zorgen over degene die ziek zijn steeds ernstige aandoeningen krijgen
- Ik ben zo weinig ziek geweest, maar de opvang is gewoon als normaal of dat je niet weg bent geweest.
- Valt wel mee denk ik ?
- Ben in de 5 jaar 1 week ziek geweest dus geen ervaring mee.
- Onder de Kotug collega's niet hoog.
We blijven pas thuis wanneer we niet meer kunnen functioneren.
- Ik denk hoog. Laatste tijd zijn er veel mensen ziek geweest.
- Geen idee
- geen idee heb mij in 10 jaar tijd 1x ziekgemeld
- gemiddeld
- Zelf langere tijd thuis geweest, tijdens re-integratie heel goed opgevangen door collega's aan boord!
- Volgens mij goed, wordt niet raar gedaan als je weer terug komt na ziekte.
- Ik hoor bij de ex-Smit kant hoger. Bij Ex-Kotug kant zijn het vaak dezelfde mensen.
- geen idee nooit ziekte verzuim gehad
- Aan de kotug kant laag
- Als ex kotug mensen melden wij ons ziek als dat dat echt nodig is , daar moet ik wel bij vertellen dat het ons veel geld kan schelen . Bij ziekte nl geen bonus. Maar voor de rest heerst er nog een sfeer van de schouders er onder en gaan!
- Er wordt weinig verzuimt ondanks de hoge werkdruk. En ik vind verzuim niet echt een goed woord. Verzuimen is al je kan en niet gaat. Maar als je ziek bent kan je vaak gewoon niet anders.

16. Welke knelpunten ervaar je rondom het verzuimproces? (vind je het lastig om je ziek te melden bijvoorbeeld, vind je dat bepaalde dingen anders kunnen)

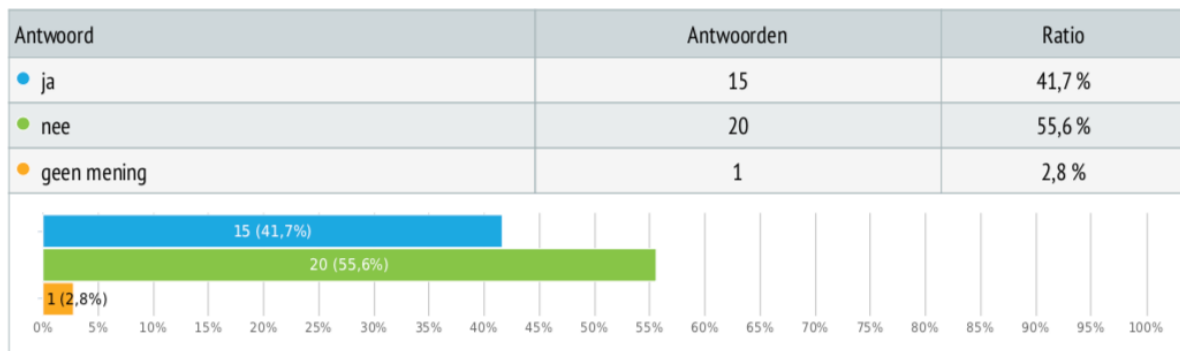
Tekst antwoord, Antwoorden 35x, onbeantwoord 2x

- geen
- Belachelijk dat er gelijk arbo wordt Ingeschakelt
- Ja ik vind het lastig liever niet ziek
- Is veel interesse van kantoor maar de manier van communiceren lijkt het meer of je vakantie viert, ook de vraag hoe staat het ervoor en wanneer kan je weer beginnen is met moeilijkheden plannen en weinig vervangers komt pusherig over.
- Ben eigenlijk nooit ziek (gelukkig)

- Nee
- zoals ik eerder melde vind ik het lastig om me te verzuimen ! , omdat ik een ander niet tot last wil zijn
- nvt nooit ziek geweest
- Lastig voor mij zelf. Omdat ik nooit ziek ben eigenlijk, hooguit verkouden. 1x goed keelontsteking gehad.
- ik ervaar het lastig om me ziek temelden ik heb vaak het idee dat het management je niet gelooft.
- Nee geen probleem mee
- Geen idee. Nog niet ziek gemeld de laatste jaren.
- Geen knelpunten, zoals ik hierboven al meldde : als je ziek bent ben je ziek !
- Zoals boven dat ervaar ik als het grootste knelpunt,het was een familie bedrijf en iedereen zette zijn schouders eronder of schakelde een tandje bij .
Maar nu het twee kampen zijn geworden is het over , je doet je ding en niks extra,s meer .
- nee maar meer betrokkenheid vanuit kantoor zou fijn zijn
- meer begrip
- Weet ik niet geen ervaring mee wil ook niet veel aandacht aan geven
- Nee, maar tegen je vaste collega's voel je je wel bezwaard, HR doet niet moeilijk
- Voor Kotuggers heeft ziekmelding direct negatieve gevolgen voor je loon. (je mist extra looncomponenten als je je ziek meldt), dus mensen gaan langer door. Hierdoor bereik je een averechts effect m.i.
- dat ze ons moete geloven als we ziek zijn
- Ik persoonlijk vind het niet lastig ben nog niet zo heel vaak ziek geweest
- Tot op heden geen problemen ervaren
- Niemand op kantoor intrresserd het wat ik heb, als ik maar weer snel aan het werk kan
- Mijn insteek is om je ziek te melden alleen als je echt niet meer kunt werken , en niet onnodig ziek melden Daar hebben je collega's last van en voor het bedrijf ook niet goed.
- Geen (wanneer je vanwege ziekte niet meer kunt functioneren, ben je aanboord alleen maar tot last).
- Nog geen ervaring mee.
- geen ervaring mee
- ik verzuim nooit
- een beetje meer meeleven zou wel eens Mogen een belletje hoe het gaat ipv wanneer ga je weer aan het werk.
- Vind het niet lastig om me ziek te melden, denk alleen wel dat je soms toch gaat werken, al hoewel je beter thuis kunt blijven. In je achterhoofd speelt toch mee dat je dienst door iemand anders moet worden overgenomen.
- Persoonlijk heb ik dit nog niet als lastig ervaren omdat ik weinig ziek ben.
- nvt
- Geen knelpunten
- Ziek melden is op zich niet lastig,maar je weet dat er bij crewing weer een gat ontstaat in de planning . Met dat in het achterhoofd vindt ik dat lastig.
- Het is niet lastig om je ziek te melden. Als je ziek ben dan meld je dat gewoon.

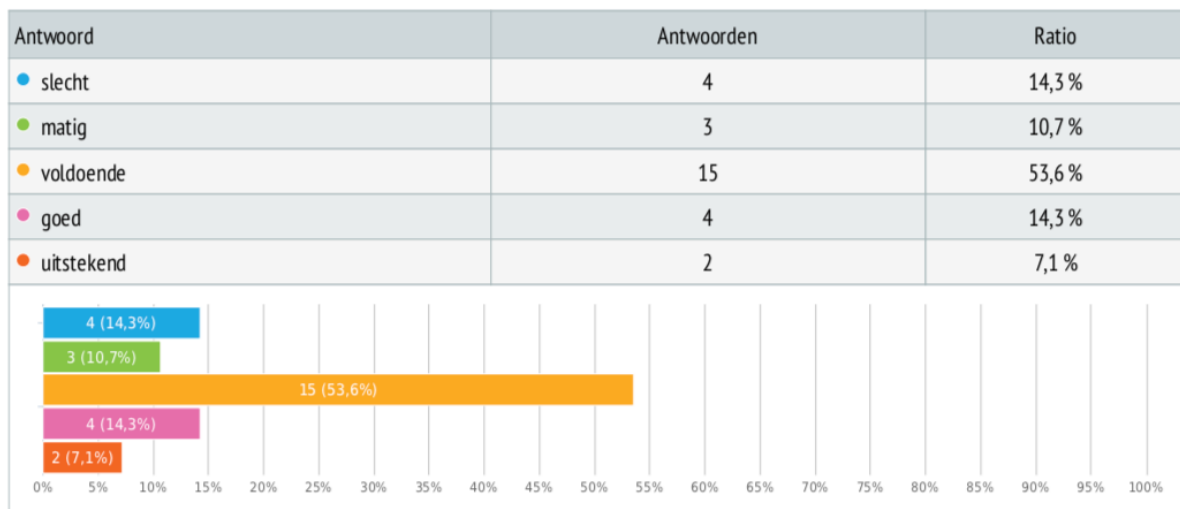
17. Ben je bekend met de bedrijfsarts en zijn of haar werkzaamheden in het verzuimproces?

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



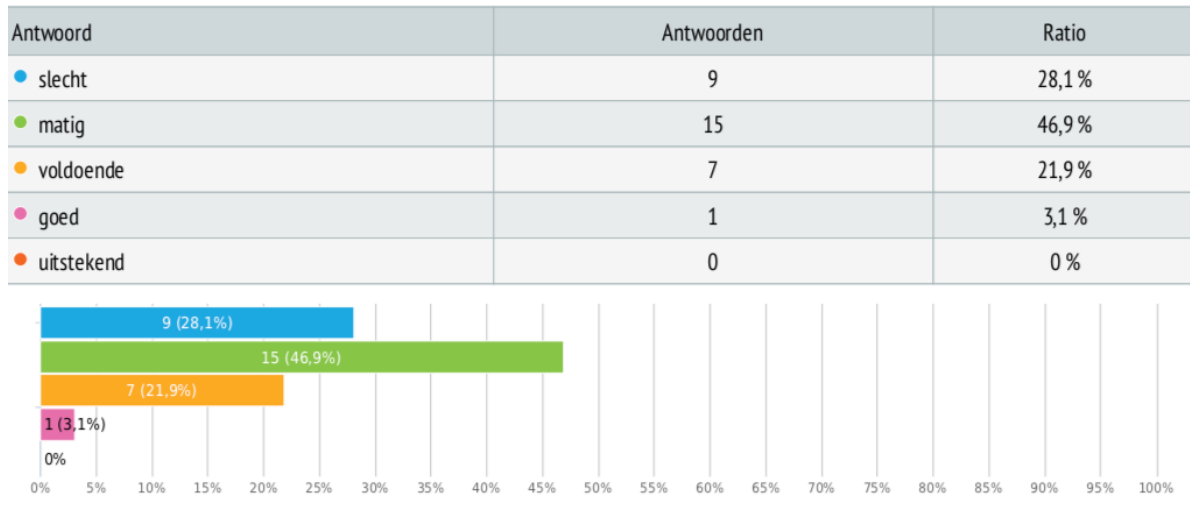
18. Hoe vind je de rol van de bedrijfsarts in het verzuimproces?

Enkele keuze, Antwoorden 28x, onbeantwoord 9x



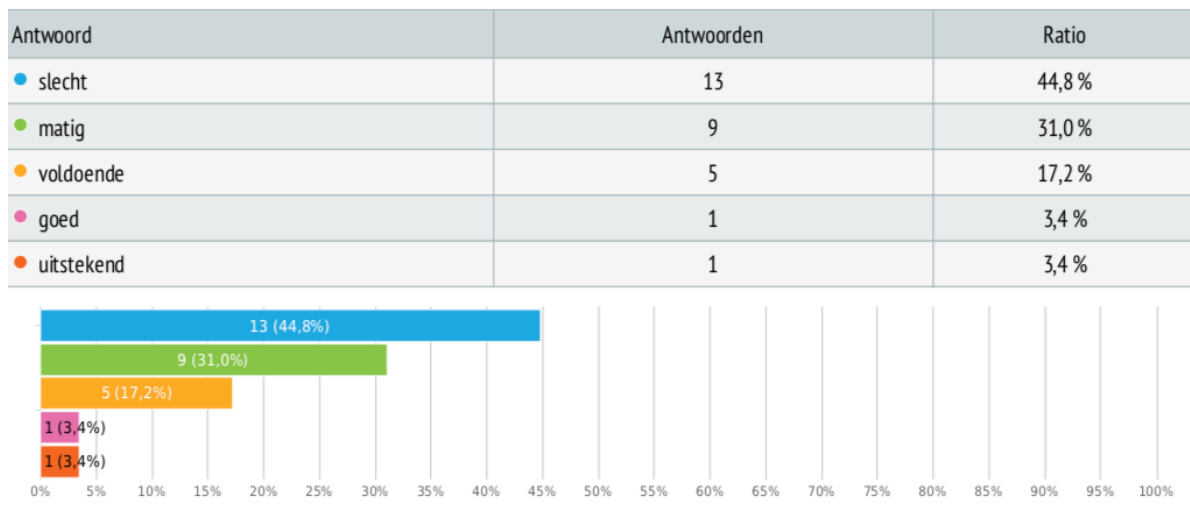
19. Hoe vind je de rol van je operationeel manager

Enkele keuze, Antwoorden 32x, onbeantwoord 5x



20. Hoe vind je de rol van HR in het verzuimproces?

Enkele keuze, Antwoorden 29x, onbeantwoord 8x



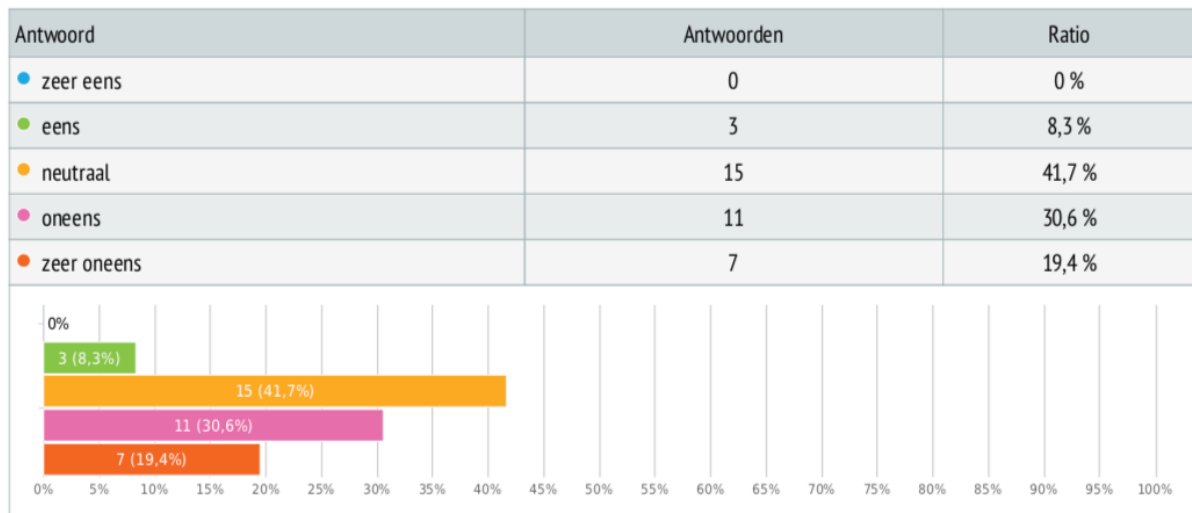
21. Wat heeft u van de organisatie nodig als u ziek bent?

Tekst antwoord, Antwoorden 33x, onbeantwoord 4x

- beetje aandacht, gewoon een simpel belletje om te vragen hoe het is
- Rust
- Ligt er aan wat je hebt als het groep is niets als er meer aan de hand is dan graag steun
- Begrip voor ziekte vooral als deze mede door werk gerelateerd zijn
- Fruitmand
- Een cao waardoor ik er niet meteen honderden euro's op achteruit ga bij ziekte. Momenteel moet het wel heel erg zijn, wil ik ivm ziekte naar huis gaan.
- meer interesse in de werknemers !!
- niets. als je ziek bent kan niemand hier iets in of aan veranderen
- Een salaris, wat niet gelijk naar beneden keldert qwa toeslagen.
- betrokkenheid, begrip! het zou voor collega's die lang ziek zijn wel leuk zijn dat je betrokkenheid toont. Stuur een bloemetje ofzo? het bedrijf verdient een godsvormogen en een bloemetje sturen ho maar.
- Wat belangstelling
- Persoonlijk contact ! Iemand die ff belt hoe het is. Een collega of iemand van kantoor.
- Alle tijd om volledig te herstellen voordat je weer aan het werk gaat.
- Zoals gezegd ik bijna nooit ziek dus heb nog nooit met een bedrijfsarts contact gehad (wist niet eens dat we er een hadden) ,heb daarom de vraag(18) ook niet kunnen beantwoorden.
- BELANGSTELLING ook wij zijn medewerkers en zetten ons hard in voor de organisatie, soms heb ik het idee dat wij er puur zijn om geld in het laatje te schuiven. Wij melden ons echt niet zomaar ziek er is dan echt wel meer aan de hand.
- betrokkenheid en dat me salaris niet naar beneden gaat als ik me ziek meld. Ziek is toch ziek?!
- Geduld Begrip voor pijn. en positiviteit
- Belangstelling, maar ik heb hier geen klachten over
- Als je voor een langere periode ziek bent verwacht je interesse en belangstelling. Niet de vraag wanneer je denkt weer te komen werken. In de Kotug tijd was dit echt beter, maar tijden veranderen helaas. We zijn steeds meer een nummer aan het worden. Mensen zijn het kapitaal, maar ze kosten ook een kapitaal
- betrokkenheid en aandacht. Misschien als je weet dat mensen al ziek worden of het werk niet lang aan kunnen is tijdig omscholen misschien een idee
- Respect en begrip.
- Een beetje belangstelling ... maakt het wat meer sociaal
- Geen idee
- Ik heb tijdens mijn ziekteverzuim alle support en ruimte gehad die nodig was.
- Belangstelling hoe het met je gaat en begrip als er wat aan de hand is.
- belangstelling en interesse !!!!
- erkenning
- Als je langere tijd thuis bent, is het wel fijn dat je af en toe contact houdt met de werknemer. Dus niet alleen de bedrijfsarts maar ook crewing of personeels manager.
- Aangezien ik weinig ziek ben kan ik hier niet veel over zeggen. Wel verwacht ik van hen tijd en vertrouwen.
- nvt
- Fruitmandje
- Steun en aandacht. Dat kan beter.
- Respect, begrip en vooral rust.

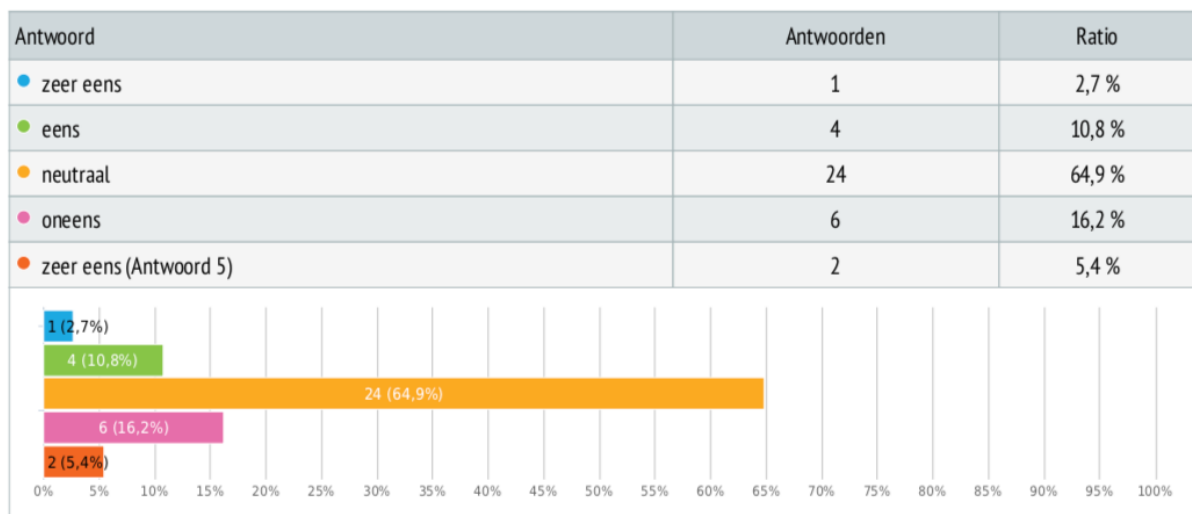
22. Ik ben tevreden over de directie

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



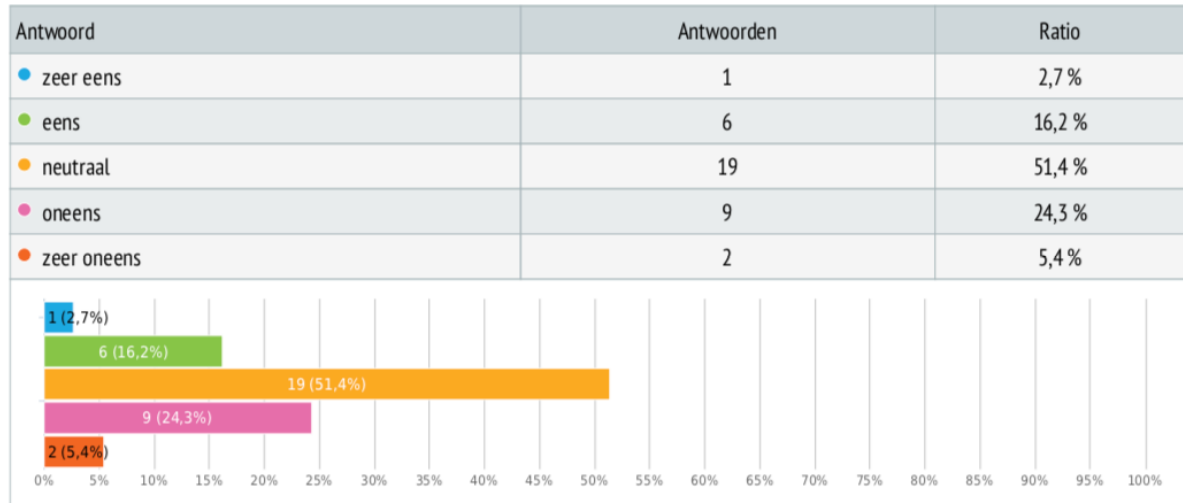
23. Ik heb een goede relatie met mijn leidinggevende

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



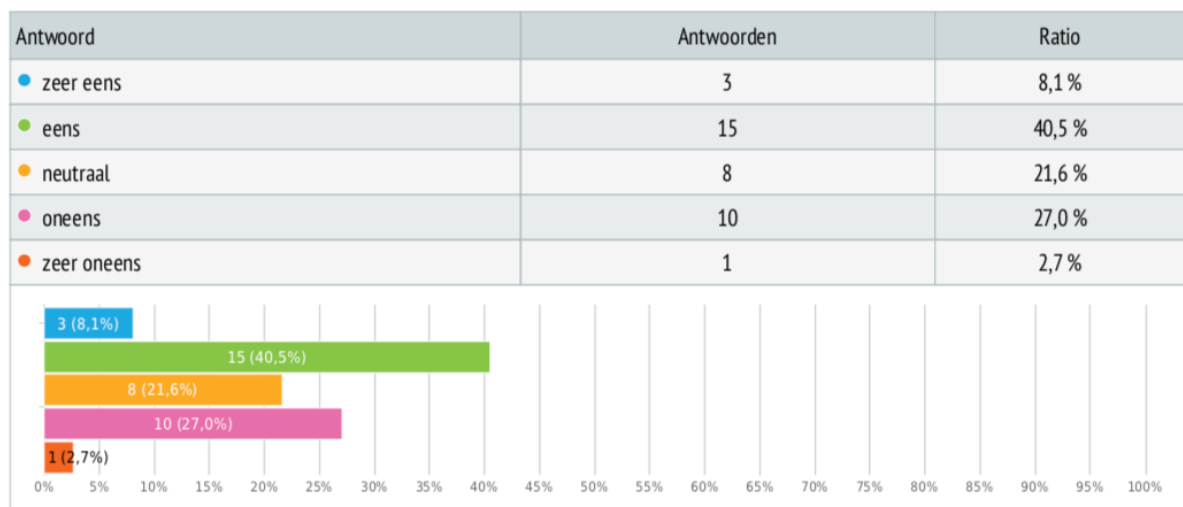
24. Mijn leidinggevende kan ik altijd bereiken

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



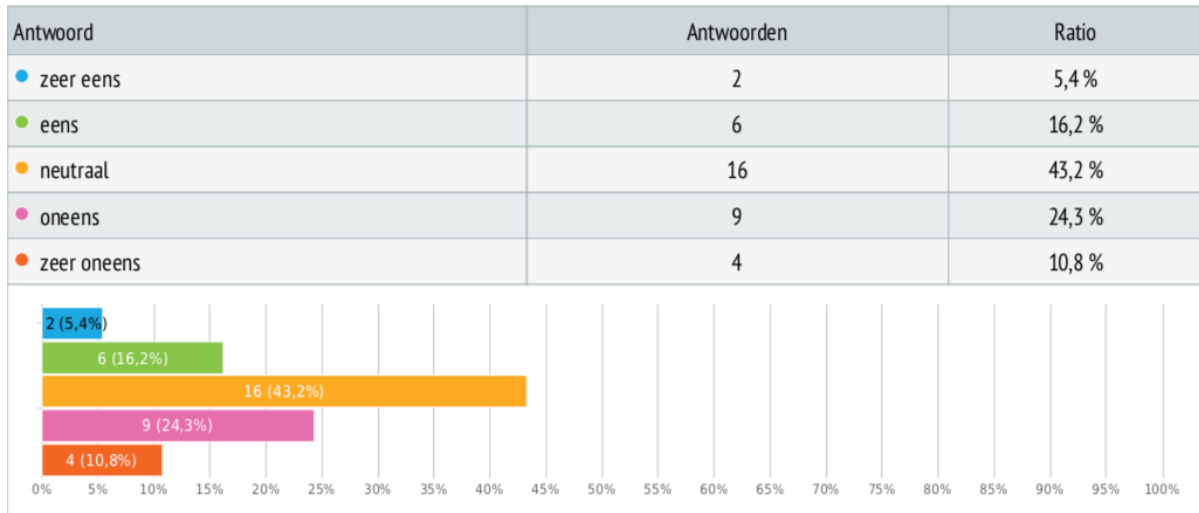
25. Ik weet bij wie ik terecht kan als ik persoonlijke zaken moet bespreken

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



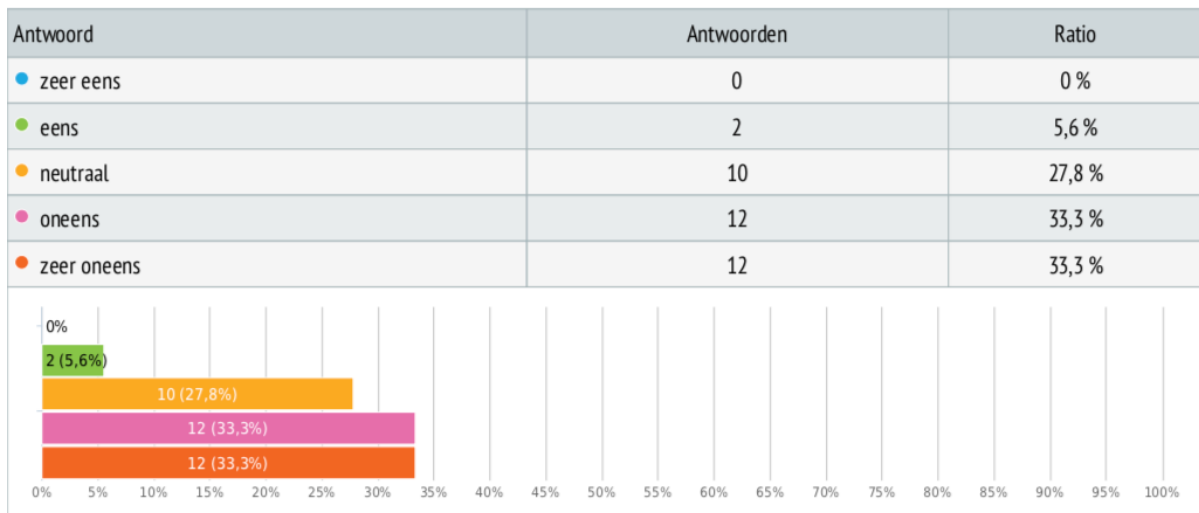
26. De communicatie tussen mij en mijn leidinggevende is goed

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



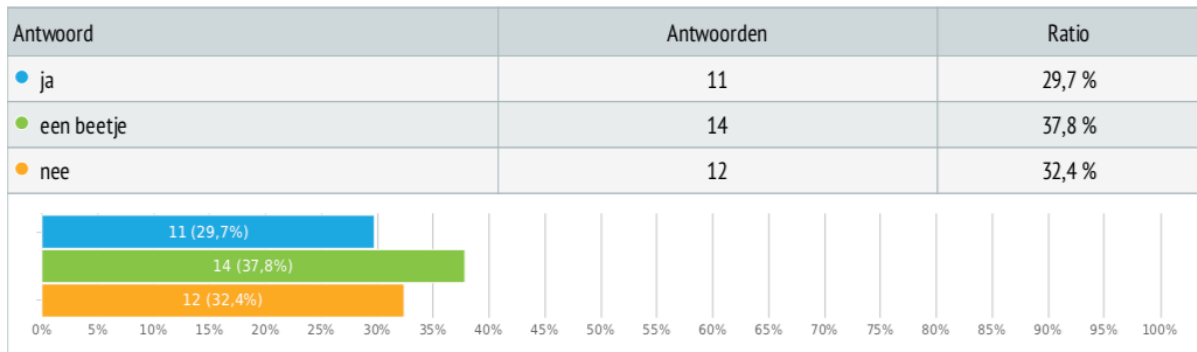
27. Binnen KotugSmit wordt er open gecommuniceerd tussen medewerkers en het management

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



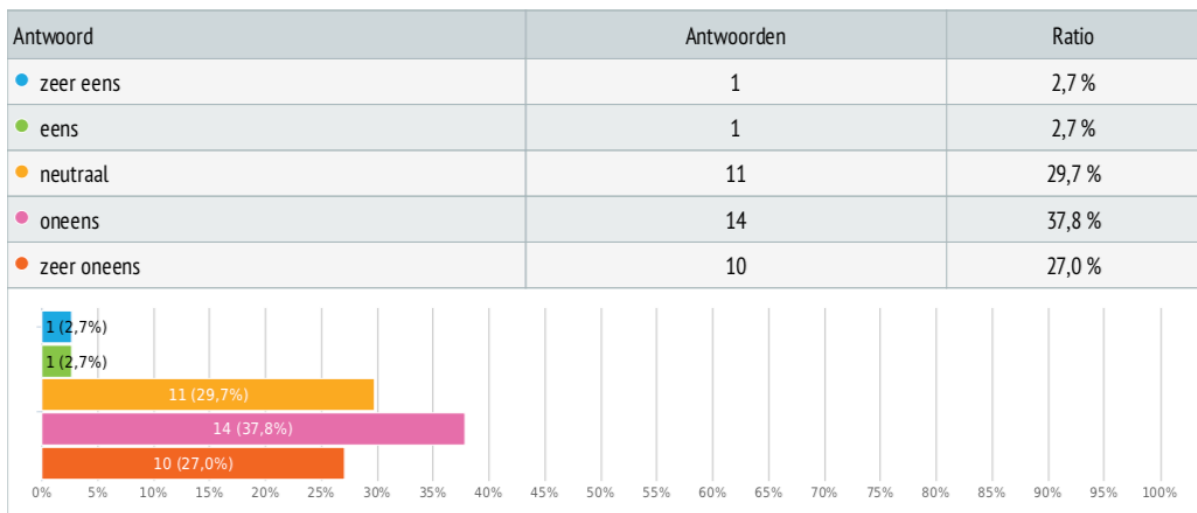
28. Ik weet wat de waarden zijn van de organisatie?

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



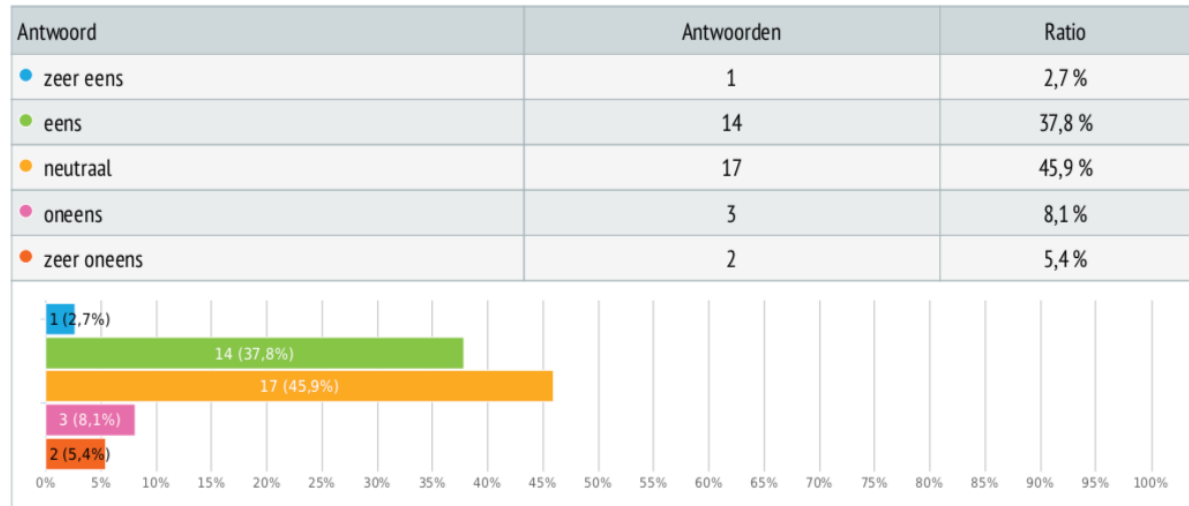
29. Als ik problemen aankaart heb ik het gevoel dat er naar mij geluisterd word

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



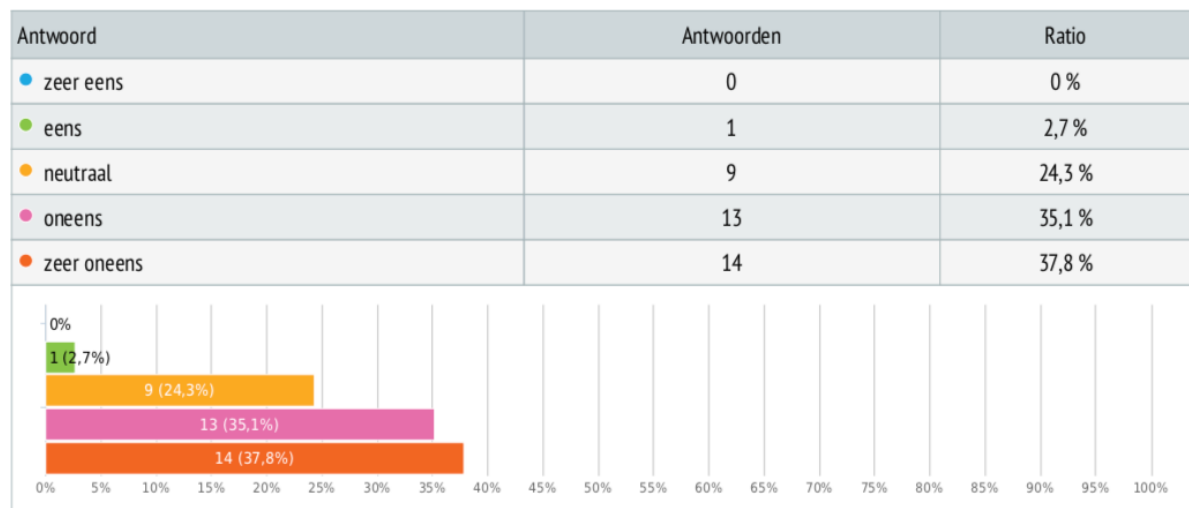
30. Mijn leidinggevende behandelt mij met respect

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



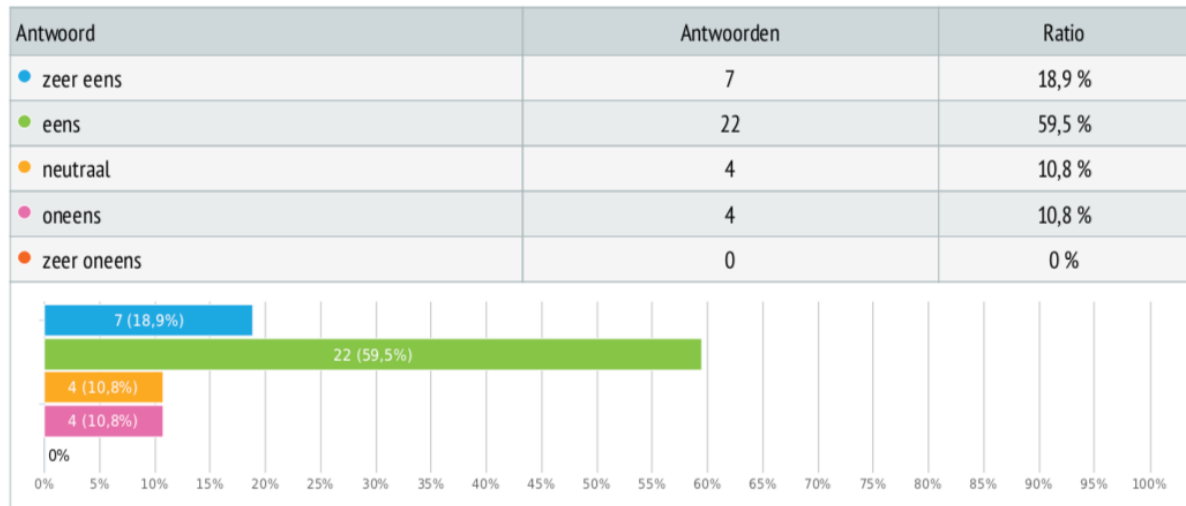
31. Mijn leidinggevende weet wat er afspeelt bij ons op de werkvloer (de vloot)

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



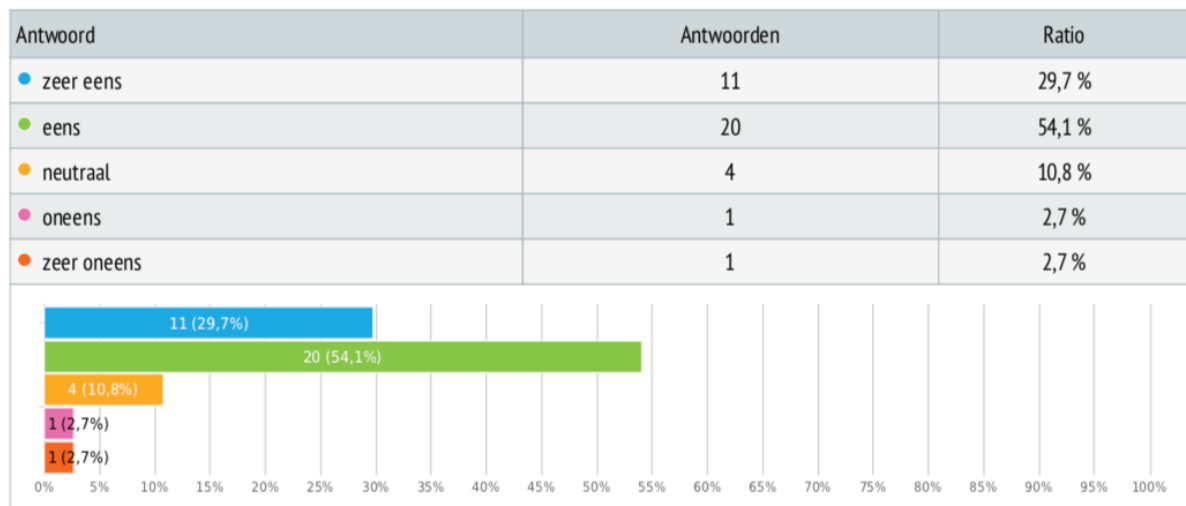
32. Ik ga met plezier naar mijn werk

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



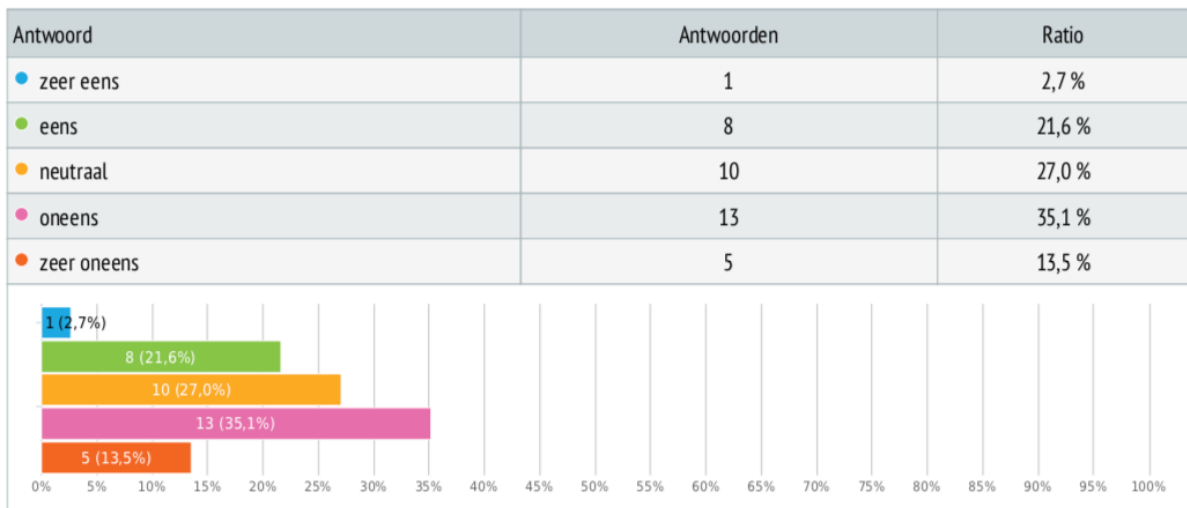
33. Ik heb uitdagend werk

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



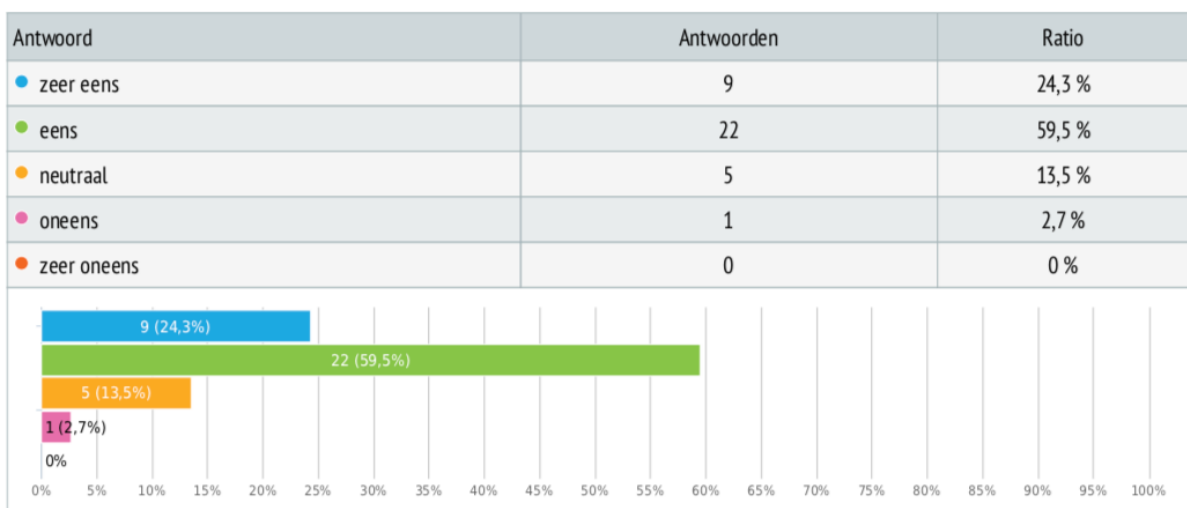
34. Ik raad mijn vrienden en kennissen aan om te werken voor KotugSmit

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



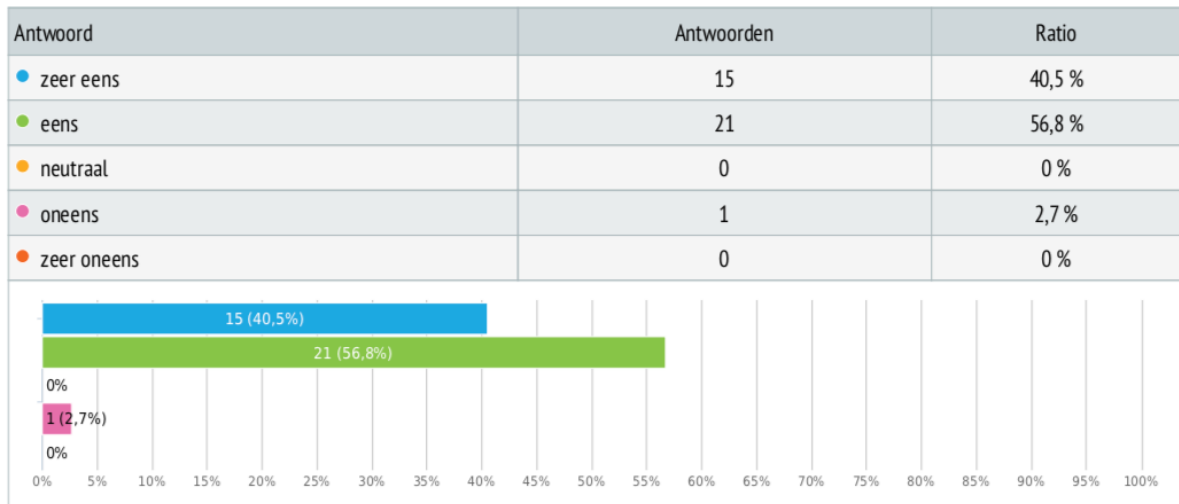
35. Mijn werk is zinvol

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



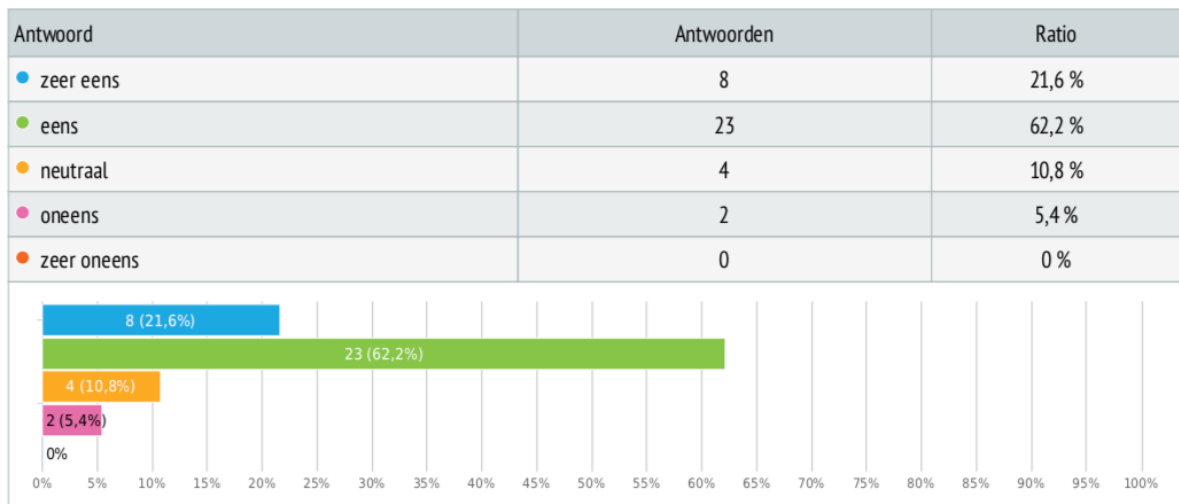
36. Binnen mijn functie weet ik wat er van mij wordt verwacht

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



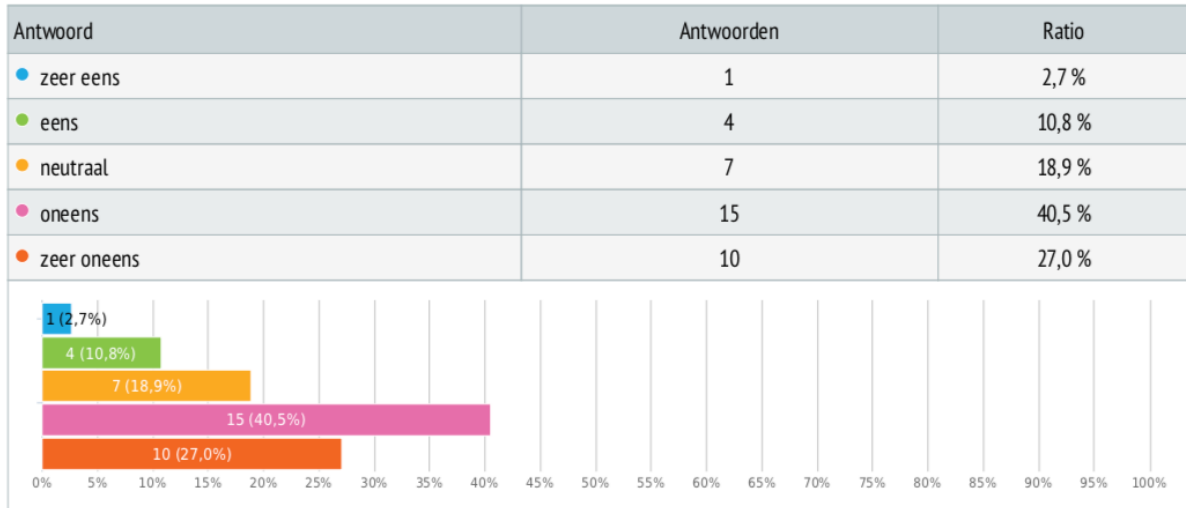
37. Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn eigen manier uit te voeren

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



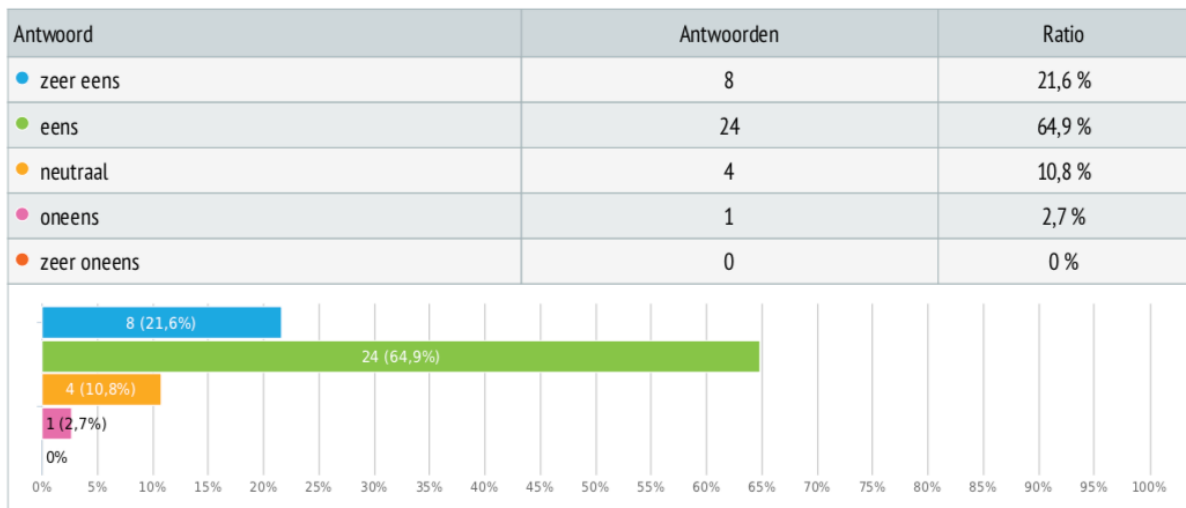
38. Ik zou mij schuldig voelen als ik de organisatie zou verlaten

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



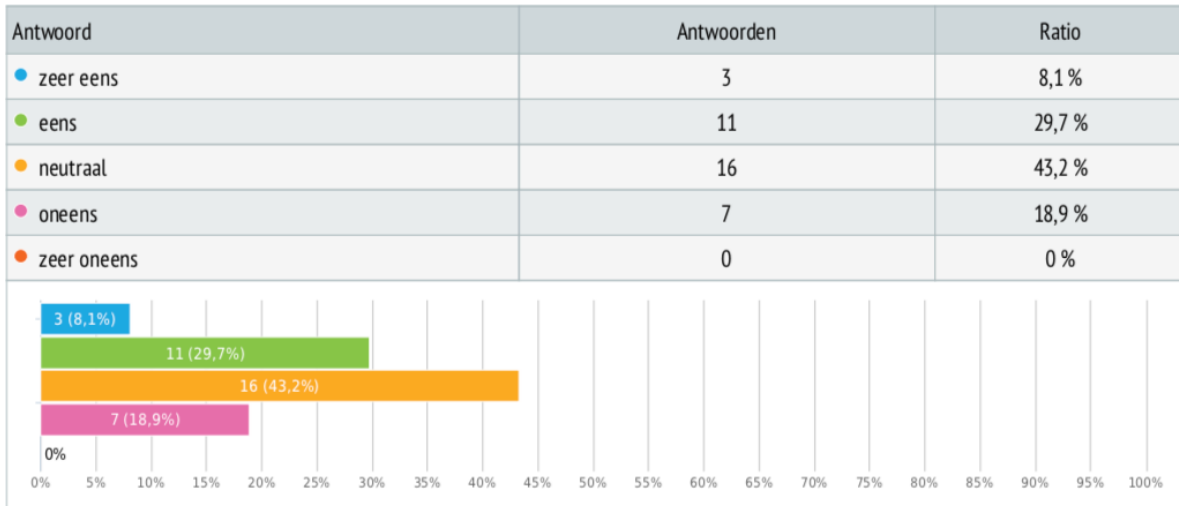
39. Ik heb voldoende verantwoordelijkheden in mijn werk

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



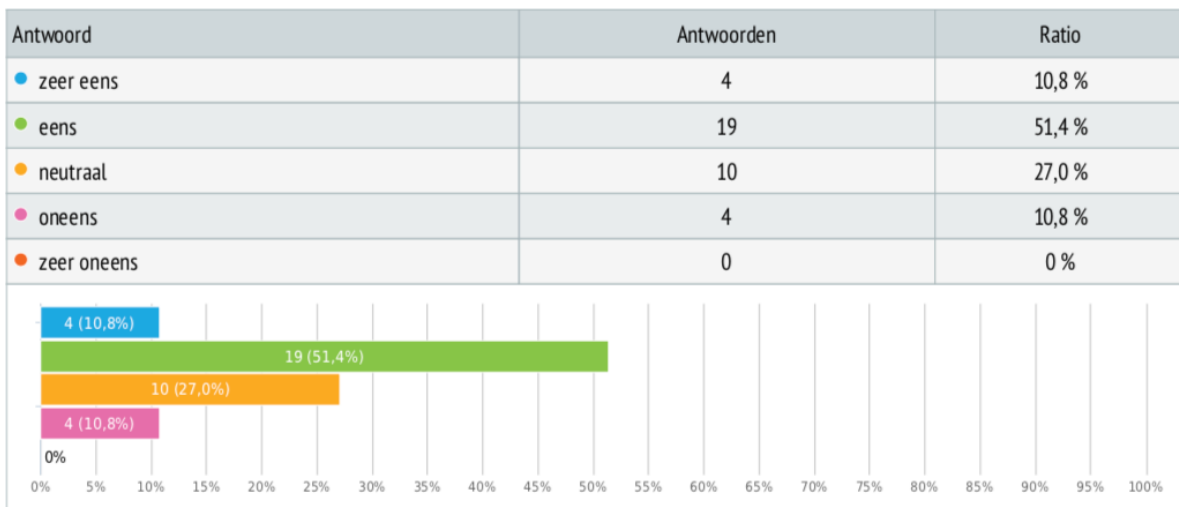
40. Mijn werk is stressvol

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



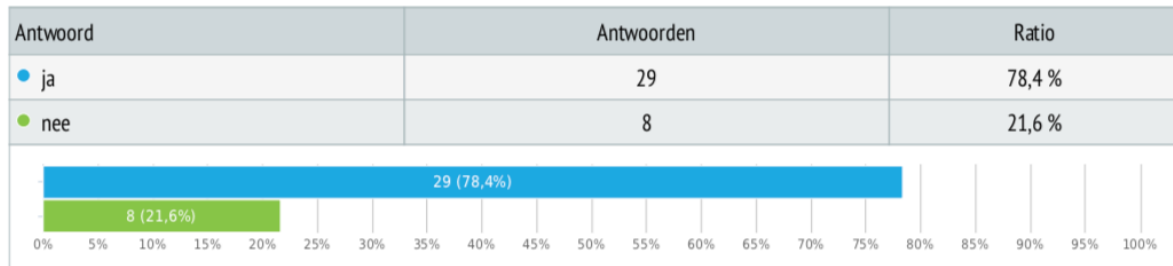
41. Ik ervaar het werk als zwaar

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



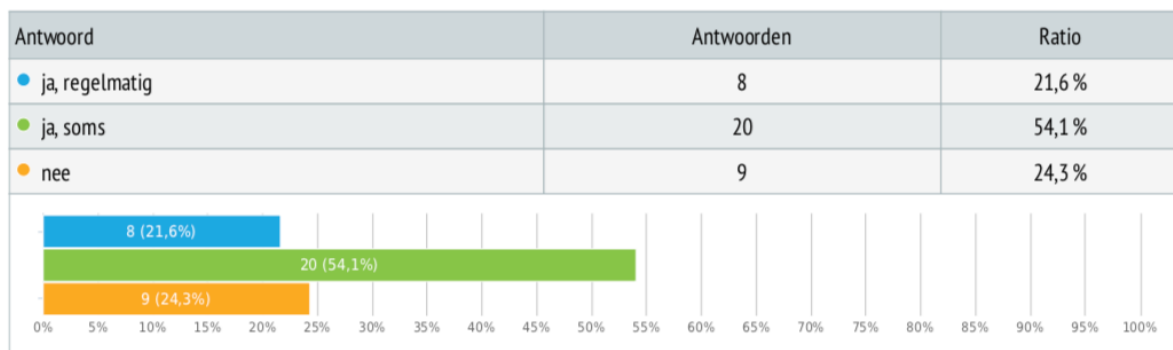
42. Moet je gevaarlijk werk doen?

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



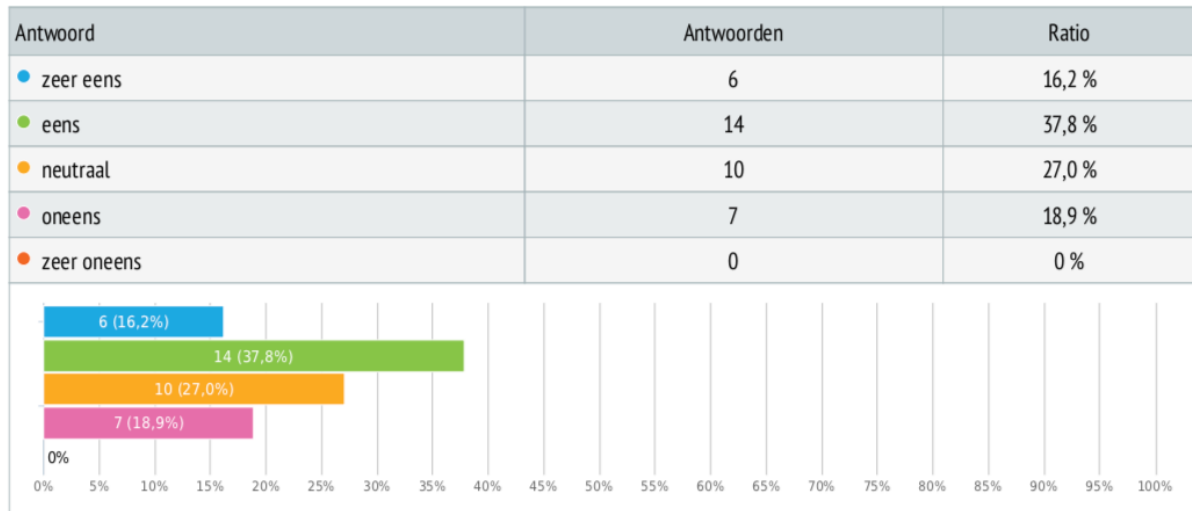
43. Vraagt het werk dat je doet veel fysiek kracht van jou?

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



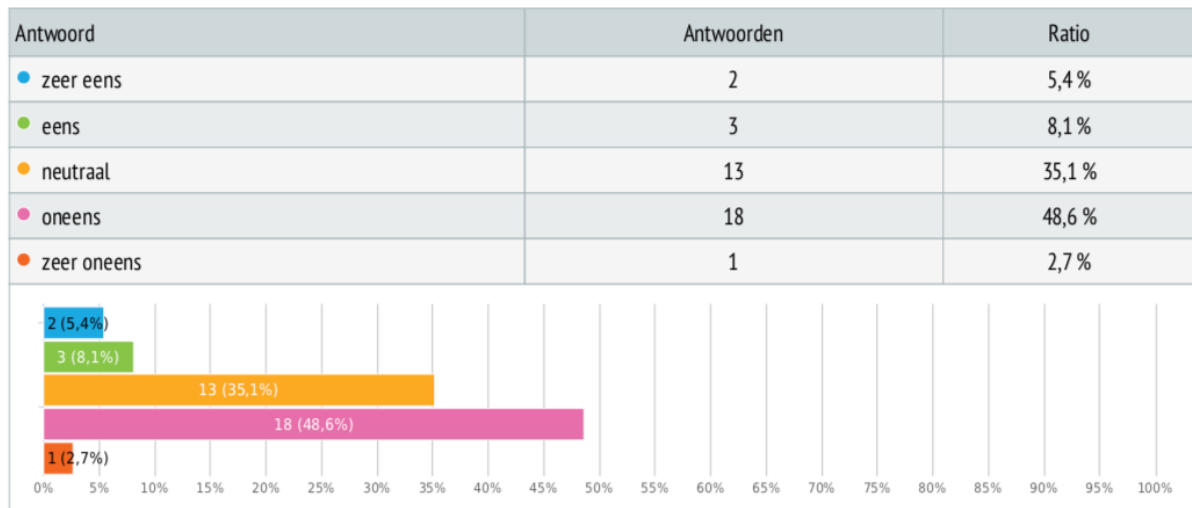
44. Ik werk regelmatig over

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



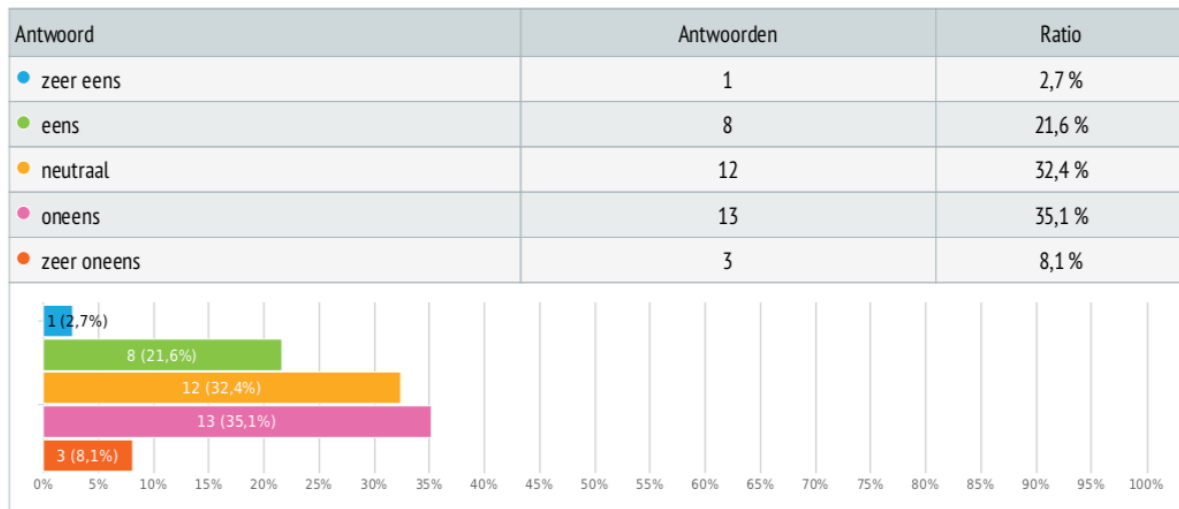
45. Door werk heb ik weinig tijd over voor mezelf/gezin

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



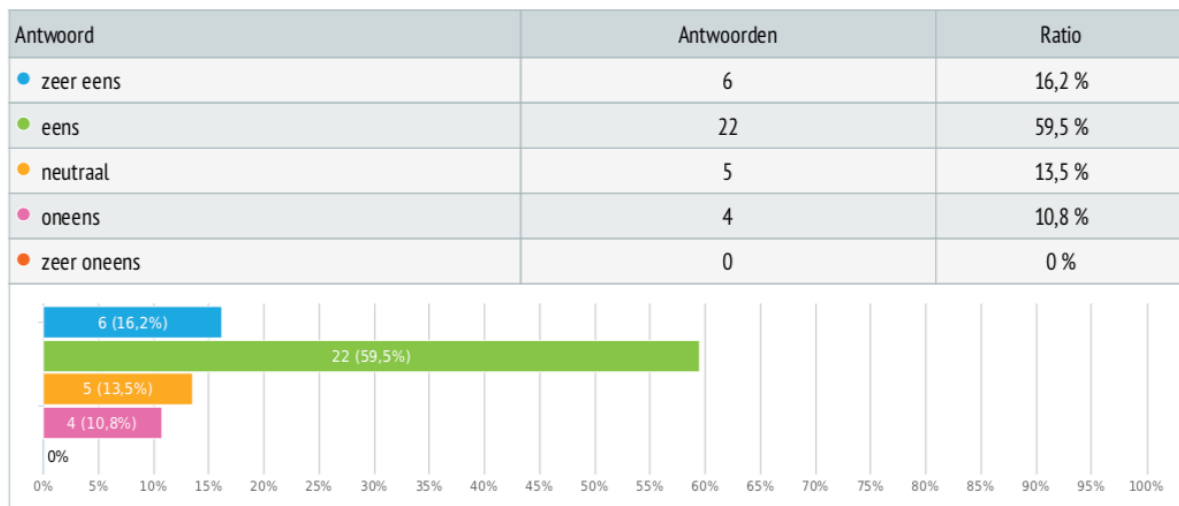
46. Ik krijg voldoende waardering voor mijn werk

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



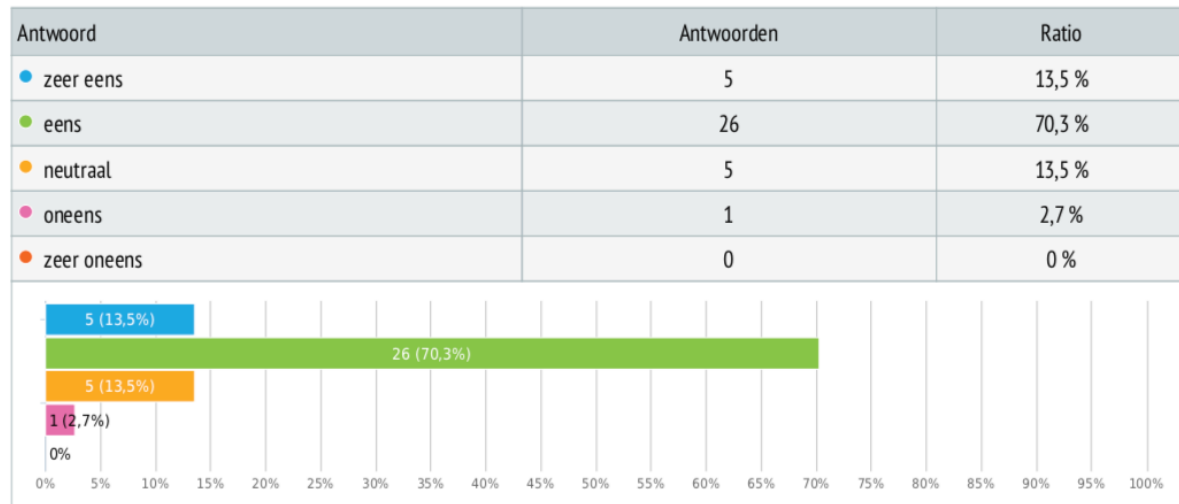
47. Mijn werk kan ik loslaten als ik thuis ben

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



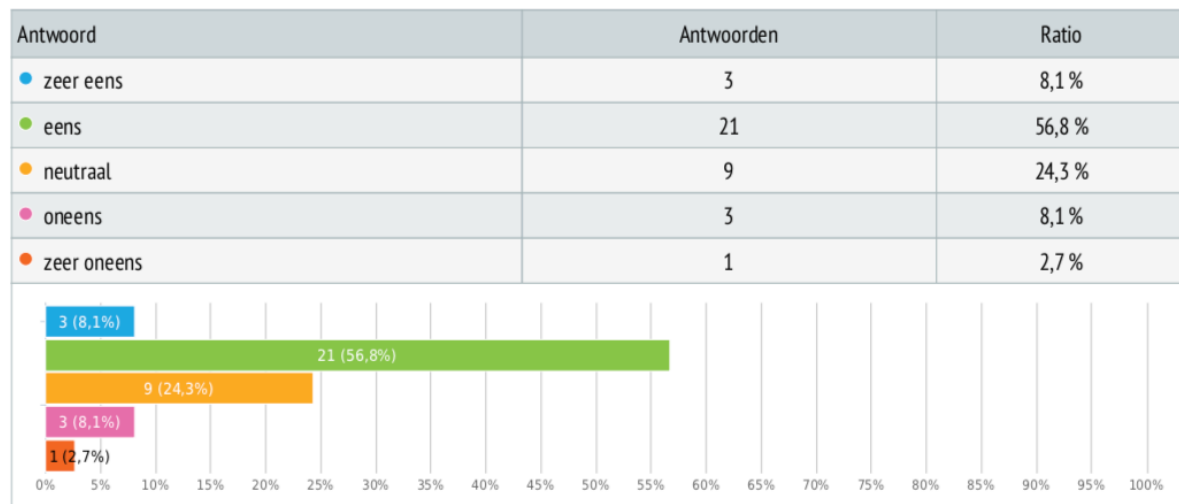
48. Emotioneel kan ik het werk aan. (Denk hierbij aan stress of dat je het werk snel mee naar huis neemt waardoor je vaak aan het werk denkt)

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



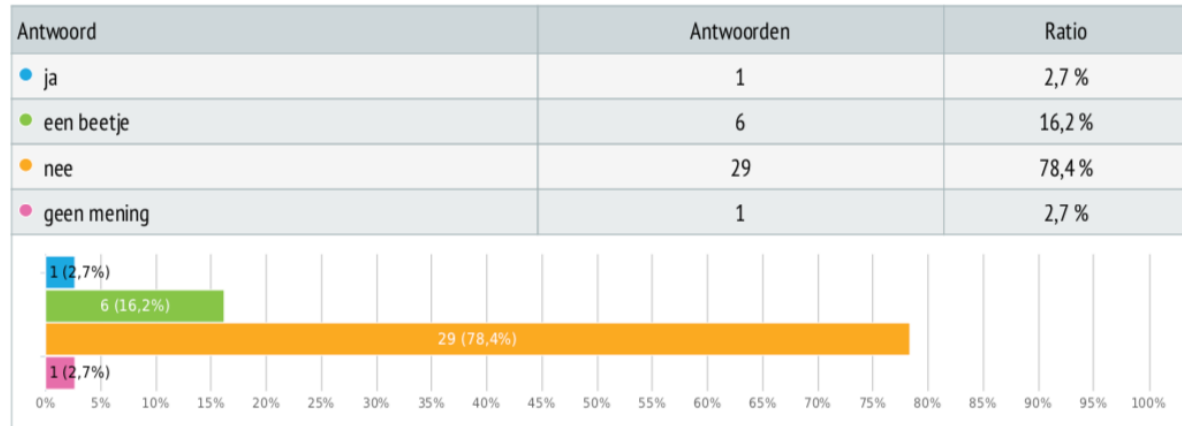
49. Mijn werk is fysiek belastend

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



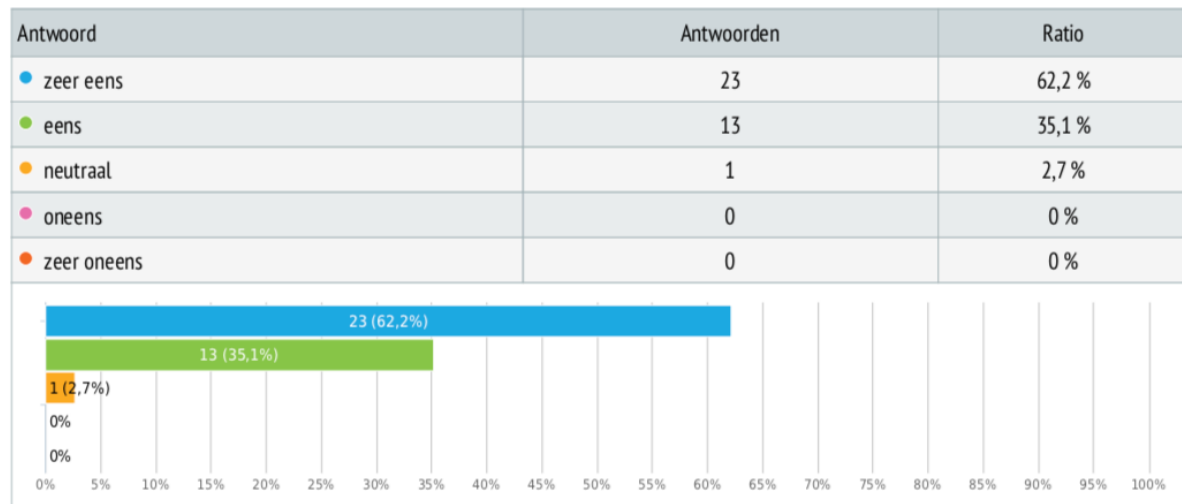
50. Ben je door KotugSmit geïnformeerd over hoe je gezond en fit kan blijven op de werkvloer (Denk aan adviezen over voeding of slaap)

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



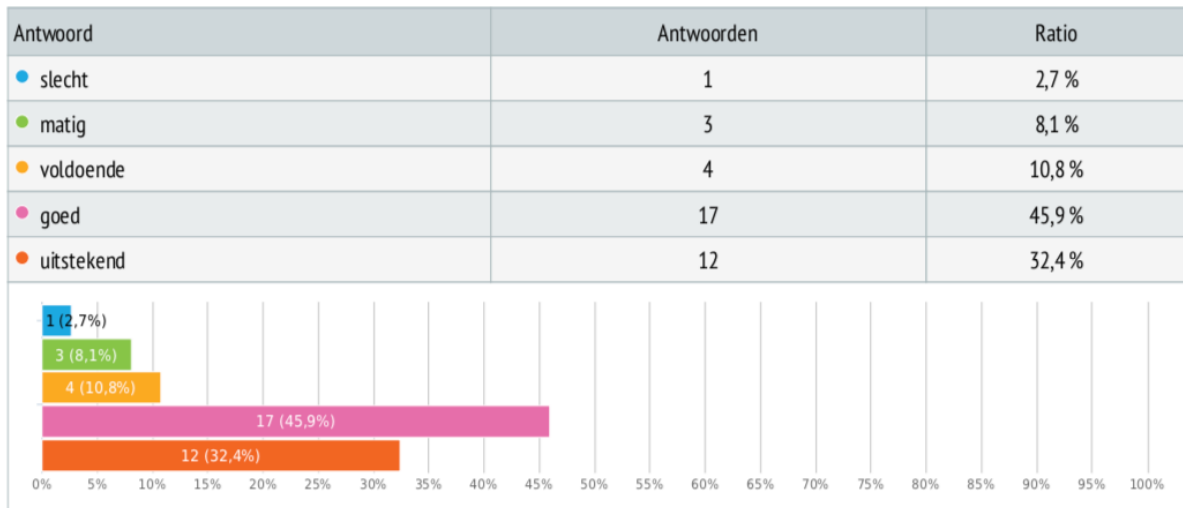
51. Ik vind het belangrijk dat ik gezond en fit ben

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



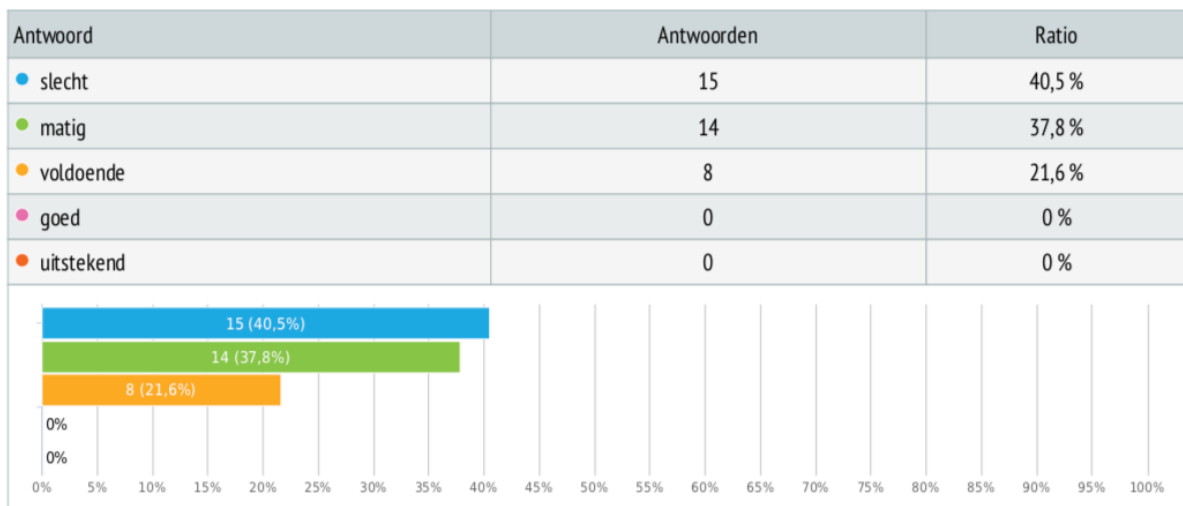
52. Hoe tevreden ben je over de samenwerking met je collega's aan boord?

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



53. Hoe tevreden ben jij over de huidige cultuur binnen de vloot in het algemeen?

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



54. Over welke cultuurelementen ben je het meest tevreden? Denk hierbij bv. aan de onderlinge samenwerking, elkaar aanspreken, eerlijkheid, flexibel, respect, professioneel, passievol etc.). Motiveer je antwoord.

Tekst antwoord, Antwoorden 31x, onbeantwoord 6x

- onderlinge samenwerking
- -
- Het samen werken van de ploeg waar ik in werk, we proberen de zeevaart waarden en cultuur in stand te houden
- een ieder leeft op zijn EIGEN eilandje [boot] !!
- de oude ex kotug mentaliteit. niet lullen maar poetsen
- Met sommige mensen kan ik wel door 1 deur. De meeste ken ik simpel weg niet.
- de samenwerking gaat wel goed al zouden wij met ze alle dus alle drie de cao's een team moeten zijn en dat is er nu niet.
- De cultuur van respect onder collega's aan boord en het samenwerken om het werk goed te doen spreekt me aan.
- Motivatie bij collega's is ver te zoeken
- Samenwerking binnen de eigen ploeg. Gevolg van vaste ploegen op een boot. Waar ik zelf een groot voorstander van ben.
- De openheid aan boord van eigenlijk alle schepen, en natuurlijk zijn er wel een wrijvingen maar ik ben niet zo moeilijk. Ik praat nu dus over de Kotug bemanning, want er staat "We are one" maar dat ga ik niet meer mee maken denk ik.
- de samenwerking tussen de bemanning hiermee bedoel ik wel kotug. Ik vind dat we met alle drie de cao's een team moeten zijn dat zou de sfeer echt een stuk leuker maken.
- samenwerken en elkaar aanspreken
- Geen
- Op dit moment zijn we bezig met 2 bedrijven en 2 culturen samen te voegen, dat geeft problemen, wederzijds
- Cultuur onder de Kotuggers is goed, men is altijd bereid elkaar te helpen, aan te spreken oid. Maar door de verschillende diensten, 24 uursdienst/ blokboden is er nergens tijd meer voor. Dit komt de sfeer niet ten goede. De flexibiliteit wordt steeds minder. De rek is er uit bij de Kotuggers. Dit komt doordat wij het gevoel hebben dat ze de Smitters tevreden moeten houden ten kosten, en over de ruggen, van de Kotuggers.
De relatie tussen de Kotuggers en de Smit collega's is redelijk, alhoewel we elkaar nooit zien. De culturen zijn te verschillend en er heerst nog altijd een misplaatst superioriteits gevoel bij sommige OUD gedienden onder SHTR. Deze mannen steken de jongere garde Smit crew mensen ook aan. Ze geven de slechte zaken door aan de jongere garde, dat is de doodsteek voor het bedrijf. Eén CAO gaat dit probleem echt niet oplossen.
- de samenwerking
- Het meeste spreken ben ik over de juiste ploeg op een sleepboot ieder doet zijn eigen taak heeft hier ook plezier in en de week vliegt voorbij echt top
- Met diverse medewerkers kan ik goed samenwerken of afspraken maken.
- Wij zijn erg flexibel, maar dat heb ik in een korte tijd snel zien veranderen
- Ik sta voor eerlijkheid, samenwerking en respect. Onderling is dat nu wel eens ver te zoeken sinds de joint venture. voor de joint venture stonden we voor KOTUG one team maar daar kan ik mij nu niet meer in vinden.
- Zie vraag 53
- Als nieuwkomer wordt je goed opgevangen. Als je maar wil werken en serieus met je werk om gaat willen ze je alles uitleggen.

- Flexibel, onderlinge samenwerking van deels van de vloot
- Het samenwerken met de collega's aan boord maakt het nog fijn om naar mijn werk te gaan.
- Samen een tandje bijzetten als het nodig is, die mentaliteit was er altijd. Is wel iets minder geworden...
- Dit bedrijf draait momenteel voor een groot deel op de passie voor het vak. Het nadeel hiervan is dat een deel van de mensen "blind" raken voor de realiteit, dat is namelijk een werkgever die weinig waardering heeft/uit voor wat men aan boord doet.
- Werken met professionals binnen mijn eigen bemanning
- Teamwork aan boord in de tijden dat het nodig is en gezelligheid bij de koffie
- Met mijn kotug collega's kan ik goed overweg ,mede doordat ik de meeste door en door ken.
Door met elkaar veel dingen mee te maken in de haven ,en vroeger meer op zee ,weet je precies wat je aan iemand hebt en waardeer je de inzet die je met elkaar hebt. Zeker met grote of gevaarlijke klussen weet ik op wie ik aankan. Met sommige collegae van smit heb ik die band (nog) niet ,maar heb nu wat meer met ze te maken . Soms verrassend positief ,maar ook helaas enkele negatieve . En negatief in de zin van dat er nog steeds mensen zijn met een anti kotug houding.
- De flexibiliteit van sommige collega's kan ik waarderen.

55. Over welke cultuurelementen ben je het minst tevreden? Motiveer je antwoord.

Tekst antwoord, Antwoorden 29x, onbeantwoord 8x

- flexibel, respect
- Het eeuwige gezeik
- Er worden vaak halve maatregelen genomen in verband met budget. Voor wat betreft dingen die de kapitein aangaan is vaak meer mogelijk dan voor de machinist. Denk aan dingen als werkplaats met goede voorzieningen en iets simpels als een stoel
- zelf kom ik uit een christelijk gezin , maar vind dat binnen de organisatie hier geen rekening mee gehouden word !, heb in het verleden hier een hele discussie over gehad met planner en manager
- ex smit cultuur
- Er zijn 3 fronten op de vloot. Die het kantoor door middel van cao's en voorwaarden in leven houdt.
- soms kunnen de kapiteinen wat ik hoor erg de baas willen spelen. Ze zijn dominant en maken de werksfeer niet fijn
- De agressieve houding en de misplaatste superioriteitswaan bij sommige ex Smit collega's
En de harde manier van onderhandelen naar de de werkgever toe
- MAAR door verdeeldheid en starheid komt dit onder druk te staan. Starheid van mensen die roepen dat we 1 zijn (als zij willen staken of dergelijke acties) maar als het op werken aankomt mogen wij (de ex Kotug kant) de kolen uit het vuur halen en gaan zij lekker de rust in.

Die verdeeldheid zie je denk ik ook terug in het ziekteverzuim.

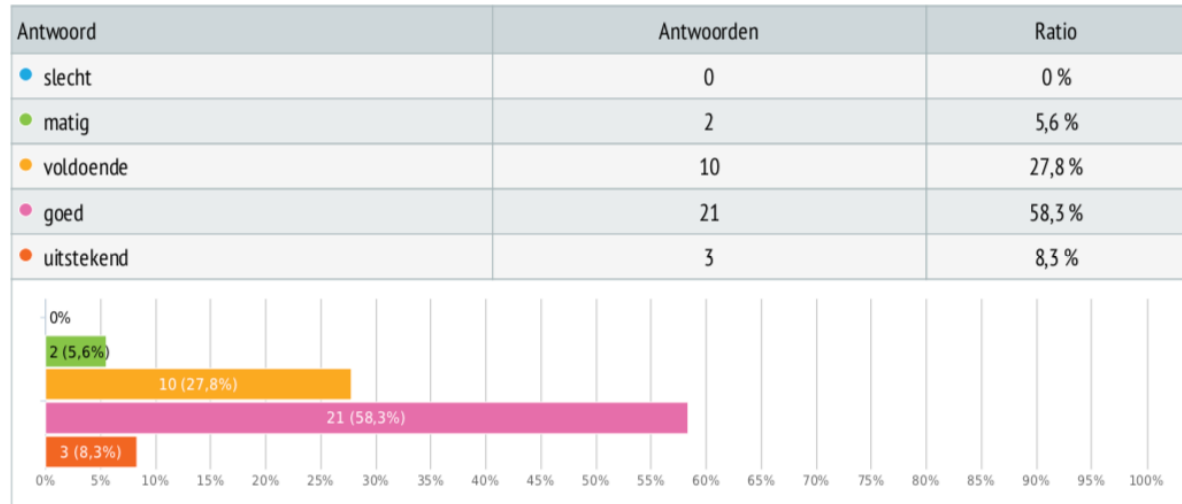
- Onderlinge samenwerking tgv steeds wisselende samenstelling van bemanning.
- De twee kampen het Smit kamp en het Kotug kamp , en hoe er bij smit gedacht word en de hele bedrijfs cultuur daar .
Schepen worden zonder bemanning achter gelaten , en zijn dus bij calamiteiten ook niet meer te gebruiken , en dat word heel normaal gevonden .
Ik kan nog wel even doorgaan maar de stoom komt nu alweer uit mijn oren .
- ex smit cultuur. en verder mis je veel als het gaat om respect wat wel weer een van de kernwaarde is? grappig he
- de cultuur van smit
- Klagen en roddelen ovet andere / negatief zijn nog erger zeuren dan mijn ongestelde vrouw
- Moeilijk in een hokje



- Samenwerking vlootbreed / Flexibiliteit / Respect.
Zie hierboven de motivatie
- de ex smit cultuur en dat het alleen maar om geld draait en niet om de mens
- Teveel op elkaar gelegd wordt!!en geoordeeld wordt!!!
- Geroddel, Geen eenheid, Te veel eigenheimers.
- Ontevredenheid
- De onwilligheid van het management om tot EEN goede cao te komen , zoals het nu is voelen wij als ex. Kotuggers ons als de polen van het bedrijf.
Ik geef daar de directie de volledige schuld van.
- Respect, samenwerking, schouders onder het bedrijf zetten (zoals we Kogug hebben laten groeien).
- De onrust binnen de vloot door het lange proces rondom de cao onderhandelingen. ook de werkdruk doordat er steeds meer schepen uit Rotterdam worden weg gehaald.
- onderlinge samenwerking van deels van de vloot
- Het is dat je een fijne ploeg aan boord hebt maar vergeleken met tien jaar terug is er totaal geen visie meer en zijn we stappen achteruit gegaan.
Er is totaal geen contact meer met de vloot je bent een nummer ipv een persoon.
- Men is erg met zichzelf bezig en hun eigen belangen. Een deel zit hier omdat het vaar/verlof schema mooi is en de rest is niet van belang. Een klein deel voert het liefst zo min mogelijk uit en komt er nog mee weg ook, de zgn "rotte appel" die moeilijk uit het bedrijf te halen is . Het ex-Kotug personeel staat helemaal niet als een blok achter elkaar.
- Interactie tussen kantoor en vloot. Geen terugkoppelingen op vragen, on-professionals op kantoor in alle lagen van crewing tot hoger management
- Geen antwoord
- Roddelen, Niet achter elkaar staan. Gezeik over elkaar. Woorden en geen daden. Dat er niemand zich aanmeldt voor de ondernemingsraad. Is een zeer kwalijke zaak. Te veel denken er in hun eigen belang en niet in het belang van iedereen en/of het bedrijf. En het bedrijf wordt gerund door de verkeerde mensen.

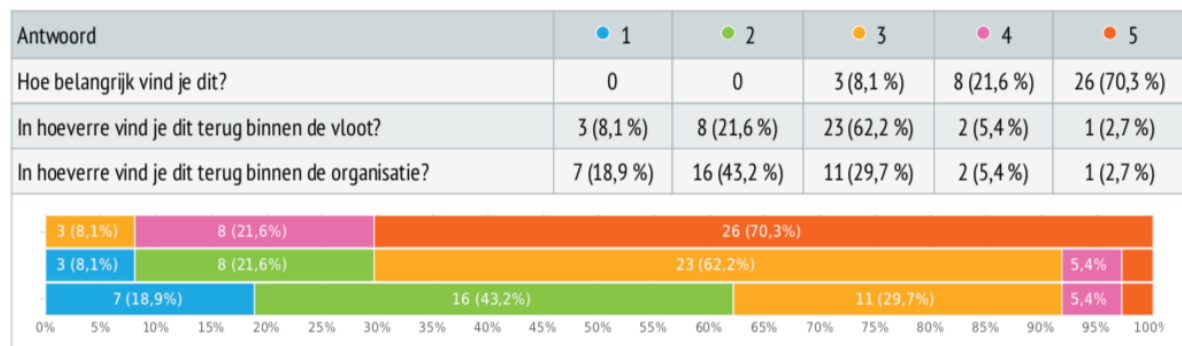
56. Hoe tevreden ben je over de manier van leidinggeven aan boord?

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



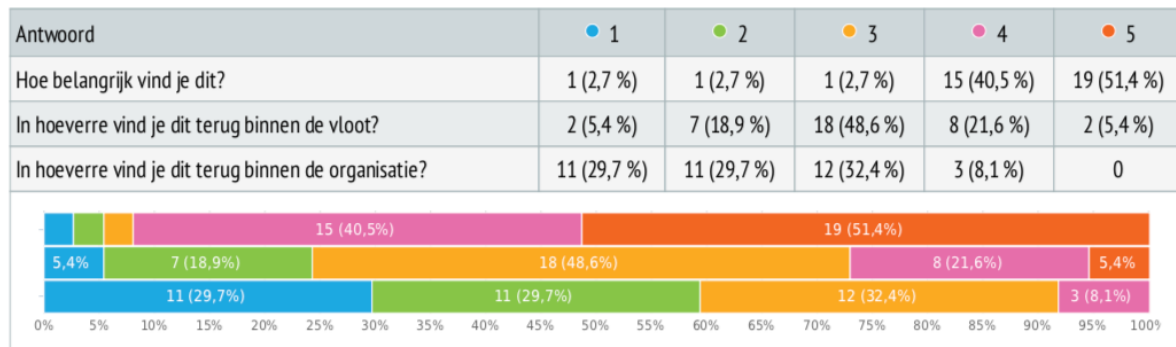
57. Plezier in je werk (en dit ook uitstralen)

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



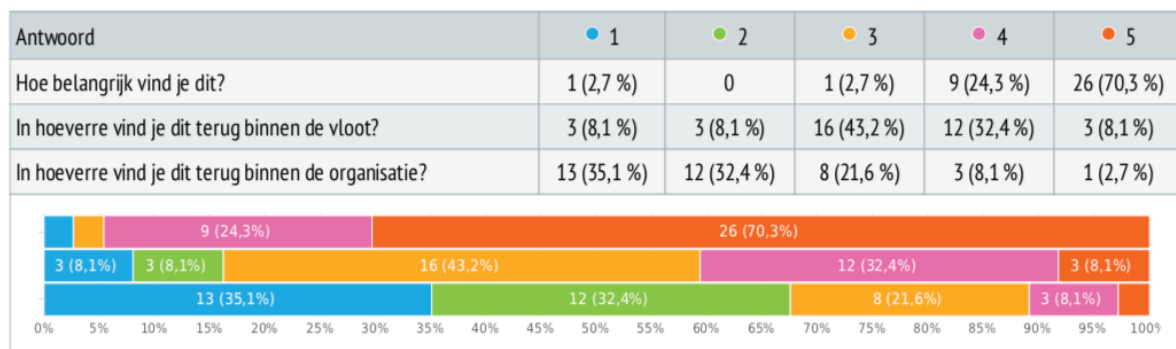
58. Elkaar aanspreken

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



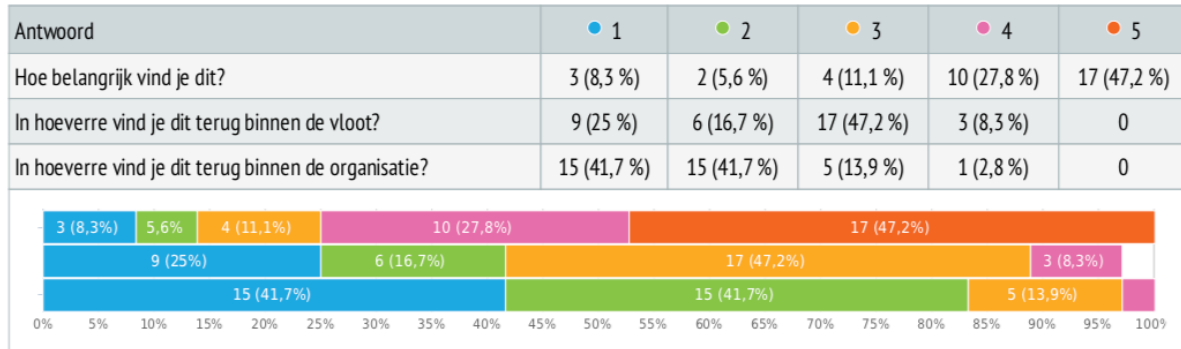
59. Onderlinge samenwerking

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



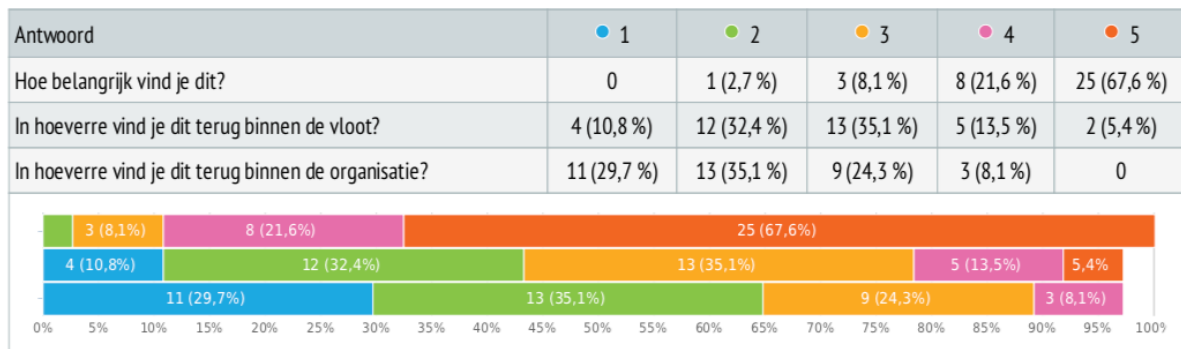
60. Het management vervult een duidelijke voorbeeldfunctie

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



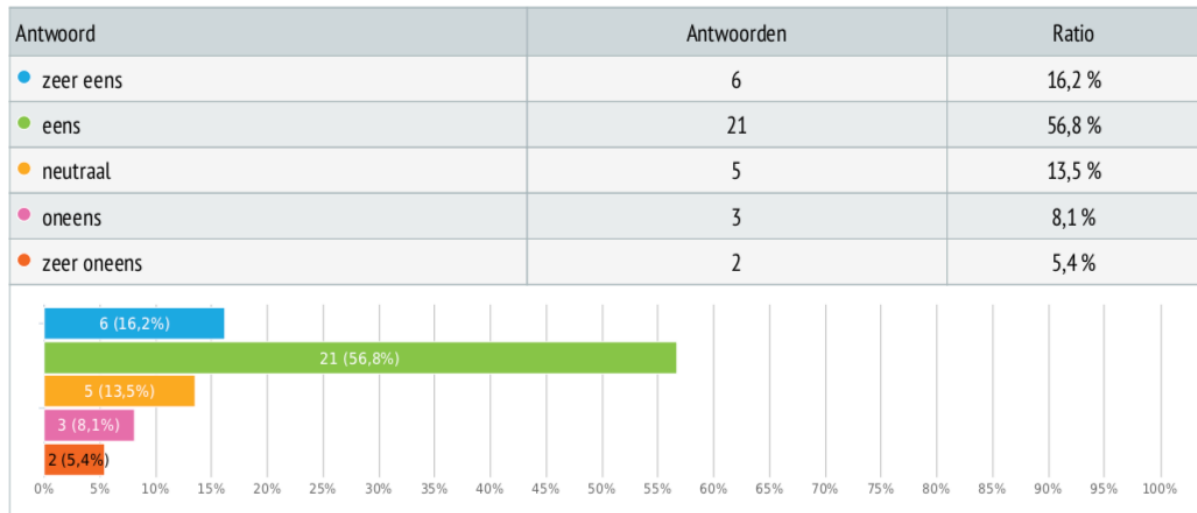
61. Hart voor de zaak

Matrix met enkelvoudige keuzes, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



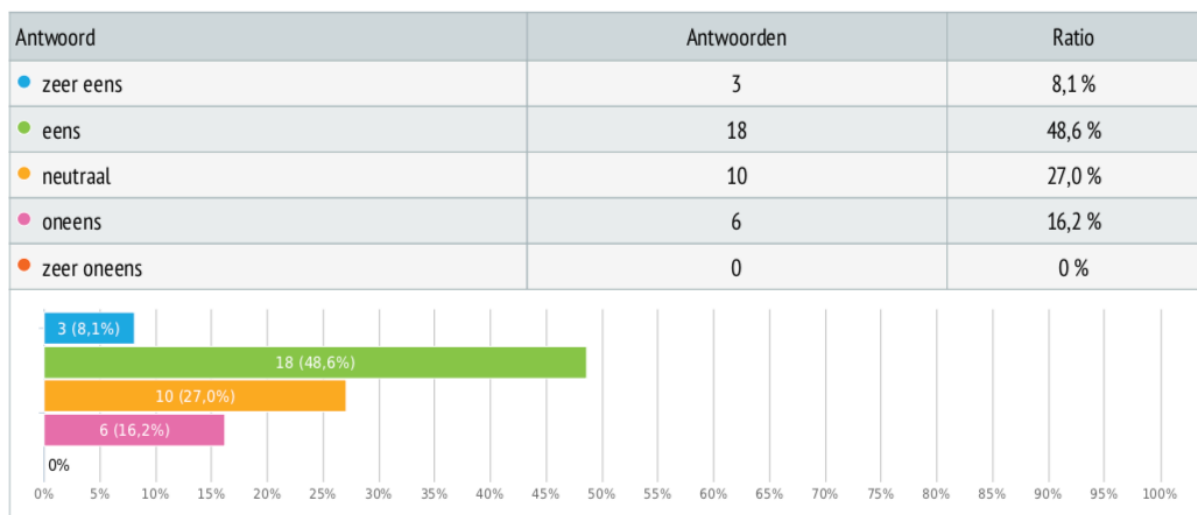
62. Met mijn collega's voel ik mij een team

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



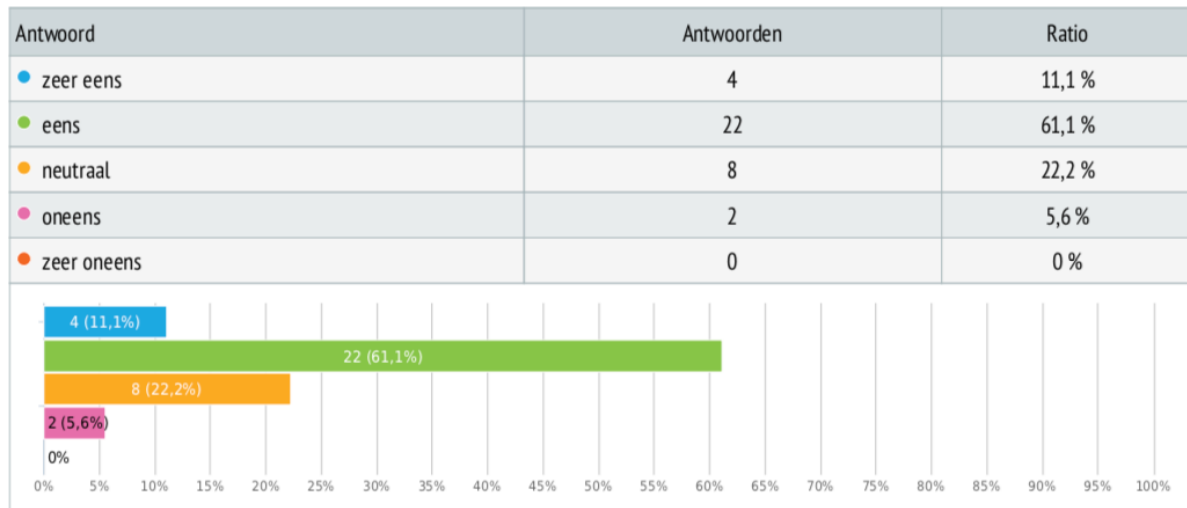
63. De samenwerking tussen mijn bemanning en de andere bemanning verloopt goed

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



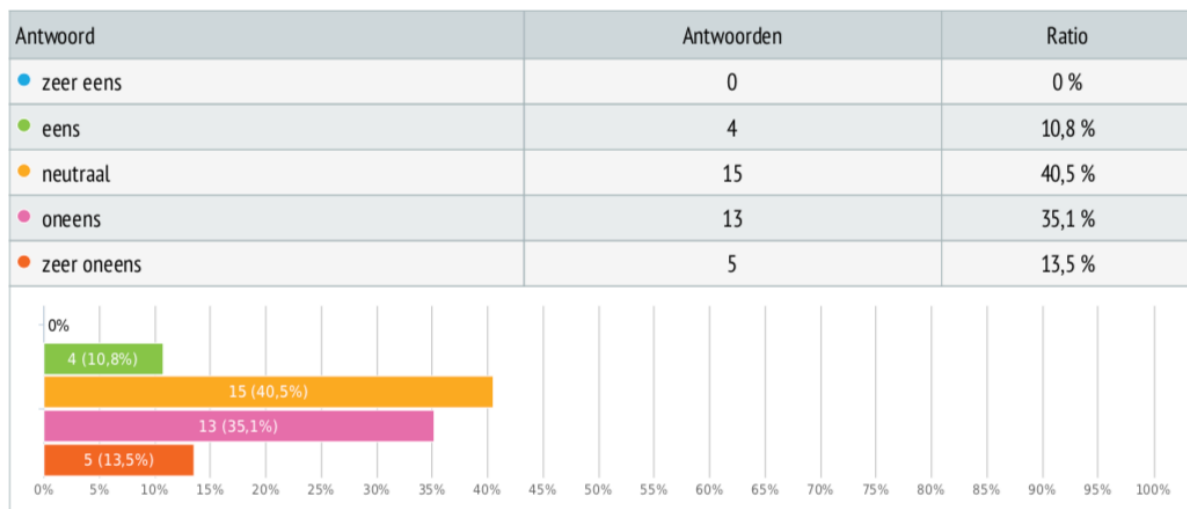
64. Op de vloot voel ik mij op mijn gemak

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



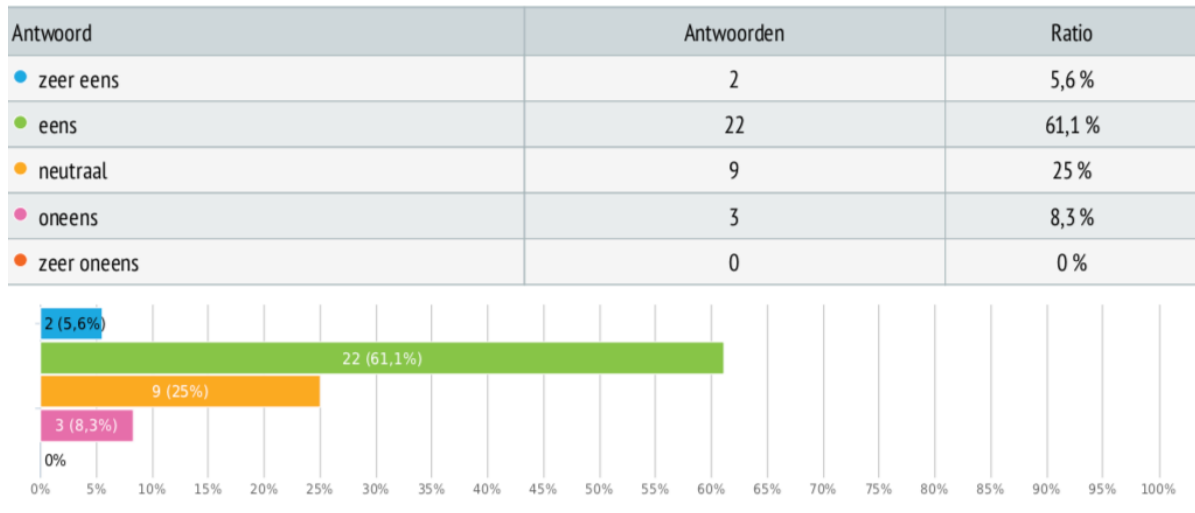
65. Binnen de organisatie is er een prettige werksfeer

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



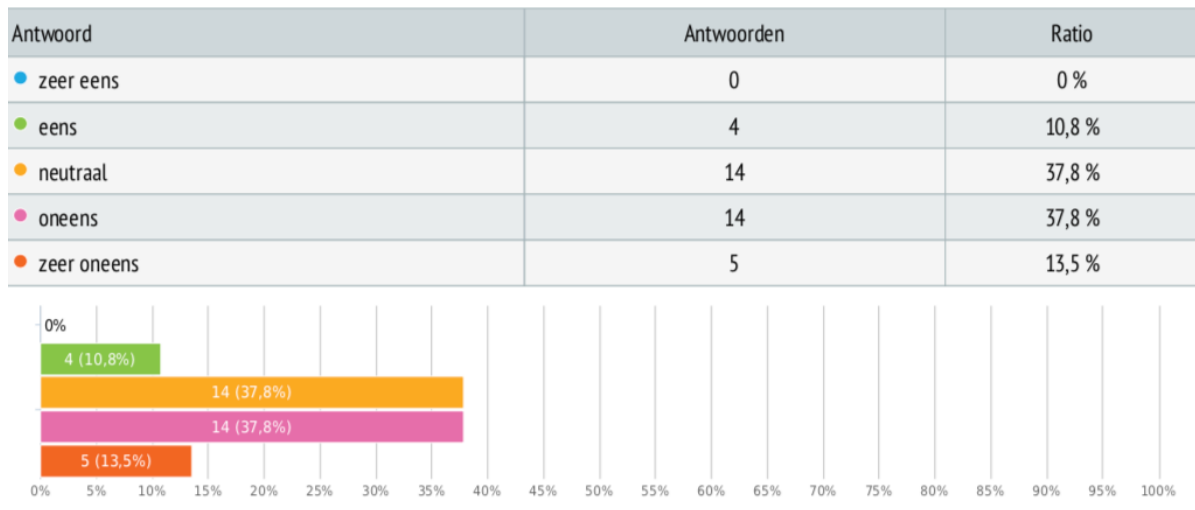
66. Over mijn directe collega's (collega's op de vloot) ben ik tevreden

Enkele keuze, Antwoorden 36x, onbeantwoord 1x



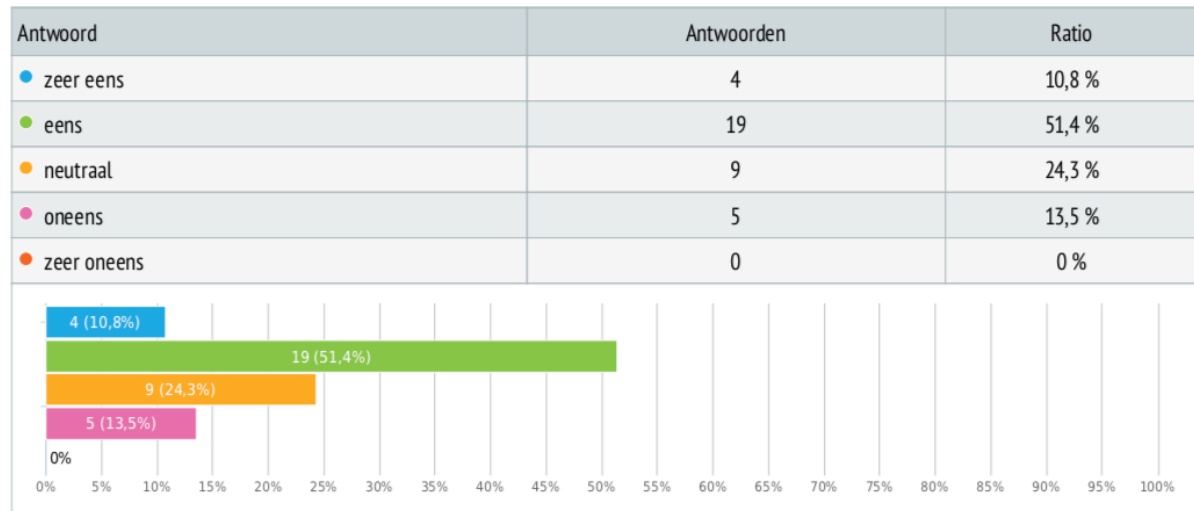
67. Over mijn collega's op kantoor ben ik tevreden

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



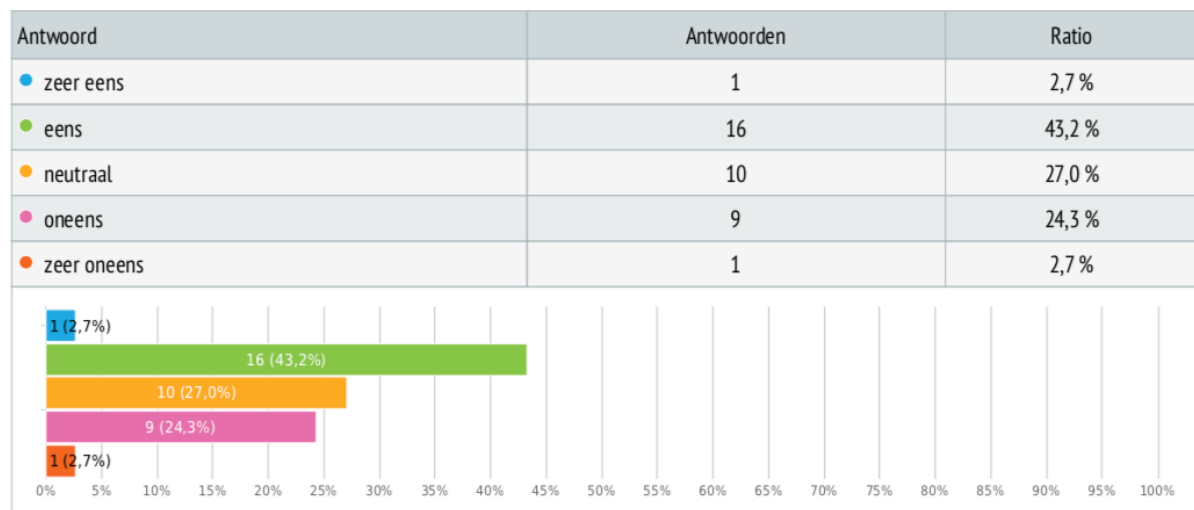
68. Door mijn collega's ga ik met plezier naar werk

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



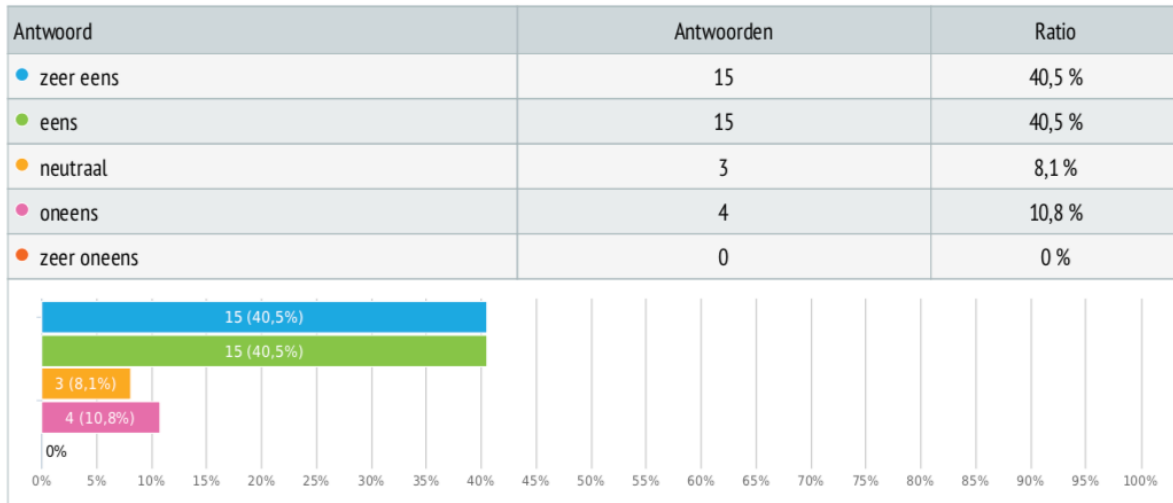
69. Binnen de vloot houdt iedereen zich bezig met de juiste taken

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



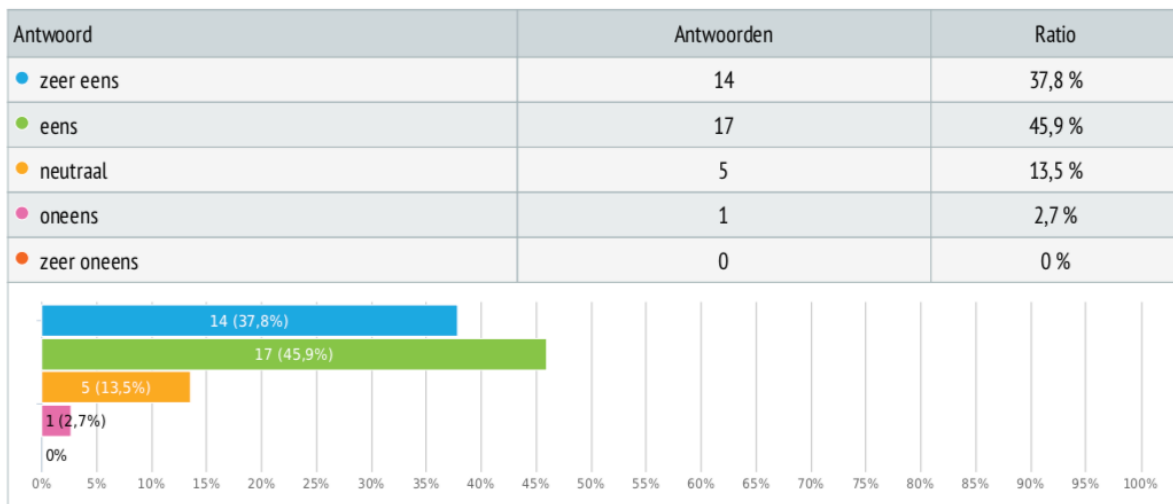
70. De werkzaamheden binnen de vloot dragen bij aan het succes van de organisatie

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



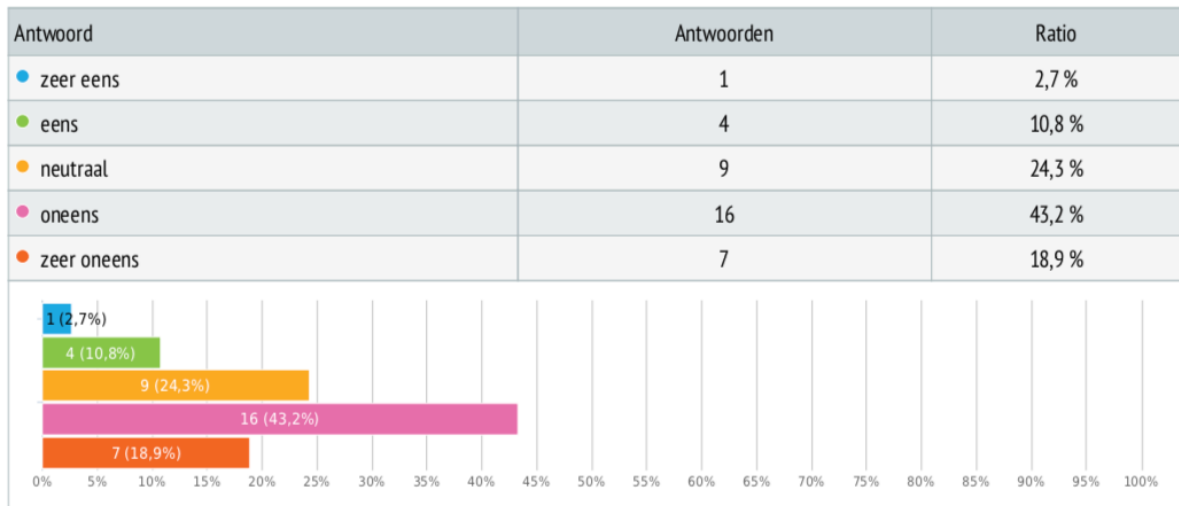
71. Ik heb behoefte om mij te ontwikkelen

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



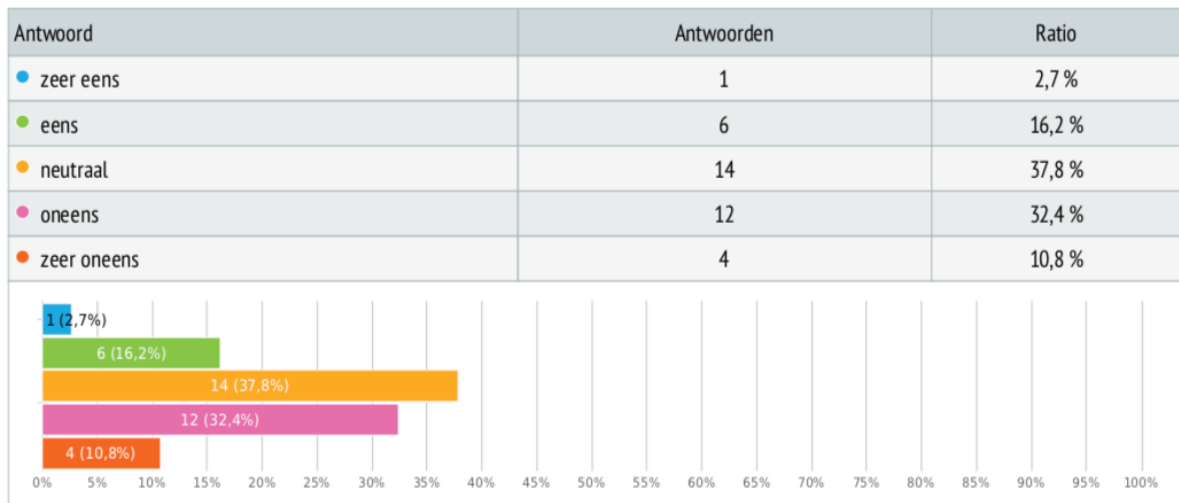
72. KotugSmit moedigt mij aan om mij te ontwikkelen

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



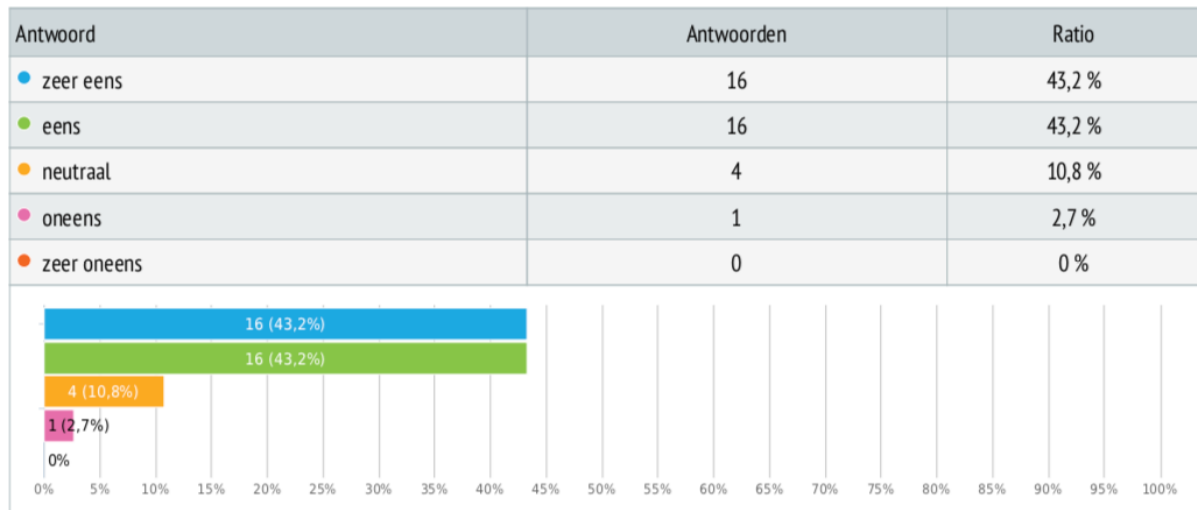
73. Binnen de organisatie kan ik mij goed ontwikkelen

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



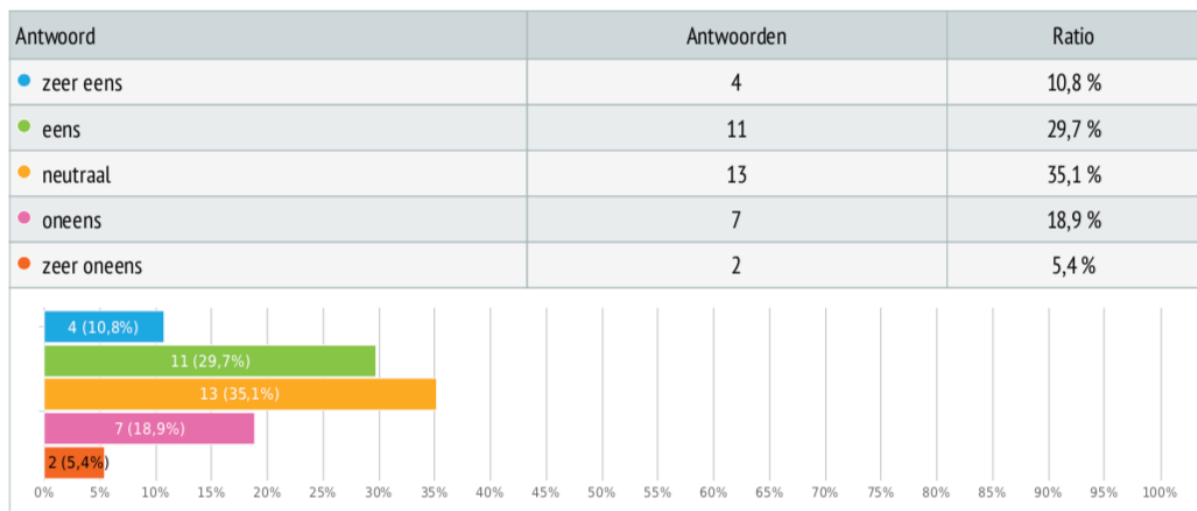
74. In mijn vakgebied zou ik graag meer kennis willen opdoen

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



75. In mijn werk kan ik voldoende nieuwe kennis opdoen

Enkele keuze, Antwoorden 37x, onbeantwoord 0x



76. Wil je nog iets kwijt over de enquête of heb jij nog tips waardoor jij je werk beter zou kunnen uitvoeren dan kan jij dat hier kwijt.

Tekst antwoord, Antwoorden 27x, onbeantwoord 10x

- wat meer waardering voor de mensen op de vloot die het geld binnenvaren, meer aandacht voor de lange werkdagen!!
- Het zou goed zijn als mensen van kantoor en de mensen van de vloot elkaar kennen. Nu is maar een select groepje bekend met kantoor. Het zou ook goed zijn als de vlootmensen weten wat een ieder op kantoor zijn werk is.
- ikzelf ben in de gezegende positie dan ik na al die jaren nog steeds de zelfde bemanning heb , waardoor een half oor al genoeg is om gedane zaken gedaan te krijgen
- het is moeilijk om van twee samen gevoegde bedrijven een gezamenlijke enquête te houden omdat er hele grote cultuur verschillen in zitten tussen deze twee
- Het is eigenlijk heel simpel op te lossen tussen de 3 fronten door alle cao gelijk te trekken. Niet alles te rekken zoals nu.
- het zou fijn zijn als de kloof tussen kantoor en vloot minder word. Ook wij en niet alleen een select groepje wilt met kantoor zich een voelen. Ook voelen wij ons niet altijd even gewaardeerd en dat is echt vervelend. wij zijn er alleen voor het geld
- Ik vind dat er in het management en zeker op HR te weinig kennis is van het wel en wee op de vloot
Hoe de mensen op de noten met elkaar omgaan en hoe er vroeger altijd een vast aanspreekpunt was waar de mensen werden gehoord en waar er aandacht was voor de persoonlijke situatie
Het bedrijf is veel te afstandelijk geworden met zeker op HR weinig feeling met de vloot
Daarbij komt dat er met de cao onderhandelingen weer duidelijk is geworden dat KST totaal niet weet hoe om te gaan met bonden en geen voorwerk hebben gedaan toen ze de onderhandelingen in gingen daardoor id er hoop irritatie ontstaan zeker op de vloot waardoor de motivatie tot onder het dieptepunt gefaald is en dit heeft ongetwijfeld het hoge verzuimcijfer tot gevolg
Er moet meer en duidelijker worden gecommuniceerd worden
- Ik vind het vaak moeilijk om een goed antwoord te geven op sommige vragen. Vragen zijn soms algemeen, terwijl ik vaak specifieke situaties voor ogen heb.
Bijvoorbeeldde vraag: " op de vloot voel ik mij op m'n gemak". Mijn antwoord is; "eens". dat geldt voor mijn situatie in UK. In Rotterdam is er de laatste tijd veel gezeur over vakabond, directie collega's zus' collega's zo. Daar binnen zou ik me onprettig voelen.
- Het slapen aan de wal is een groot drama en het schoon maken waar wij slapen jailhouskotug wordt maar 1keer in de 14 dagen gedaan maar er wordt niks aan gedaan er wordt gewoon niet geluisterd als je er wat van zegt

- Zoals al uit een hoop antwoorden blijkt hoop ik dat de onderlinge verschillen(tussen het Kotug vloot personeel en Smit vloot personeel) snel kleiner worden want dat zou een hoop ergernis schelen.
En ergernis is de bakermat van het verzuim ,volgens mij kun je dit heel gemakkelijk nagaan als je de fusie datum hanteerd, daarna moet het bij Kotug in mijn ogen omhoog zijn gegaan.
Bij Smit is het altijd al hoog geweest wat ik er van hoor, dat komt omdat er totaal geen binding is met het bedrijf.
Ik weet van Smit kapiteins die de boot uit de vaart melden vanwege een storing , waar helemaal geen storing is (om bv een voetbal wedstrijd op het gemak te kunnen kijken) en dan word er dus een andere boot ingezet .
Ik noem dit maten naaierij zij zien dit anders , maar door zulke fratsen word de ergernis (lees verzuim) alleen maar erger en gooit iedereen veel sneller het bijtje erbij neer.
Ik verbaas mij er dan ook over dat het Smit bedrijf nog steeds bestaat met zo'n cultuur .
En dan praat ik nog niet eens over het kantoor, waar ik weet niet hoeveel oud Kotug mensen eruit zijn gewerkt , om plaats te maken voor nieuwe .
Welke we alleen van naam kennen uit de mail,want hoe normaal het bij Kotug was om af en toe eens langs de vloot te komen zo stil blijft het nu.
Zelfs de genoemde heren Jeroen en Timo zie je sporadisch , ook niet op de aflosdag wat enkele jaren geleden nog normaal was , gewoon een praatje polsen hoe het loopt en gaat .
- Het bedrijf is te afstandelijk geworden ze zijn alleen maar bezig met geld binnen harken. Daarnaast zijn die cao onderhandelingen er daar heb ben wij allemaal begrip voor dat dat niet leuk is maar communiceer met ons houd ons op de hoogte heb begrip er wordt totaal niks aan weerstand gedaan. Ga met ons in gesprek. Dit word dus vooral nu niet gedaan. Betrek ons erbij etc. Ze denken echt dat mensen op de vloot de boosdoeners zijn dus gaan ze maar liever het gesprek niet aan wat ik persoonlijk DOM vind. ook op de aflosdag zie je de managers niet meer wat bij kotug vroeger wel zo was.
- meer ontwikkelmogelijkheden aanbieden we doen hier totaal niet aan ontwikkelgesprekken..
- Diverse vragen rond de 50 vond ik moeilijk te beantwoorden in een hokje
- Ik hoop dat jullie de ogen kunnen openen bij het MT en directie. Het is allemaal geen rozengeur en maneschijn. We stagneren in de ontwikkeling, in ieder geval op de vloot.
Er zijn behoorlijk veel collega's die zoekend zijn. Hetzij naar een andere baan , hetzij naar rust en regelmaat.
We hebben nog steeds één Kotug en één Smit, Kotugsmid is nog ver te zoeken helaas.
- het bedrijf is te veel op de cao onderhandelingen gefocust en focussen totaal niet meer op ons. Ja de cao onderhandelingen geeft stres maar er is meer aan de hand dan alleen de cao onderhandelingen echt niet alleen daardoor zijn wij ontevreden PRAAT EENS MET ONS DIRECTIE!
- Het is lastig om deze enquête in te vullen en omdat je niet altijd met het zelfde team werkt helaas!! Is het bij het ene ploegje supergezellig en motiverend en bij de andere kan niet wachten tot dinsdag is ik merk aan het management dat de fusie heel veel van hun tijd kost daarom weinig tijd heeft voor de vloot te bezoeken en merk dat kleine irritaties snel grote irritaties worden ik heb hier wel begrip voor maar soms geeft dit onnodige frustraties
- Heb al eens aangegeven om cursussen te gaan volgen, maar elke keer moet ik hier weer om vragen.
Meer luisteren naar de mensen op de werkvloer.
- Meer opleidingen, zodat collega's dat niet uit eigenzak moeten betalen
- De mensen van kantoor moeten zich meer laten zien op de vloot en dan ook eens goed luisteren naar de mensen op de sleepboten wat er allemaal speelt en wat beter kan.
- Diverse dingen zou ik willen delen.
Je kunt me bereiken onder nr. 0653934389
- Deze enquête komt vele mensen koud op hun dak en mensen denken dat dit niet geheel neutraal is.
het is dat de or er nu extra om vraagt dat mensen hem gaan invullen.
- Op sommige vragen kon ik niet goed antwoorden. Ik vond dat mijn antwoord er niet bij stond.
Om mijn werk beter te kunnen uitvoeren, en meer zin te beleven is het van belang dat er een duidelijkere visie vanaf het kantoor komt en we onder 1 CAO gaan werken. Het is zeker nog niet 1 bedrijf, we hebben het zelfde logo en kleuren maar dat is het dan.

- Zie Vraag 2: Er zijn ook partners met een samenlevingscontract. Ik heb maar gehuwd ingevuld.

Hetgeen wat het "TOP Management" laat zien in dit bedrijf is beneden peil. Na bijna 3 jaar hebben we nog steeds geen 1-CAO rond zodat iedereen "gelijk" is in dit bedrijf. Hierdoor creëer je een hoop onvrede en dus een hoog ziekteverzuim. Het bedrijf speelt de werknemers uit tegen elkaar door misbruik te maken van de huidige CAO's.

De werkgever verwacht/denkt dat wij met een 24uurs dienst in een Airco loos verblijf goed aan onze rust komen en verwacht dat wij 12 uur lang non-stop fris rond varen. Na een week slaap tekort komt men totaal gebroken thuis. Het plezier in het werk wordt minder.

- Mijn eerste insteek was om er niet aan mee te doen maar op aan dringen van OR heb ik het ingevuld.
Ik vind het te gek voor worden dat een paar studenten de stemming op de vloot moeten peilen, daar is geen enquête voor nodig.
Ik heb een geweldig team om mij heen met een uitgebreid vaargebied, operationeel in diversen havens binnen de organisatie dat is waar ik plezier uithaal en zeker NIET MEER uit de organisatie.
Wij komen uit een familie bedrijf met veel persoonlijk contact, waar we ook ter wereld bezig waren altijd interesse was in onze werkzaamheden. Dat die interesse niet altijd face to face gedeeld kon worden is begrijpelijk maar dan was er altijd nog een telefoon waar gewoon mee gebeld werd ipv van appen of mailen.
Het laatste contact vanaf mijn manager is de afgelopen zeven maanden welgeteld 1 keer geweest omdat we toevallig in het zelfde vliegtuig zaten.
En dit is niet alleen op operationeel vlak maar dat gaat in alle lagen van het bedrijf door aanames van td ict of welke afdeling worden beslissingen genomen over dingen waar ze helemaal geen weet van hebben waardoor kosten, tijd en frustraties de pan uitreizen, pak eens een keer een telefoon en bel die boot op om te vragen waarvoor iets nodig is of waarom het nodig is in plaats van zelf maar een beslissing te nemen waar je helemaal geen verstand van heb.
Gaaf de dialoog eens aan misschien steek je er nog eens iets van op.
- Het management moet regelmatig langs komen op de vloot.
- Al jaren pleit ik voor meer kantoor personeel op de vloot, helaas is daar blijkbaar geen tijd voor . Het elkaar kennen vindt ik belangrijk, maar er kom hier gewoon niet van . Ik denk dat de drempel te hoog is voor sommige medewerkers van kantoor en daar komt ook nog eens bij dat de smitvloot wel frequenter word bezocht door Timo/Jeroen.
Ook Frank Schoof ,Cora Talen en andere HR leden zijn nauwelijks bekend bij de kotug vlootkennen we niet
.noot gezien, en meer van dat soort uitspraken krijg je te horen bij het vallen van die namen.
- Er moet veel beter naar de mensen op de werkvloer geluisterd worden.

77. Naar aanleiding van de enquête gaan wij ook diepte interviews houden, als jij onder een genot van een kop koffie/thee met ons hierover wilt praten mail dan naar afstudeerenquete123@gmail.com Uiteraard is dit volledig anoniem en worden je gegevens niet gedeeld met de organisatie.

Tekst antwoord, Antwoorden 13x, onbeantwoord 24x

Bijlage 5 – Diepte-interviews sensitizing-concept

Dit zijn de interviewvragen voor de vijf geïnterviewde vlootmedewerkers van Kotug Harbour Towage. Er is gebruik gemaakt van sensitizing-concept, zoals te zien in het onderdeel segmentatie/codering.

Interviewvragen	Segmentatie/codering. (enquête)
1. Hoe voel jij je nu als medewerker in deze organisatie? - Hoe voelde jij je als medewerker voor de fusie?	- Huidige situatie - Verleden situatie
2. Zijn er dingen die Kotug Smit anders kan doen voor een betere werkomgeving voor jou en jouw collega's?	- Werkomgeving - Verbeteringsprocessen
3. Welke factoren zorgen ervoor dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren?	- Factoren werkomstandigheden - Werkaspecten - 48% ervaart het werk als zwaar
4. Er is binnen de organisatie over het algemeen een hoog ziekteverzuim, hoe zou dit volgens jou kunnen komen? - Hoe komt het dat de vlootmedewerkers niet weten dat er over het algemeen een hoog ziekteverzuimpercentage is? - Wat zijn volgens jou factoren waardoor medewerkers verzuimen? - <i>Als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik Aanpakken als eerst binnen de organisatie</i>	Uit de enquête is gebleken dat 77% van de vlootmedewerkers niet bekend is met het hoge ziekteverzuimpercentage. - Mate van communiceren - Verzuimfactoren - Afstandelijkheid vanuit kantoor - Verzuim
5. Uit onderzoek van de enquête is gebleken dat de huidige cultuur binnen de vloot als slecht is beoordeeld. Weet jij wat de reden hiervan en wat zou KotugSmit kunnen doen om dit te verbeteren?	- Organisatiecultuur - Angstcultuur - Hiërarchie - Betrokkenheid - Transparantie
6. Beschrijf je ideale werksituatie - Hoe ziet het contact met je collega's en uw leidinggevende eruit in een ideale werksituatie	- Werktevredenheid - Werksfeer - Betrokkenheid
Situatie 7. Een nieuwe medewerker met andere normen en waarden komt binnen bij een organisatie. Op het moment dat de medewerker binnenkomt, merkt hij dat hij botst met de normen en waarden die hij gewend is. Hierdoor voelt diegene zich niet helemaal op zijn gemak bij de nieuwe organisatie. Wat zouden de collega's kunnen doen volgens jou om diegene op zijn gemak te stellen?	Hier wordt gebruik gemaakt van het projectieve techniek 'constructietechniek' Baarda.
8. Om langer gelukkig en vitaal door te kunnen werken, heb ik van de organisatie nodig.... 9. Om langer gelukkig, vitaal en mobiel te kunnen werken, kan ik zelf het volgende anders doen.....	Hier wordt gebruik gemaakt van het projectieve techniek 'aanvulttechniek' Baarda. Hier wordt gekeken of medewerkers bewust zijn van hun werkomgeving en of zij beseffen dat zij ook invloed kunnen hebben op hun werkomgeving. Met de antwoorden kan een advies worden opgesteld voor het hoofdstuk aanbevelingen.

Bijlage 6 – diepte interviews individueel uitgewerkt

Hier volgen de vijf individuele interviews uitgewerkt in willekeurige volgorde.

Interview Kotug medewerker 1

1. Hoe voel jij je nu als medewerker in deze organisatie?

Op dit moment voel ik mij een nummertje in de organisatie. Bij Kotug was het vroeger meer ons kent ons. Dat is nu absoluut niet meer. Ik ken heel het kantoor niet eens en crewing zelfs niet terwijl zij het meest met ons contact hebben. Ik heb iemand van crewing een keer uitgenodigd maar nooit komt ze langs. De enigste manier hoe je contact kan hebben is door te mailen. Dan is het nog lang wachten want verder zijn ze niet te bereiken.

2. Hoe voelde jij je als medewerker voor de fusie?

Voor de fusie voelde ik me gelukkig, voorheen kon je naar kantoor stappen en kende je elkaar allemaal. Als ik even in de buurt was van kantoor deed ik altijd een bakkie met collega's op kantoor, nu niet. Nu zijn ook bij ons de rustblokken eruit gehaald. Die rustblokken waren fijn, want je kon dan langs bij de andere boten en kon je een praatje maken waardoor je ook je medecollega's leerden kennen. Nu is het alleen maar lopende band werk we moeten maar door met varen wat voor ons ook heel zwaar is.

3. Zijn er dingen die Kotug Smit anders kan doen voor een betere werkomgeving voor jou en jouw collega's?

De afstand tussen kantoor en de vloot. Ik wil ons weer verbonden voelen met de organisatie. Ik mis die verbinding. Vroeger zag je altijd iemand van kantoor op aflosdag. Je kon dan altijd even je ei kwijt. Laat gewoon even je gezicht zien. De general manager en operations manager, geen idee wie dat zijn ik heb ze nog nooit gezien kan je na gaan. Ook onze grootste baas de ceo, geen idee nooit gezien.

4. Welke factoren zorgen ervoor dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren?

De nachtdiensten en het lopende band werk. Ook om aan je rust te komen vroeger bij Kotug hadden we een hotel en daar kwamen wij goed tot rust. Nu worden we naar een vakantiepark gestuurd en zitten we met ze drieën in een vakantiehuis met gillende kinderen een buurman die het gras aan het maaien is etc. Jij moet dan wel aan je rust komen want de volgende dag mag je weer een lange dag draaien. Ik snap het wel, een hotel was duurder maar als ik goed slaap lever ik ook beter werk en wordt je minder snel ziek. Als ik weer 24-uurs diensten zou hebben rijd ik liever 1,5 uur op en neer naar huis voor een goede nachtrust dan op dat vakantiepark.

5. Er is binnen de organisatie over het algemeen een hoog ziekteverzuim, hoe zou dit volgens jou kunnen komen?

De hoge werkdruk en het niet een voelen met de organisatie, mensen zullen zich daardoor sneller ziek melden. Ik weet wel dat bij Smit er een hoger ziekteverzuim is. Smitters zijn echte fabrieksmedewerkers die zijn die familiecultuur niet gewend. Weet je wat ook gek is, dat Smitters gewoon soms Kotug collega's niet willen groeten. Is toch te gek voor woorden we hebben dezelfde baas en werken voor dezelfde organisatie

6. Hoe komt het dat de vlootmedewerkers niet weten dat er over het algemeen een hoog

ziekteverzuim is?
Dat komt omdat kantoor het blijkaar dan niet belangrijk genoeg vind en dit wederom weer niet communiceert met ons. Ze communiceren nooit.

7. Wat zijn volgens jou factoren waardoor medewerkers verzuimen?

Ontevredenheid, onverschilligheid

8. Als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik Aanpakken als eerst binnen de organisatie

Verschil tussen kantoor en de vloot verkleinen. Niet dat als er een haring party is, dat is een jaarlijks feestje van KotugSmit, ook wel door ons de stropdassenparty genoemd, dat er alleen maar hoge pieten komen. En als er dan vlootmedewerkers komen dat je dan raar wordt aangekeken.

9. **Uit onderzoek van de enquête is gebleken dat de huidige cultuur binnen de vloot als slecht is beoordeeld. Weet jij wat de reden hiervan zou kunnen zijn en wat zou Kotugsmid anders kunnen doen om dit te verbeteren?**

Ik denk door het eilandjeseffect. De een slaapt en je buurman is aan het werk. Voorheen schoof je bij elkaar aan tafel aan en nu is dat weg.

10. **Beschrijf je ideale werksituatie**

Rust binnen de organisatie dan ben ik tevreden. Het werk vind ik leuk maar de situatie en het geouwehoer vind ik zo erg. Ook de werkdruk mag minder ik wil me geen fabrieksmedewerker voelen met zero waardering.

11. **Een nieuwe medewerker met andere normen en waarden komt binnen bij een organisatie. Op het moment dat de medewerker binnen komt merkt die dat het botst met de normen en waarden die hij/zij gewend is, hierdoor voelt diegene zich niet helemaal op zijn gemak bij de nieuwe organisatie. Wat zouden de collega's kunnen doen volgens jou om diegene op zijn gemak te stellen?**

Ik zou praten met diegene van hoe deed jij het dan bij je vorige organisatie en dan kijken of er een compromis is. Wij leren daar ook van maar als diegene zich na lange tijd niet op zijn gemak voelt dan weet ik het ook niet maar praten is belangrijk.

12. **Om langer gelukkig en vitaal door te kunnen werken heb ik van de organisatie nodig....**

Gezelligheid en uitdaging. Ik zou me graag meer willen ontwikkelen maar die mogelijkheden bieden ze hier nog niet aan. Ik wil meer uitdaging.

13. **Om langer gelukkig, vitaal en mobiel te kunnen werken kan ik zelf het volgende anders doen.....**

Zorgen dat je het naar je zin blijft houden. Zorgen voor een goede band met je collega's.

Interview Kotugmedewerker 2

1. Hoe voel jij je nu als medewerker in deze organisatie?

Wat wij doen en wat wij als vlootmedewerkers willen wordt gewoon niet naar geluisterd. Ik voel mij op mijn eigen boot wel prima met mijn collega's. Wij zijn een wereldje los van het kantoor wij zijn geen eenheid. Er komt ook steeds meer afstand.

Een voorbeeld; voor ons is het eten heel belangrijk en dat wij zelf mogen bepalen wat wij willen eten. Toen kwam de fusie en ging opeens kantoor zich ermee bemoeien. Ze kozen een supermarkt die duurder was en vieze. Wij wilden de oude terug, maar daar luisterde ze totaal niet naar. Wij worden van goed eten gewoon heel blij, zeker als je een week op een boot zit wil je gewoon goed eten maar ze luisteren gewoon echt niet.

2. Hoe voelde jij je als medewerker voor de fusie?

Voor de fusie voelde ik mij meer thuis. Precies wat je van een organisatie kon verwachten gebeurde ook. Ze zorgde voor je en als ik wat had dan kon ik bij iemand terecht. Heel vaak werd ik goed gehoord en hier nu niet. Een voorbeeld, ik werkte als ik twee weken thuis was, want wij zijn twee weken op en twee weken af bij een transportbedrijf niet elke dag maar twee dagen. Toen het KotugSmit werd moest opeens iedereen die werk deed in zijn vrije tijd dat melden. Ik dacht prima dat doe ik en stuur even een brief. Toen kreeg ik een brief terug, wel na lange tijd dat ik me aan de regels moest houden en wel me rust moest pakken. Dit vond ik logisch maar ik vroeg toen ook wat gebeurd er als ik mijn been breek bij dat bedrijf, toen vertelde kotugSmit dat zij al het geld dat zij dan aan mij kwijt zouden zijn terug zouden halen bij het transportbedrijf. Toevallig is het transportbedrijf van een vriend van mij en ik wilde hem, stel dat ging gebeuren, niet in problemen brengen. Bij Kotug was dit allemaal geen probleem dat was gewoon in goed vertrouwen. Dit is zo zakelijk geworden. Ik bedoel ik kan overal mijn been breken. Weg vertrouwen, dat is er gewoon niet meer het is zo keihard geworden

3. Zijn er dingen die Kotug Smit anders kan doen voor een betere werkomgeving voor jou en jouw collega's?

Ze moeten beginnen met alles gelijk maken en elkaar gelijk behandelen. Een voorbeeldje we hebben net een boot gedaan en dan bellen ze op voor de indeling en dan oke, je moet nog een boot doen. Bij Smit hebben ze ook gewerkt dan, maar die zeggen gewoon jongens doe, wij gaan lekker slapen. Wij als kotug-medewerkers moeten dan gewoon nog door. Je werkt voor het zelfde bedrijf, we doen het zelfde werk maar wij moeten nog door en hun mogen rusten. Terwijl Smit-medewerkers nog meer verdienen dan ons voor minder uur. Dat geeft echt veel frictie. Ik wil gewoon gelijke werkregels.

4. Welke factoren zorgen ervoor dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren?

De nachtdiensten en de werkdruk is hoog.

5. Er is binnen de organisatie over het algemeen een hoog ziekteverzuim, hoe zou dit volgens jou kunnen komen?

Ik denk dat dit komt door de hoge werkdruk en de ontevredenheid binnen de organisatie. Voorheen had je bij Kotug veel meer rust en kon je je ding doen. Nu ben je continue boten aan het binnen halen. Ze denken in hokjes en vakjes. Zoveel mogelijk boten in een korte tijd. Bij Kotug had ik vroeger als ik met iets zat dan kan ik altijd naar kantoor om te praten en dan komt het wel goed, dat heb ik nu gewoon niet.

6. Hoe komt het dat de vlootmedewerkers niet weten dat er over het algemeen een hoog

Heel veel mensen ken je niet meer dus daarom misschien. Normaal wist je van elkaar wel dingen en was je betrokken, maar nu geen idee.

7. Wat zijn volgens jou factoren waardoor medewerkers verzuimen?

Ontevredenheid en hoge werkdruk.

8. Als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik Aanpakken als eerst binnen de organisatie

Die verschillende werkomstandigheden dat is zo oneerlijk en voor mij echt een mes in het been. Ik werk me de tandjes. Er wordt echt met twee maten gemeten. Een voorbeeld wij werken 25 weken per jaar, zij 23 weken. Ze sluiten nu zoveel contracten af met minder medewerkers. Ze moeten daarvoor meer medewerkers aannemen en meer boten maar dat kost wel miljoenen.

9. **Uit onderzoek van de enquête is gebleken dat de huidige cultuur binnen de vloot als slecht is beoordeeld. Weet jij wat de reden hiervan zou kunnen zijn en wat zou Kotugsmit anders kunnen doen om dit te verbeteren?**

Ja doordat Smit en Kotug niet samen gaat en dat er met twee maten wordt gemeten. Hierdoor is er zoveel oneerlijkheid en onverschilligheid. Ook wordt er veel geroddeld, gaat er veel informatie rond wat ook weer stress veroorzaakt je weet niet of die dingen dan waar zijn en dan heb ik het over kantoor. Het is gewoon chaos.

10. **Beschrijf je ideale werksituatie**

Dat de werkdruk niet te hoog is. Dat je gewoon vier vijf bootjes op een dag doet waardoor je ook tijd hebt voor anderen dingen op de boot zoals de boot opknappen etc. Nu is het lopende band werk en je werkt ook veel over. Als ik half 10 wordt afgelost kan er opeens een belletje komen om 9 uur der komt nog een boot aan. Tja...

11. **Een nieuwe medewerker met andere normen en waarden komt binnen bij een organisatie. Op het moment dat de medewerker binnen komt merkt die dat het botst met de normen en waarden die hij/zij gewend is, hierdoor voelt diegene zich niet helemaal op zijn gemak bij de nieuwe organisatie. Wat zouden de collega's kunnen doen volgens jou om diegene op zijn gemak te stellen?**

Ehm lastig, ja praten. Diegene op ze gemak stellen door diegene erbij te betrekken en vragen hoe die dingen ervaart.

12. **Om langer gelukkig en vitaal door te kunnen werken heb ik van de organisatie nodig....**

Gezonde werkomgeving meer heb ik niet nodig. Dat ik mij weer een voel dat ik mijn eigen eten mag kiezen en gehoord wordt.

13. **Om langer gelukkig, vitaal en mobiel te kunnen werken kan ik zelf het volgende anders doen.....**

Met mijn collega's het leuk hebben en niet te veel in het negatieve hangen.

Interview Kotugmedewerker 3

1. Hoe voel jij je nu als medewerker in deze organisatie?

Op mijn eigen schip en met mijn eigen bemanning zit ik er prima in maar binnen de organisatie als geheel erg dwalende. Er is weinig hoe, wat, waarom, de communicatie is bar en bar slecht. Ondanks de nieuwsbrieven. Je hoort zoveel geruchten je weet gewoon niet meer wat je moet geloven. Van kantoor hoor je weinig, ja crewing is toegankelijk maar voor de rest niemand. Ja dan heb je de operationeel management assistent die functioneerde niet echt goed. Hij was altijd op zijn telefoon als hij langskwam en de operationeel manager is een bottenpijltje als ik eerlijk mag zijn. Ook het samenwerken met Smit en met name SHTR gaat gewoon lastig die zijn zo anders in hun doen en laten en dat merk je al in de kleine dingen. Met name de matrozen. Het is niet heel Smit hoor maar een klein groepje.

2. Hoe voelde jij je als medewerker voor de fusie?

Op de boot hetzelfde als nu, maar nu voel ik mij meer een nummer want het is gewoon niet meer persoonlijk. Hoe is het met de vrouw en kinderen, zelfs de ceo vroeg dat wel eens. Ja dat is nu heel anders. Nu als ik op de haring party kom ken ik niemand echt. Het is veel onpersoonlijker en ontoegankelijker. Vroeger kwamen bijvoorbeeld toen we alleen Kotug waren nog wel eens mensen van de vloot langs op kantoor om even een bakkie te doen in hun vrije tijd.

Smit en Kotug mengt ook heel moeilijk samen we zeggen wel eens we hebben een kamp noord en een kamp zuid. Smit heeft bijvoorbeeld vaker fusies meegemaakt. Ze zijn al eerder samen gegaan met verschillende partijen dus ehm ik denk dat het bij hun ook nog knaagt dat soort dingen of dat ze hierdoor harder zijn gemaakt. Ook denk ik dat het kleine groepje veel invloed heeft op het grotere Smit geheel en daardoor hebben ze veel volgers. Met name SHTR is zo dominant. Ik weet niet of je wel eens de voorzitter van OR hebt ontmoet maar die is zo bevlogen en gaat zo radicaal te werk dat wij van Kotug meer denken dat het een bond is dan het OR. Zij zitten ook in het FNV, dus ik heb ook het idee dat ze daar met twee petten op zitten.

3. Zijn er dingen die Kotug Smit anders kan doen voor een betere werkomgeving voor jou en jouw collega's?

Dat er gewoon meer duidelijkheid is, meer richting en dat wij gelijk behandeld worden. Dat Smitters ook normaal gaan doen tegen ons en dat mensen van kantoor ook wel eens langs komen op de vloot hoeft niet elke week maar kom gewoon. Niemand weet bijvoorbeeld wie Renee Raaijmakers is of de rest van HR-afdeling, frank schoof heb ik nooit gezien, michael weug komt waarschijnlijk alleen bij de Smit mensen.

4. Welke factoren zorgen ervoor dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren?

De nachtdiensten en de 24-uurs diensten en de lange uren. Met name aan onze kant. Wij maken bijvoorbeeld meer reizen dan aan de overkant. Wij doen langere afstanden maar ook meer boten. De dispatch die de boten indeelt is voor een groot deel uit Smit voortgekomen en de Smitters kennen elkaar al jaren. Het is veel makkelijker om iemand een lastigere klus te laten doen aan iemand die je niet kent dan aan je vriendelijke collega's. De cultuur daar ook is dat een ploeg naar huis gaat voordat er een nieuwe ploeg komt. Dat betekent dat de boot onbemand blijft en dat mag niet want stel er gebeurd wat met de boot dan moet je er zijn. Het is zelfs zo dat mensen van thuis bellen van komt er een boot aan, oh nee dan doe ik thuis nog even een bakkie voordat ik kom. Dat is zo onbegrijpelijk voor ons als Smitters. Ze werken al minder dan ons voor meer geld hoe kan je zo laks zijn. meeste boten van ons varen echt 24 uur. Bij Smit zijn er twee boten die 24 uur diensten draaien en de rest is blokdiensten. Hiervoor hadden we wel rustblokken maar alle schepen die weg zijn gegaan zijn van de kotug kant wij hadden vijf zes schepen en nu minder en wij zijn goedkoper. We hebben het wel eens Dat er gewoon meer duidelijkheid is meer richting en dat wij gelijk behandeld worden. Dat Smitters ook normaal gaan doen tegen ons en dat mensen van kantoor ook wel eens langs komen op de vloot hoeft niet elke week maar kom gewoon al is het even. Niemand weet bijvoorbeeld wie Renee Raaijmakers is of de rest van HR-afdeling, frank schoof heb ik nooit gezien, michael weug komt waarschijnlijk alleen bij de Smit mensen.

Daarnaast de nachtdiensten en de 24-uurs diensten en de lange uren. Met name aan onze kant. Wij maken bijvoorbeeld meer reizen dan aan de overkant. Wij doen langere afstanden maar ook meer boten. De dispatch die de boten indeelt is voor een groot deel uit Smit voortgekomen en de Smitters kennen elkaar al jaren. Het is

veel makkelijker om iemand een lastigere klus te laten doen aan iemand die je niet kent dan aan je vriendelijke collega's. De cultuur daar ook is, dat een ploeg naar huis gaat, voordat er een nieuwe ploeg komt. Dat betekent dat de boot onbemand blijft en dat mag niet want stel er gebeurd wat met de boot dan moet je er zijn. Het is zelfs zo dat mensen van thuis bellen van komt er een boot aan, oh nee dan doe ik thuis nog even een bakkie voordat ik kom. Dat is zo onbegrijpelijk voor ons als Smitters. Ze werken al minder dan ons voor meer geld hoe kan je zo laks zijn.

De meeste boten van ons varen echt 24 uur. Bij Smit zijn er twee boten die 24 uur diensten draaien en de rest is blokdiensten. Hiervoor hadden we wel rustblokken maar alle schepen die weg zijn gegaan zijn van de Kotug kant. Wij hadden vijf/ zes schepen en nu minder en wij zijn goedkoper. We hebben het wel eens aangekaart, maar daar kunnen ze zo mooi omheen praten. Ze zeggen dan jullie zijn zo flexibel blablabla. Je wordt gewoon weggezet, ze zijn zo bang voor de Smit kant want als zij staken dan zijn ze de lul. Zij hebben zoveel macht, ze hebben echt een hoge machtspositie en de concurrentie is zo groot dat als zij de staking doorzetten het bedrijf gewoon plat kan gaan en grote klanten verliezen. Wij zijn bijvoorbeeld groter geworden toen we nog Kotug waren doordat Smitters gingen staken.

Wij als Kotugers waren vroeger meer flexibel en waren heel erg van geven en nemen en wij merken zelf dat die cultuur er wel uit gaat bij ons. Dat vinden wij heel jammer maar het is hier alleen maar nemen. Kijk ik zit hier langer en ken mensen dus heb wel aanspreekpunten maar jongeren die hebben geen aanspreekpunt, dus bij wie kunnen zij terecht als zij problemen hebben?

5. Er is binnen de organisatie over het algemeen een hoog ziekteverzuim, hoe zou dit volgens jou kunnen komen?

Bij ons als je ziek bent mis je de bonus dan mis je gewoon vijfhonderd euro extra per maand. Maar ik durf je te garanderen, dat als het salaris straks op hetzelfde niveau staat in deze omstandigheden dat het ziekteverzuim ook bij kotug omhoog gaat. Mensen gaan echt ziek worden dit zijn weken die wij maken die echt slopend zijn en er niet om liegen. Diabetes, burn-out etc. krijg je gewoon. Zelfs ik merk dat ik het niet meer trek en ik ben 53. De grote jongens worden door de dispatch gewoon ontzien in het zware werk. Nu komen mensen die verkouden zijn gewoon werken terwijl ik liever heb dat ze uitzielen want ons kunnen ze ook besmetten op de boot.

Maar om terug te komen op je vraag, ik denk doordat de organisatie niet communiceert, ons niet laat praten en niet luistert. Ten eerste als het verzuim hoog is maken zij hier blijkbaar geen prioriteit van en komen ze niet bij ons vragen hoe dat kan of waar dit vandaan kan komen. Ook HR luistert niet, heel vaak vragen we wat bij Frank Schoof maar we krijgen het niet totaal geen betrokkenheid die man. Hij luistert totaal niet. Hij maakt beloftes en doet er niks mee kan je maar paar keer doen maar daarna is het klaar.

6. Wat zijn volgens jou factoren waardoor medewerkers verzuimen?

De factoren waardoor medewerkers denk ik verzuimen is eh... Het werk wat ze doen vinden de mensen over het algemeen het mooiste wat er is maar de dingen eromheen dat zijn de factoren. Het contact de communicatie, betrokkenheid het niet luisteren naar ons en niet vragen hoe het met ons gaat. Gewoon de kloof met kantoor.

7. Als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik Aanpakken als eerst binnen de organisatie

Eh als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik de communicatie en de verstandhouding aanpakken. Echt een team bouwen wat wij bijvoorbeeld doen aan boord. Wij hebben elkaar echt namelijk nodig, wat zelfs soms van levensbelang is. Als er noodweer is heb je elkaar nodig. Dit wil ik ook hebben op kantoor.

8. Uit onderzoek van de enquête is gebleken dat de huidige cultuur binnen de vloot als slecht is beoordeeld. Weet jij wat de reden hiervan zou kunnen zijn en wat zou Kotugsmits anders kunnen doen om dit te verbeteren?

Ehm ja bij ons is het goed hoor, maar ik denk dat deze reactie kan zijn ontstaan over de situatie in het algemeen. Hiermee bedoel ik Kotug en Smit. Die gaan gewoon niet samen dus daarmee denk ik. Ook denk ik door de verschillende arbeidsomstandigheden. Zij hebben bijvoorbeeld in hun rust 2 vakantiehuisjes wij 1. Wij werken

langer zij minder, zij hebben een taxi wij een lease auto. Zij zijn ook duurder wij goedkoper dus vind je het gek dat ze ons die 24-uurs diensten geven wij zijn goedkoper. Dit zorgt voor onvrede.

9. Beschrijf je ideale werksituatie

Gelijke behandelingen. Dan ben ik tevreden dit geeft nu zoveel onvrede en stress. Mensen raken er zo opgefokt van we ervaren nu veel onzekerheid. Veel geruchten die rond gaan ja dat vreet je op je weet gewoon niet waar je aan toe bent.

10. Een nieuwe medewerker met andere normen en waarden komt binnen bij een organisatie. Op het moment dat de medewerker binnen komt merkt die dat het botst met de normen en waarden die hij/zij gewend is, hierdoor voelt diegene zich niet helemaal op zijn gemak bij de nieuwe organisatie. Wat zouden de collega's kunnen doen volgens jou om diegene op zijn gemak te stellen?

Ehm persoonlijk aandacht vragen waarom die dat doet.

11. Om langer gelukkig en vitaal door te kunnen werken heb ik van de organisatie nodig....

Meer rust niet de paniekzaaijer die er nu is en de oneerlijkheid. Hierdoor merk ik wel dat ik sneller stress ervaar wat niet goed is voor mijn gezondheid. Plus ik zou graag meer een aangepast rooster willen hebben voor de ouderen volgens mij mogen de shifts die wij draaien wettelijk niet eens meer.

12. Om langer gelukkig, vitaal en mobiel te kunnen werken kan ik zelf het volgende anders doen.....

Plezier in mijn werk houden mij omringen met leuke collega's.

Interview Kotugmedewerker 4

1. Hoe voel jij je nu als medewerker in deze organisatie?

Op dit moment voel ik mij in de organisatie echt een nummer. Ik voel mij niet verbonden met de organisatie, ze doen er ook niks aan om ons verbonden te laten voelen met de organisatie. Naar buiten praten ze alsof alles goed gaat maar het is hier zo een chaos. Het is dat je een fijne ploeg aan boord hebt maar vergeleken met tien jaar terug is er totaal geen visie meer en zijn we stappen achteruit gegaan. Er is totaal geen contact meer met de vloot je bent een nummer i.p.v. een persoon.

2. Hoe voelde jij je als medewerker voor de fusie?

Voor de fusie had ik het enorm naar mijn zin. Het bedrijf was leuk zowel kantoor en vloot klikte je kende ook iedereen op kantoor ik kwam wel eens langs om een bakkie te doen het management zwaaide je wel eens uit waardoor jij ook je ei kwijt kon. Nu kan ik nooit me ei kwijt ja ik moet mailen of een brief schrijven. Slaat toch nergens op. Heel mijn manager ken ik niet eens weet niet eens wie het is. Ook kwa integriteit hier is het zo slecht. Ik heb geen vertrouwen in het management. Ik weet toevallig van een oud collega die had iets te klagen over een andere collega en stuurde toen een brief naar de manager, hij legde de brief voor diegene van wie die brief was voor zijn neus. Dag integriteit en vertrouwen. Moet een manager hier niet in bemiddelen? Schandalig.

3. Zijn er dingen die Kotug Smit anders kan doen voor een betere werkomgeving voor jou en jouw collega's?

Ja het geroddel stop zetten meer op de vloot komen en die betrokkenheid binnen de organisatie vergroten. Wij zijn twee eilanden op dit moment je hebt de vloot en kantoor. Daarnaast ben ik het zat dat er zoveel onverschilligheid is. Wij voeren allemaal hetzelfde werk maar de regels zijn wel anders. Soms ik mag het niet zeggen maar heb ik het idee alsof we als slaven worden behandeld. De werkdruk is zo hoog, we moeten zoveel boten binnen halen.

4. Welke factoren zorgen ervoor dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren?

De 24 uursdienst is slopend vandaag de dag. We varen aan een stuk door.

5. Er is binnen de organisatie over het algemeen een hoog ziekteverzuim, hoe zou dit volgens jou kunnen komen?

Ik denk dat dit komt door de ontevredenheid het niet een voelen met de organisatie. Als je ziek bent bellen ze je toch niet. Er is geen eenheid er wordt niet geluisterd er wordt veel gepraat over veranderingen geroddel het brengt allemaal stress en negativiteit met zich mee.

6. Hoe komt het dat de vlootmedewerkers niet weten dat er over het algemeen een hoog

Door de lage betrokkenheid ofzo? Ja en dat kantoor niet met ons communiceert. Als dit zo een belangrijk onderwerp is dan communiceer je dat toch.

7. Wat zijn volgens jou factoren waardoor medewerkers verzuimen?

Ik vind dat er in het management en zeker op HR te weinig kennis is van het wel en wee op de vloot. Hoe de mensen op de boten met elkaar omgaan en hoe er vroeger altijd een vast aanspreekpunt was waar de mensen werden gehoord en waar er aandacht was voor de persoonlijke situatie. Het bedrijf is veel te afstandelijk geworden met zeker op HR weinig feeling met de vloot. Daarbij komt dat er met de cao onderhandelingen weer duidelijk is geworden dat KST totaal niet weet hoe om te gaan met bonden en geen voorwerk hebben gedaan toen ze de onderhandelingen in gingen daardoor is er hoop irritatie ontstaan zeker op de vloot waardoor de motivatie tot onder het dieptepunt gefaald is en dit heeft ongetwijfeld het hoge verzuimcijfer tot gevolg. Er moet meer en duidelijker worden gecommuniceerd worden.

Ook heb ik het idee maar dat is een gevaarlijke uitspraak dat kantoor doet alsof wij domme mensen zijn, ik hoor hier en daar wel eens wat maar ze denken volgens mij echt dat wij achterlijk zijn dat knaagt ook wel aan ons heeft verder niks te maken met de vraag hoor maar wil ik wel even kwijt.

8. **Als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik Aanpakken als eerst binnen de organisatie**
Zeker de communicatie en betrokkenheid. Laat ons eens op kantoor komen gewoon om te praten. Er mag telkens maar een select vast groepje langs op kantoor. Het is toch belachelijk dat ik moet mailen om alleen maar dingen aan te kaarten. Doe ook eens iets voor je medewerkers wij zijn tenslotte de core business van KotugSmit.

9. **Uit onderzoek van de enquête is gebleken dat de huidige cultuur binnen de vloot als slecht is beoordeeld. Weet jij wat de reden hiervan zou kunnen zijn en wat zou KotugSmit anders kunnen doen om dit te verbeteren?**

Roddelen, Niet achter elkaar staan. Gezeik over elkaar. Woorden en geen daden. Dat er niemand zich aanmeldt voor de ondernemingsraad. Is een zeer kwalijke zaak. Te veel denken in hun eigen belang en niet in het belang van iedereen en/of het bedrijf. Het bedrijf wordt gerund door de verkeerde mensen. Ik denk dat al deze punten gewoon zorgen voor een vervelende sfeer. Daarnaast de cultuurverschillen met Smit en Kotug maar ook dat is ja door een klein groepje wordt dat verpest.

10. **Beschrijf je ideale werksituatie**

Gelijke behandelingen, communicatie en waardering. Dan ben ik tevreden. Ik houd het nu uit met mijn collega's die zijn top maar voor de rest nee..

11. **Een nieuwe medewerker met andere normen en waarden komt binnen bij een organisatie. Op het moment dat de medewerker binnen komt merkt die dat het botst met de normen en waarden die hij/zij gewend is, hierdoor voelt diegene zich niet helemaal op zijn gemak bij de nieuwe organisatie. Wat zouden de collega's kunnen doen volgens jou om diegene op zijn gemak te stellen?**

Praten, praten en nog eens praten. Diegene goed op zijn gemak stellen. Al moet ik zeggen als het echt iemand is die van een andere werkcultuur komt is het ook aan HR om diegene te waarschuwen en hierin te begeleiden. Anders is het wel heel sneu voor diegene.

12. **Om langer gelukkig en vitaal door te kunnen werken heb ik van de organisatie nodig....**

Gezelligheid en uitdaging. Ik zou meer willen zien en me ook meer willen ontwikkelen. Het bieden van kleine cursussen zou erg leuk zijn en het werk ook uitdagend houden.

13. **Om langer gelukkig, vitaal en mobiel te kunnen werken kan ik zelf het volgende anders doen.....**

Lachen met me collega's.

Interview Kotugmedewerker 5

1. Hoe voel jij je nu als medewerker in deze organisatie?

Ehm meer een nummer. Nou het oude Kotug was van het probleem los je zoveel mogelijk zelf op. Als je een oplossing had bedacht dan overlegde je dat even en dan was het van oké prima mag je regelen je had meer vrijheid. Vroeger deed je veel meer zelf en dat is niet meer zo. Ze proberen met regels dingen in te kaderen, maar een regel maken is twee gaten scheppen.

2. Hoe voelde jij je als medewerker voor de fusie?

Voor de fusie was kon je meer zelfstandig je werk doen plus de sfeer was leuker, gezelliger we waren echt een team. Op dit moment is de sfeer hier niet leuk. Kantoor luistert gewoon niet meer ik ben zelfs gestopt met mailen want voor je een reactie krijg ben je al weer maanden verder. Ook heb ik het idee dat ze daar mensen aan nemen die er gewoon geen verstand van hebben. Bedoel ik niet lullig hoor maar alles loopt door elkaar. Zo doet crewing soms HR-affhandelingen en dan denk ik, dit hoort bij HR en niet bij crewing. Er is geen duidelijk beleid meer.

3. Zijn er dingen die Kotug Smit anders kan doen voor een betere werkomgeving voor jou en jouw collega's?

Begin maar eerst met luisteren. Luister naar de argumenten van de mensen ze luisteren nauwelijks. Het is echt van het probleem ligt hier zoek het uit. Maar kijk als wij onze problemen nou zelf mochten oplossen oké maar dat mag ook niet. Het is echt een zoek het uit mentaliteit hier.

Ook het management bijvoorbeeld, zij weten totaal niet wat er speelt bij ons op de vloot maar verzinnen wel allemaal regels en procedures die nergens op slaan. Ik bedoel als ze nou even naar ons luisteren dan kunnen wij vertellen dat het gewoon niet werkt, maar dat doen ze niet. Maar zelfs het management ligt niet op een lijn of is een team met elkaar hoor daarom joh het gaat hier zo bagger. Als zij zich nou meer betrokken gaan voelen met ons en dat wij een team worden dus ook met kantoor gaan dingen veel soepeler lopen. Gewoon die verbinding met de organisatie weer.

4. Welke factoren zorgen ervoor dat het werk over het algemeen als zwaar wordt ervaren?

Er worden met steeds minder boten gevaren voor meer werk. Dus je moet het zo zien, we hebben minder boten maar we moeten wel meer boten binnen halen. Dat betekent dat wij in ons 12 uur werk eigenlijk nauwelijks rust hebben. De Smit kant die vaart minder maar dat komt ook omdat de dispatch vooral uit Smitters bestaat. Dus elke keer als er een boot binnen komt geven zij die liever aan ons Kotuggers. Het is ook bij Smit zo dicht getimmerd dat zij bijvoorbeeld maar een bepaald aantal boten per dag mogen binnen halen het is eigenlijk bij hun beter geregeld. Wij zijn meer flexibel maar ik heb het idee dat daar nu misbruik van gemaakt wordt. Wij worden min of meer als de polen behandeld van de Rotterdamse haven. Wij hebben dit regelmatig aangegeven op kantoor maar er wordt niks mee gedaan. Ze wuiven het telkens weg van ja maar jullie zijn zo flexibel of ze doen berekeningen over of het echt klopt dat wij zoveel varen. Alleen het minpunt is dat die berekeningen zijn over de gehele dag, je kan niet zien wanneer. Kijk nou eens naar wanneer wie vaart op de dag, dan krijg je een ander beeld.

Daarnaast voor de ouderen zijn die nachtdiensten ook erg slopend. Aangepaste roosters zouden fijn zijn of parttime werken. Die mogelijkheid moet er toch zijn.

5. Er is binnen de organisatie over het algemeen een hoog ziekteverzuim, hoe zou dit volgens jou kunnen komen?

Ik denk door de nachtdiensten, mijn herstellend vermogen is niet meer goed maar ik merk dat de jongeren het ook al niet meer trekken hoor. Daarnaast is het ook laagdrempelig als je je ziek meld je kent kantoor toch niet echt. Ze zijn nauwelijks betrokken als je ziek bent sowieso over alles is kantoor niet betrokken maar je snapt wel wat ik bedoel.

Daarnaast motivatie die is verdwenen door de manier van omgang met elkaar. Door het zoek het maar uit mentaliteit wordt je gewoon bozer. Ik merk dat ik er ook anders door ben geworden. Ook dat er verschillen zijn in het zelfde werk dat we doen dat Smit meer verdiend voor minder ja dat is echt vervelend hoor. De



betrokkenheid is zo laag zowel bij vloot als kantoor. Vloot wel minder hoor maar de een bepaalde groep is zo agressief op de vloot met name SHTR medewerkers, die groetten je gewoon met een middelvinger of een Hitlergroet ja dat maakt de sfeer niet ten goede. Ik denk dat voorlopig Smit en Kotug niet echt goed kunnen samen werken. Of nee ik zeg het verkeerd het gaat om een kleine groep maar die zijn heel overheersend. Met Smit Crew heeft niemand echt problemen dat zou wel goed gaan.

6. Hoe komt het dat de vlootmedewerkers niet weten dat er over het algemeen een hoog

Het wordt gewoon niet bespreekbaar gemaakt. Voor de rest zou ik niet weten waarom wij het niet weten. Is het ook niet zo dat het niet verteld mag worden.

7. Wat zijn volgens jou factoren waardoor medewerkers verzuimen?

Zoals ik al eerder vermeldde denk ik door motivatie, ontevredenheid, communicatie en dat we niet gelijk behandeld worden. Daarnaast ook het een voelen met de organisatie is weg bij heel veel mensen. Je runt je eigen toko en dat is de boot maar dat is het.

8. Als ik het voor het zeggen had als medewerker zou ik Aanpakken als eerst binnen de organisatie

Het gelijk maken van alle regels voor elkaar en de communicatie en betrokkenheid vergroten maar vraag me af of dat mogelijk is.

9. Uit onderzoek van de enquête is gebleken dat de huidige cultuur binnen de vloot als slecht is beoordeeld. Weet jij wat de reden hiervan zou kunnen zijn en wat zou Kotugsmid anders kunnen doen om dit te verbeteren?

Ik denk dat dat komt door de cultuurverschillen Kotug en Smit. Zoals ik al zei is het wel een select groepje die het verziekt maar ze zijn heel overheersend.

10. Beschrijf je ideale werksituatie

Als ik gewoon weer rustig mijn werk kan doen zonder dat er informatie verspreid wordt wat niet zeker is. Je krijgt hierdoor een roddelcultuur iedereen geeft er zijn eigen draai aan en zo veroorzaakt je stress bij medewerkers want niemand weet waar hij aan toe is.

11. Een nieuwe medewerker met andere normen en waarden komt binnen bij een organisatie. Op het moment dat de medewerker binnen komt merkt die dat het botst met de normen en waarden die hij/zij gewend is, hierdoor voelt diegene zich niet helemaal op zijn gemak bij de nieuwe organisatie. Wat zouden de collega's kunnen doen volgens jou om diegene op zijn gemak te stellen?

Ja lastig, ik denk gewoon goed met hem praten waarom het niet lukt om zich aan te passen.

12. Om langer gelukkig en vitaal door te kunnen werken heb ik van de organisatie nodig....

Ja ik hoef nog maar drie jaar dan mag ik met pensioen maar wat ik nodig heb is geen roddelcultuur meer en geef ons duidelijk aan waar we aan toe zijn binnen de organisatie.

13. Om langer gelukkig, vitaal en mobiel te kunnen werken kan ik zelf het volgende anders doen.....

Goed voor mijzelf zorgen, regelmatig bewegen en positief blijven.

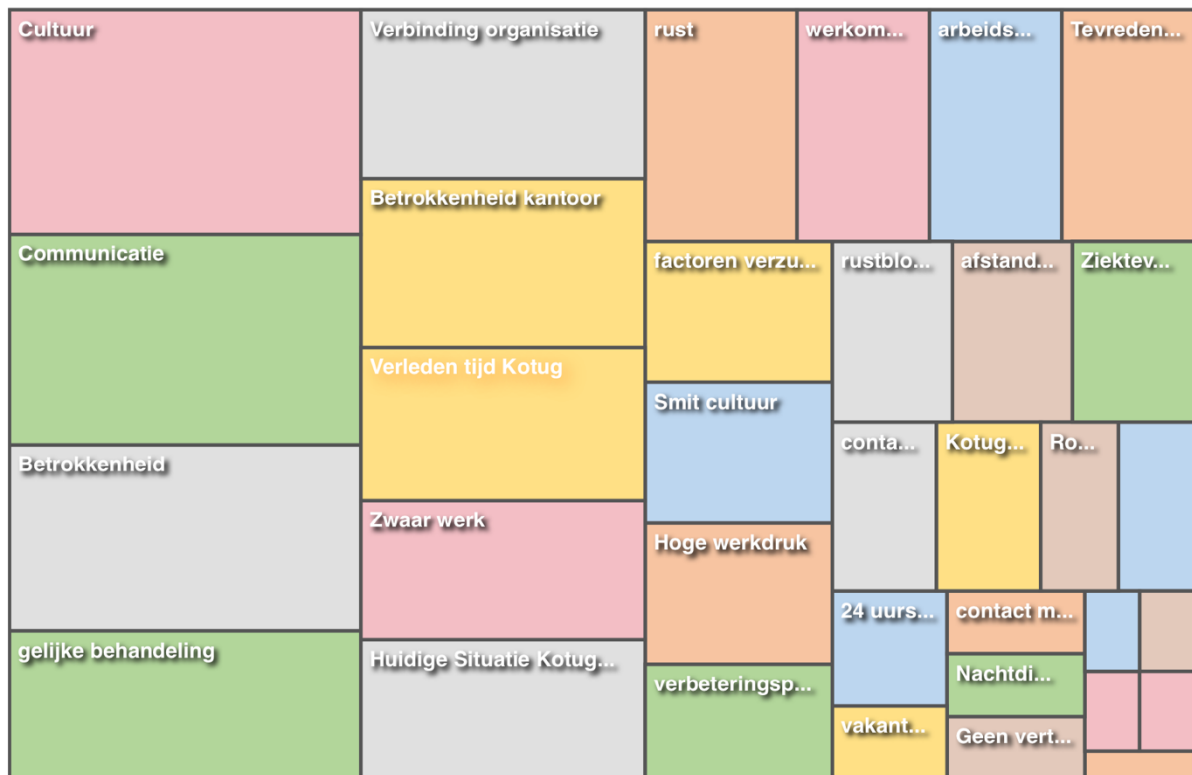
Bijlage 7 – interview analyseschema NVivo codering

Met het programma Nvivo is er een analyse gemaakt van de individuele interviews, de resultaten van de analyse is te zien hieronder. Op basis hiervan is duidelijk geworden wat echt belangrijk is in dit onderzoek.

scriptie interview kotug analyse

Nodes

Name	Description	Files	References
24 uursdienst		2	3
afstand kantoor		2	5
arbeidsomstandigheden		3	7
Begrip van medewerker		1	1
Betrokkenheid		3	15
Betrokkenheid kantoor		3	11
Communicatie		3	17
contact manager		2	2
contact met kantoor		2	4
Cultuur		3	18
factoren verzuim		3	6
Geen vertrouwen		1	2
gelijke behandeling		2	12
Gewenste werksituatie		2	3
Hoge werkdruk		3	6
Huidige Situatie KotugSmit		3	9
inlevingsvermogen		1	1
Kotug cultuur		3	4
macht		1	1
Nachtdiensten		2	2
onbegrip		1	1
Ontwikkelingsmogelijkheden		1	1
Roosters		2	3
rust		3	8
rustblokken		3	5
Smit cultuur		3	6
Tevredenheid		3	7
vakantiepark		1	2
verbeteringsprocessen		2	5
Verbinding organisatie		3	11
Verleden tijd Kotug		2	10
werkomgeving		3	7
Ziekteverzuim		3	5
Zwaar werk		3	9



Bijlage 8 – Analyseschema interview

Voor de resultaten is gebruikgemaakt van een analyseschema om zo tot de kern van het probleem te komen.

Topic	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5
Betrokkenheid	Voor de fusie voelde ik me gelukkig en betrokken. Voorheen kon je naar kantoor stappen en kende je elkaar allemaal. Als ik even in de buurt was van kantoor deed ik altijd een bakkie met collega's op kantoor, nu niet. Vroeger zag je altijd iemand van kantoor op aflosdag. Je kon dan altijd even je ei kwijt.	Wij zijn een wereldje los van het kantoor, wij zijn geen eenheid. Er komt ook steeds meer afstand.	Hr luistert niet. Heel vaak vragen we wat bij Frank Schoof maar we krijgen geen betrokkenheid van die man.	Heel mijn manager ken; ik niet eens weet niet eens wie het is. Ook qua integriteit hier is het zo slecht. Communicatie en betrokkenheid. Laat ons eens op kantoor komen, gewoon om te praten.	Ook het management bijvoorbeeld. Zij weten totaal niet wat er speelt bij ons op de vloot maar verzinnen wel allemaal regels en procedures die nergens op slaan. Ik bedoel, als ze nou even naar ons luisteren dan kunnen wij vertellen dat het gewoon niet werkt, maar dat doen ze niet.
Cultuur	Smitcultuur zijn echt fabrieksmedewerkers die zijn die familiecultuur niet gewend. Weet je wat ook gek is? Dat Smitters gewoon soms Kotug collega's niet willen groeten. Er is een eilandjeseffect. De een slaapt en je buurman is aan het werk. Voorheen schoof je bij elkaar aan tafel aan en nu is dat weg.	Dit is zo zakelijk geworden. Weg vertrouwen dat is er gewoon niet meer. Het is zo'n keiharde cultuur geworden. Ook wordt er veel geroddeld, gaat er veel informatie rond, wat ook weer stress veroorzaakt. Je weet niet of die dingen dan waar zijn en dan heb ik het over kantoor. Het is gewoon chaos.	Kotug had vroeger als ik met iets zat dan kon ik altijd naar kantoor om te praten en dan komt het wel goed. Dat heb ik nu gewoon niet. Ook het samenwerken met Smit en met name SHTR gaat gewoon lastig die zijn zo anders in hun doen en laten en dat merk je al in de kleine dingen. Met name de matrozen. Het is niet heel Smit hoor, maar een klein groepje. Wij als Kotugers waren vroeger meer flexibel en waren heel erg van geven en nemen en wij merken zelf dat die cultuur er wel uit gaat bij ons. Dat vinden wij heel jammer maar het is hier alleen maar nemen. Veel geruchten die rond gaan, ja. Dat vreet je op. Je weet gewoon niet	Roddelen. Niet achter elkaar staan. Gezeik over elkaar. Woorden en geen daden. Daarnaast de cultuurverschillen met Smit en Kotug, maar ook dat is... Ja, door een klein groepje wordt dat verpest.	Wij zijn meer flexibel maar ik heb het idee dat daar nu misbruik van gemaakt wordt. Wij worden min of meer als de Polen behandeld van de Rotterdamse haven. Als ik gewoon weer rustig mijn werk kan doen zonder dat er informatie verspreid wordt wat niet zeker is. Je krijgt hierdoor een roddelcultuur iedereen geeft er zijn eigen draai aan en zo veroorzaakt je stress bij medewerkers want niemand weet waar hij aan toe is.

			waar je aan toe bent.		
Communicatie	De general manager en operations manager, geen idee wie dat zijn. Ik heb ze nog nooit gezien. Kan je nagaan. Ook onze grootste baas, de CEO. Geen idee, nooit gezien. Vroeger zag je altijd iemand van kantoor op aflosdag. Je kon dan altijd even je ei kwijt.	Wat wij doen en wat wij als vlootmedewerkers willen wordt gewoon niet naar geluisterd. Bij Kotug werd ik goed gehoord en hier nu niet.	Er is weinig hoe, wat, waarom. De communicatie is bar en bar slecht. Ondanks de nieuwsbrieven. Je hoort zoveel geruchten. Je weet gewoon niet meer wat je moet geloven. Van kantoor hoor je weinig. Ja, crewing is toegankelijk, maar voor de rest niemand. Ja, dan heb je Timo, die functioneerde niet echt goed, was altijd op zijn telefoon als hij langskwam en Jeroen is een bottenpijlje als ik eerlijk mag zijn.	De communicatie en betrokkenheid. Laat ons eens op kantoor komen gewoon om te praten. Nu kan ik nooit m'n ei kwijt. Ja, ik moet mailen of een brief schrijven. Er is geen eenheid, er wordt niet geluisterd, er wordt veel gepraat over veranderingen, geroddeld. Het brengt allemaal stress en negativiteit met zich mee. Er moet meer en duidelijker worden gecommuniceerd.	Luister naar de argumenten van de mensen: ze luisteren nauwelijks. Het is echt van: het probleem ligt hier, zoek het uit. Maar, kijk, als wij onze problemen nou zelf mochten oplossen: oké. Maar dat mag ook niet. Het is echt een zoek-het-uit-mentaliteit hier.
Gelijke behandeling	-	Er is zoveel oneerlijkheid en onverschilligheid. Ze moeten beginnen met alles gelijk maken en elkaar gelijk behandelen. Je werkt voor hetzelfde bedrijf. We doen hetzelfde werk, maar wij moeten nog door en hun mogen rusten. Terwijl Smit-medewerkers nog meer verdienen dan ons voor minder uur. Dat geeft echt veel frictie. Ik wil gewoon gelijke werkregels. De verschillende werkomstandigheden, dat is zo oneerlijk en voor mij echt een mes in het been. Ik werk me de tandjes. Er wordt echt met twee maten gemeten.	De dispatch die de boten indeelt, is voor een groot deel uit Smit voortgekomen en de Smitters kennen elkaar al jaren. Het is veel makkelijker om iemand een lastigere klus te laten doen aan iemand die je niet kent dan aan je vriendelijke collega's.	Daarnaast ben ik het zat dat er zoveel onverschilligheid is. Wij voeren allemaal hetzelfde werk maar de regels zijn wel anders. Er mag telkens maar een select vast groepje langs op kantoor. Het is toch belachelijk dat ik moet mailen om alleen maar dingen aan te kaarten. Doe ook eens iets voor je medewerkers. Wij zijn tenslotte de core business van KotugSmit.	Ook dat er verschillen zijn in hetzelfde werk, dat we doen dat Smit meer verdient voor minder. Ja, dat is echt vervelend, hoor.
Verbinding organisatie	Ik wil ons weer verbonden voelen met de organisatie. Ik mis die verbinding. Verschil tussen kantoor en de vloot verkleinen en niet dat als er een haring	Wij zijn een wereldje los van het kantoor. Wij zijn geen eenheid. Er komt ook steeds meer afstand. Heel veel mensen ken je niet meer, dus normaal wist je van	Op mijn eigen schip en met mijn eigen bemanning zit ik er prima in, maar binnen de organisatie als geheel erg dwalende.	Op dit moment voel ik mij in de organisatie echt een nummer. Ik voel mij niet verbonden met de organisatie, ze doen er ook niks aan om ons	Ik voel mij meer een nummer. Als zij zich nou meer betrokken gaan voelen met ons en dat wij een team worden, dus ook

	party is, dat is een jaarlijks feestje van KotugSmit, ook wel door ons de stropdassenparty genoemd, dat er alleen maar hoge pieten komen. En als er dan vlootmedewerkers komen dat je dan raar wordt aangekeken.	elkaar wel dingen en was je betrokken, maar nu geen idee.	Dat Smitters ook normaal gaan doen tegen ons en dat mensen van kantoor ook weleens langs komen op de vloot. Hoeft niet elke week, maar kom gewoon, al is het even. Niemand weet bijvoorbeeld wie Renee Raaijmakers is of de rest van hr-afdeling. Frank Schoof heb ik nooit gezien. Michael Weug komt waarschijnlijk alleen bij de Smit-mensen.	verbonden te laten voelen met de organisatie. Ik denk dat dit komt door de ontevredenheid, het niet één voelen met de organisatie. Als je ziek bent, bellen ze je toch niet.	met kantoor gaan dingen veel soepeler lopen. Gewoon die verbinding met de organisatie weer.
Hoge werkdruk	Nu is het alleen maar lopendebandwerk in verband met overwerk. We moeten maar door met varen wat voor ons ook heel zwaar is.	De werkdruk is hoog. Nu is het lopendebandwerk en je werkt ook veel over. Als ik half 10 wordt afgelost kan er opeens een belletje komen om 9 uur: er komt nog een boot aan.	De nachtdiensten en de 24-uursdiensten en de lange uren. Met name aan onze kant. Wij maken bijvoorbeeld meer reizen dan aan de overkant. Wij doen langere afstanden, maar ook meer boten.	De 24-uursdienst is slopend vandaag de dag. We varen aan een stuk door. In combinatie met slecht slapen overdag in het huisje of thuis en zeven dagen achter elkaar, ben je gesloopt na een week. Soms, ik mag het niet zeggen, maar heb ik het idee alsof we als slaven worden behandeld. De werkdruk is zo hoog; we moeten zoveel boten binnen halen.	Er worden met steeds minder boten gevaren voor meer werk. Dus je moet het zo zien: we hebben minder boten, maar we moeten wel meer boten binnenhalen. Dat betekent dat wij in ons 12 uur werk eigenlijk nauwelijks rust hebben. Voor de ouderen zijn die nachtdiensten ook erg slopend. Aangepaste roosters zouden fijn zijn.
Verzuimfactoren	De hoge werkdruk en het niet één voelen met de organisatie. Mensen zullen zich daardoor sneller ziek melden. Ontevredenheid, onverschilligheid	Ik denk dat dit komt door de hoge werkdruk en de ontevredenheid binnen de organisatie. Nu ben je continu boten aan het binnenhalen. Ze denken in hokjes en vakjes. Zoveel mogelijk boten in een korte tijd. Ontevredenheid en hoge werkdruk.	Het contact, de communicatie, betrokkenheid, het niet luisteren naar ons en niet vragen hoe het met ons gaat. Gewoon de kloof met kantoor.	Het bedrijf is veel te afstandelijk geworden met zeker op hr weinig feeling met de vloot.	Motivatatie die is verdwenen door de manier van omgang met elkaar. Ik merk dat ik er ook anders door ben geworden. Ik denk door de nachtdiensten. Mijn herstellend vermogen is niet meer goed, maar ik merk dat de jongeren het ook al niet meer trekken, hoor. Daarnaast is het ook laagdrempelig als je je ziek

					meldt; je kent kantoor toch niet echt. Ze zijn nauwelijks betrokken als je ziek bent. Sowieso over alles is kantoor niet betrokken, maar je snapt wel wat ik bedoel.
Aanpak	Rust binnen de organisatie, dan ben ik tevreden. Het werk vind ik leuk maar de situatie en het geouwehoer vind ik zo erg. Ook de werkdruk mag minder. Ik wil me geen fabrieksmedewerker voelen met zero waardering.	Dat ik mij weer één voel. Dat ik mijn eigen eten mag kiezen en gehoord wordt.	Meer rust. Niet de panieksaai die er nu is en de oneerlijkheid. Hierdoor merk ik wel dat ik sneller stress ervaar wat niet goed is voor mijn gezondheid. Plus, ik zou graag meer een aangepast rooster willen hebben voor de ouderen. Volgens mij mogen de shifts die wij draaien wettelijk niet eens meer.	Het geroddel stopzetten, meer op de vloot komen en die betrokkenheid binnen de organisatie vergroten. Gelijke behandelingen, communicatie en waardering. Dan ben ik tevreden. Ik houd het nu uit met mijn collega's, die zijn top, maar voor de rest... nee.	Het gelijkmaken van alle regels voor elkaar en de communicatie en betrokkenheid vergroten, maar vraag me af of dat mogelijk is. Wat ik nodig heb is geen roddelcultuur meer en geef ons duidelijk aan waar we aan toe zijn binnen de organisatie.
Topic	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5
Betrokkenheid	Voor de fusie voelde ik me gelukkig en betrokken. Voorheen kon je naar kantoor stappen en kende je elkaar allemaal. Als ik even in de buurt was van kantoor deed ik altijd een bakje met collega's op kantoor, nu niet. Vroeger zag je altijd iemand van kantoor op aflosdag. Je kon dan altijd even je ei kwijt.	Wij zijn een wereldje los van het kantoor wij zijn geen eenheid. Er komt ook steeds meer afstand.	HR luistert niet, heel vaak vragen we wat bij Frank Schoof maar we krijgen het niet totaal geen betrokkenheid die man.	Heel mijn manager ken ik niet eens weet niet eens wie het is. Ook qua integriteit hier is het zo slecht. Communicatie en betrokkenheid. Laat ons eens op kantoor komen gewoon om te praten.	Ook het management bijvoorbeeld, zij weten totaal niet wat er speelt bij ons op de vloot maar verzinnen wel allemaal regels en procedures die nergens op slaan. Ik bedoel als ze nou even naar ons luisteren dan kunnen wij vertellen dat het gewoon niet werkt maar dat doen ze niet.
Cultuur	Smit cultuur zijn echt fabrieksmedewerkers die zijn die familiecultuur niet gewend. Weet je wat ook gek is dat smitters gewoon soms kotug collega's niet willen groeten. Er is een eilandjeseffect. De een slaapt en je buurman is aan het werk. Voorheen schoof je bij elkaar aan tafel aan en nu is dat weg.	Dit is zo zakelijk geworden. Weg vertrouwen dat is er gewoon niet meer het is zo een keiharde cultuur geworden Ook wordt er veel geroddel gaat er veel informatie rond wat ook weer stress veroorzaakt je weet niet of die dingen dan waar zijn en dan heb	Kotug had ik vroeger als ik met iets zat dan kan ik altijd naar kantoor om te praten en dan komt het wel goed, dat heb ik nu gewoon niet. Ook het samenwerken met Smit en met name SHTR gaat gewoon lastig die zijn zo anders in hun doen en laten en	Roddelen, Niet achter elkaar staan. Gezeik over elkaar. Woorden en geen daden. Daarnaast de cultuurverschillen met Smit en Kotug maar ook dat is ja door een klein groepje wordt dat verpest.	Wij zijn meer flexibel maar ik heb het idee dat daar nu misbruik van gemaakt wordt. Wij worden min of meer als de polen behandelt van de Rotterdamse haven. Als ik gewoon weer rustig mijn werk kan doen

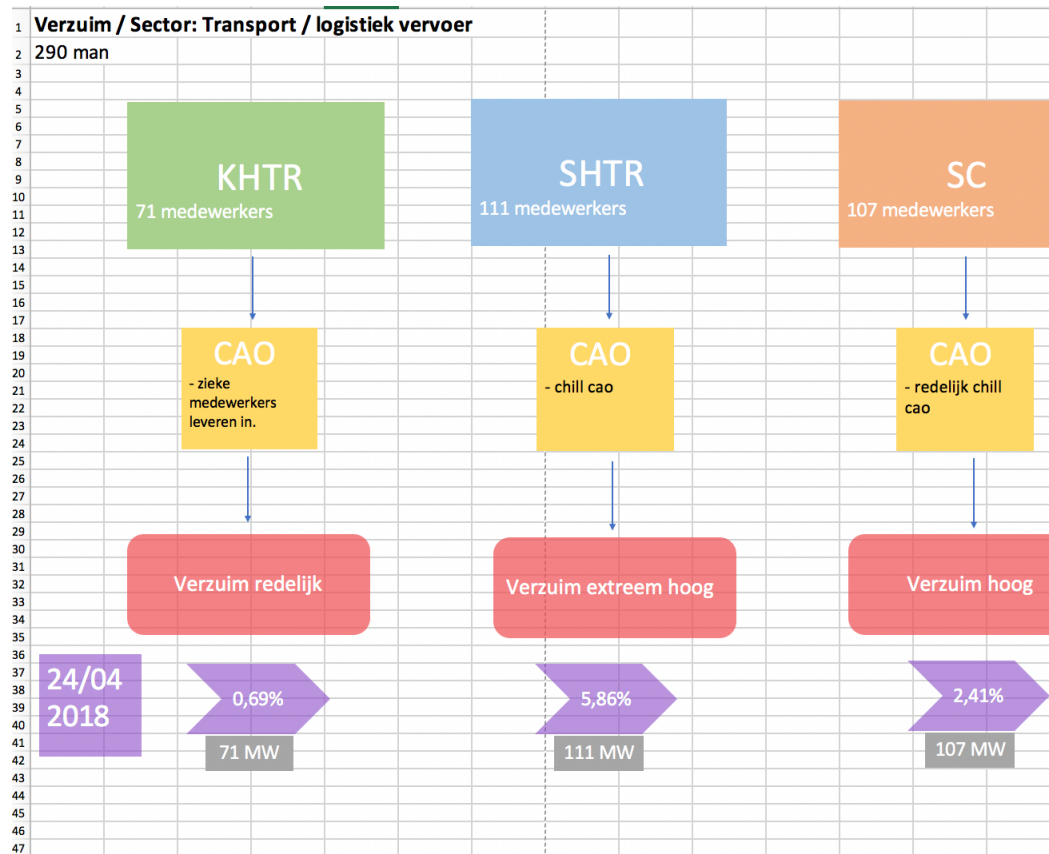
		ik het over kantoor. Het is gewoon chaos. Wij als Kotugers waren vroeger meer flexibel en waren heel erg van geven en nemen en wij merken zelf dat die cultuur er wel uit gaat bij ons. Dat vinden wij heel jammer maar het is hier alleen maar nemen. Veel geruchten die rond gaan ja dat vreet je op je weet gewoon niet waar je aan toe bent.	dat merk je al in de kleine dingen. Met name de matrozen. Het is niet heel Smit hoor maar een klein groepje. Wij als Kotugers waren vroeger meer flexibel en waren heel erg van geven en nemen en wij merken zelf dat die cultuur er wel uit gaat bij ons. Dat vinden wij heel jammer maar het is hier alleen maar nemen. Veel geruchten die rond gaan ja dat vreet je op je weet gewoon niet waar je aan toe bent.		zonder dat er informatie verspreid wordt wat niet zeker is. Je krijgt hierdoor een roddelcultuur iedereen geeft er zijn eigen draai aan en zo veroorzaakt je stress bij medewerkers want niemand weet waar hij aan toe is.
Communicatie	De general manager en operations manager, geen idee wie dat zijn ik heb ze nog nooit gezien kan je na gaan. Ook onze grootste baas de ceo, geen idee nooit gezien. Vroeger zag je altijd iemand van kantoor op aflosdag. Je kon dan altijd even je ei kwijt.	Wat wij doen en wat wij als vlootmedewerkers willen wordt gewoon niet naar geluisterd. Bij Kotug werd ik goed gehoord en hier nu niet.	Er is weinig hoe wat waarom de communicatie is bar en bar slecht. Ondanks de nieuwsbrieven. Je hoort zoveel geruchten je weet gewoon niet meer wat je moet geloven. Van kantoor hoor je weinig, ja crewing is toegankelijk maar voor de rest niemand. Ja dan heb je Timo die functioneerde niet echt goed, was altijd op zijn telefoon als hij langskwam en Jeroen is een bottenpijltje als ik eerlijk mag zijn.	de communicatie en betrokkenheid. Laat ons eens op kantoor komen gewoon om te praten. Nu kan ik nooit me ei kwijt ja ik moet mailen of een brief schrijven Er is geen eenheid er wordt niet geluisterd er wordt veel gepraat over veranderingen geroddeld het brengt allemaal stress en negativiteit met zich mee. Er moet meer en duidelijker worden gecommuniceerd worden.	Luister naar de argumenten van de mensen ze luisteren nauwelijks. Het is echt van het probleem ligt hier zoek het uit. Maar kijk als wij onze problemen nou zelf mochten oplossen oké maar dat mag ook niet. Het is echt een zoek het uit mentaliteit hier.
Gelijke behandeling	-	Er is zoveel oneerlijkheid en onverschilligheid. Ze moeten beginnen met alles gelijk maken en elkaar gelijk behandelen. Je werkt voor het zelfde bedrijf we doen het zelfde werk maar wij moeten nog door	De dispatch die de boten indeelt is voor een groot deel uit Smit voortgekomen en de Smitters kennen elkaar al jaren. Het is veel makkelijker om iemand een lastigere klus te laten doen aan iemand die je	Daarnaast ben ik het zat dat er zoveel onverschilligheid is. Wij voeren allemaal hetzelfde werk maar de regels zijn wel anders. Er mag telkens maar een select vast groepje langs	Ook dat er verschillen zijn in het zelfde werk dat we doen dat Smit meer verdiend voor minder ja dat is echt vervelend hoor.

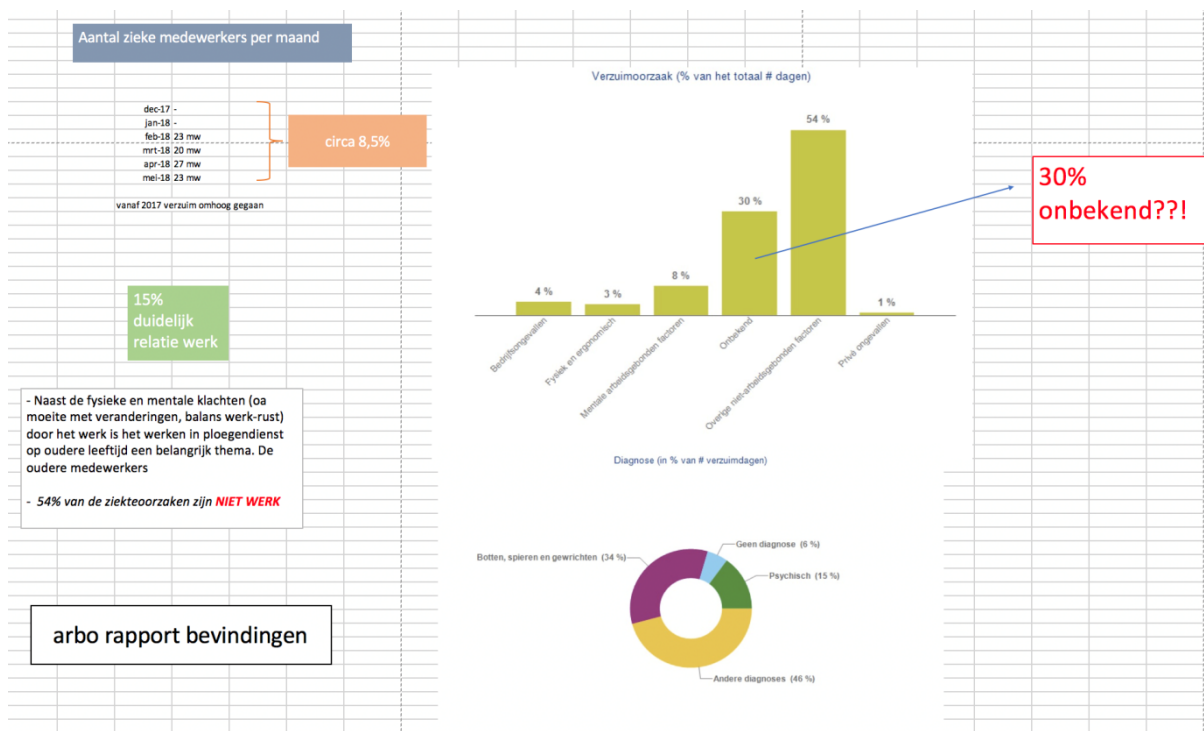
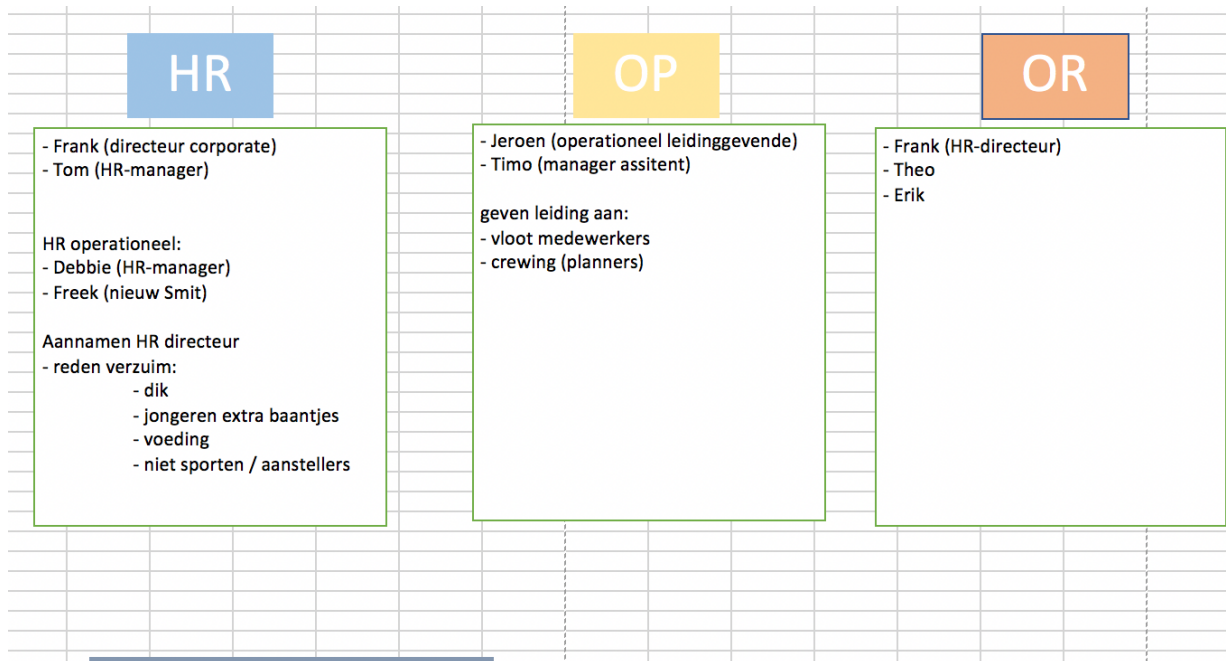
		en hun mogen rusten. Terwijl Smit-medewerkers nog meer verdienen dan ons voor minder uur. Dat geeft echt veel frictie. Ik wil gewoon gelijke werkregels. Die verschillende in werkomstandigheden dat is zo oneerlijk en voor mij echt een mes in het been. Ik werk me de tandjes. Er wordt echt met twee maten gemeten.	niet kent dan aan je vriendelijke collega's.	op kantoor. Het is toch belachelijk dat ik moet mailen om alleen maar dingen aan te kaarten. Doe ook eens iets voor je medewerkers wij zijn tenslotte de core business van KotugSmit.	
Verbinding organisatie	Ik wil ons weer verbonden voelen met de organisatie. Ik mis die verbinding. Verschil tussen kantoor en de vloot verkleinen en niet dat als er een haring party is dat is een jaarlijks feestje van KotugSmit, ook wel door ons de stropdassenparty genoemd, dat er alleen maar hoge pieten komen. En als er dan vlootmedewerkers komen dat je dan raar wordt aangekeken.	Wij zijn een wereldje los van het kantoor wij zijn geen eenheid. Er komt ook steeds meer afstand. Heel veel mensen ken je niet meer dus normaal wist je van elkaar wel dingen en was je betrokken, maar nu geen idee.	Op mijn eigen schip en met mijn eigen bemanning zit ik er prima in maar binnen de organisatie als geheel erg dwalende. Dat Smitters ook normaal gaan doen tegen ons en dat mensen van kantoor ook wel eens langs komen op de vloot hoeft niet elke week maar kom gewoon al is het even. Niemand weet bijvoorbeeld wie Renee Raaijmakers is of de rest van HR-afdeling, frank schoof heb ik nooit gezien, michael weug komt waarschijnlijk alleen bij de Smit mensen.	Op dit moment voel ik mij in de organisatie echt een nummer. Ik voel mij niet verbonden met de organisatie, ze doen er ook niks aan om ons verbonden te laten voelen met de organisatie. Ik denk dat dit komt door de ontevredenheid het niet een voelen met de organisatie. Als je ziek bent bellen ze je toch niet	Ik voel mij meer een nummer. Als zij zich nou meer betrokken gaan voelen met ons en dat wij een team worden dus ook met kantoor gaan dingen veel soepeler lopen. Gewoon die verbinding met de organisatie weer.
Hoge werkdruk	Nu is het alleen maar lopende band werk in verband met overwerk. We moeten maar door met varen wat voor ons ook heel zwaar is.	De werkdruk is hoog. Nu is het lopende band werk en je werkt ook veel over. Als ik half 10 wordt afgelost kan er opeens een belletje komen om 9 uur der komt nog een boot aan.	De nachtdiensten en de 24-uurs diensten en de lange uren. Met name aan onze kant. Wij maken bijvoorbeeld meer reizen dan aan de overkant. Wij doen langere afstanden maar ook meer boten.	De 24 uursdienst is slopend vandaag de dag. We varen aan een stuk door. I.c.m. slecht slapen overdag in het huisje of thuis en 7 dagen achter elkaar ben je gesloopt na een week. Soms ik mag het niet zeggen maar heb ik het idee alsof we als slaven worden behandeld. De werkdruk is zo hoog, we moeten	Er worden met steeds minder boten gevaren voor meer werk. Dus je moet het zo zien, we hebben minder boten maar we moeten wel meer boten binnen halen. Dat betekent dat wij in ons 12 uur werk eigenlijk nauwelijks rust hebben. voor de ouderen zijn die nachtdiensten

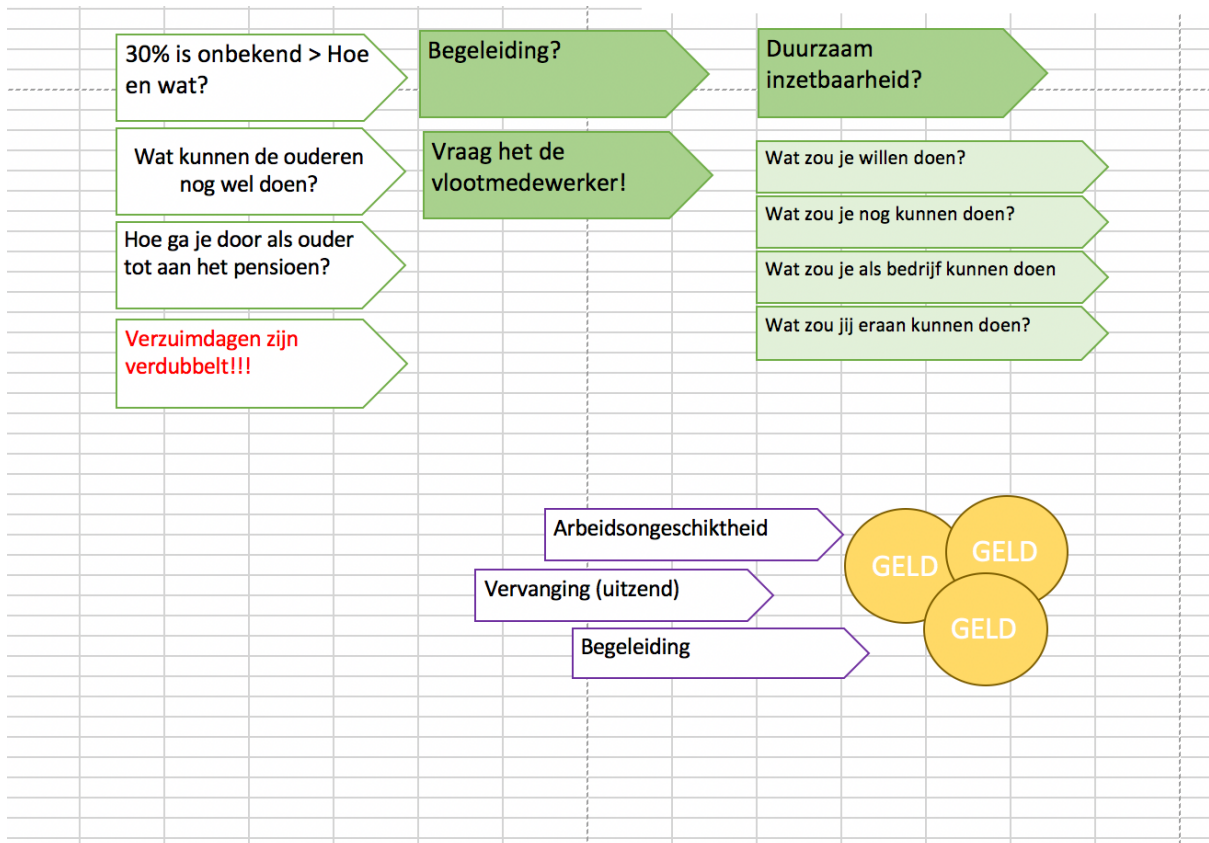
				zoveel boten binnen halen.	ook erg slopend. Aangepaste roosters zouden fijn zijn.
Verzuimfactoren	De hoge werkdruk en het niet een voelen met de organisatie mensen zullen zich daardoor sneller ziek melden. Ontevredenheid, onverschilligheid	Ik denk dat dit komt door de hoge werkdruk en de ontevredenheid binnen de organisatie. Nu ben je continue boten aan het binnen halen ze denken in hokjes en vakjes. Zoveel mogelijk boten in een korte tijd. Ontevredenheid en hoge werkdruk	Het contact de communicatie, betrokkenheid het niet luisteren naar ons en niet vragen hoe het met ons gaat. Gewoon de kloof met kantoor	Het bedrijf is veel te afstandelijk geworden met zeker op HR weinig feeling met de vloot.	Motivatatie die is verdwenen door de manier van omgang met elkaar. Ik merk dat ik er ook anders door ben geworden. Ik denk door de nachtdiensten, mijn herstellend vermogen is niet meer goed maar ik merk dat de jongeren het ook al niet meer trekken hoor. Daarnaast is het ook laagdrempelig als je je ziek meld je kent kantoor toch niet echt. Ze zijn nauwelijks betrokken als je ziek bent sowieso over alles is kantoor niet betrokken maar je snapt wel wat ik bedoel.
Aanpak	Rust binnen de organisatie dan ben ik tevreden. Het werk vind ik leuk maar de situatie en het geouwehoer vind ik zo erg. Ook de werkdruk mag minder ik wil me geen fabrieksmedewerker voelen met zero waardering.	Dat ik mij weer een voel dat ik mijn eigen eten mag kiezen en gehoord wordt.	Meer rust niet de paniekzaaijer die er nu is en de oneerlijkheid. Hierdoor merk ik wel dat ik sneller stress ervaar wat niet goed is voor mijn gezondheid. Plus ik zou graag meer een aangepast rooster willen hebben voor de ouderen volgens mij mogen de shifts die wij draaien wettelijk niet eens meer.	het geroddel stop zetten meer op de vloot komen en die betrokkenheid binnen de organisatie vergroten. Gelijke behandelingen, communicatie en waardering. Dan ben ik tevreden. Ik houd het nu uit met mijn collega's die zijn top maar voor de rest nee..	Het gelijk maken van alle regels voor elkaar en de communicatie en betrokkenheid vergroten maar vraag me af of dat mogelijk is. wat ik nodig heb is geen roddelcultuur meer en geef ons duidelijk aan waar we aan toe zijn binnen de organisatie.

Bijlage 9 – Situatie in kaart gebracht Excel

De situatie van de vlootmedewerkers is in kaart gebracht doormiddel van Excel. Door hier gebruik van te maken werd duidelijk wat er allemaal speelde binnen de organisatie en is ook duidelijk geworden dat de verzuimdagen waren verviervoudigt sinds de fusie bij leeftijdscategorie 35 t/m 54.







Vanaf 2017 is het ziekteverzuim verviervoudigt (met de fusie) >>>> BLAUWE EN PAARSE GROEP!

Ontwikkeling aantal verzuimdagen per leeftijdsgroep
Aantal verzuimdagen per kwartaal

	2016					
	1	2	3	4	Totaal	Gemiddeld per kwartaal
25 t/m 34	145	159	167	280	751	188
35 t/m 44	115	35	65	109	324	81
45 t/m 54	119	176	76	432	803	201
55 plus	1092	1283	1145	1479	4999	1250
TOTAAL					6877	1720

Ontwikkeling naar groepen 4 kw 2016

Ontwikkeling naar groepen 2016		
25 t/m 54	470	27%
55 plus	1250	73%
	1720	

	2017						
	1	2	3	4	Totaal	Gemiddeld per kwartaal	Stijgings % tov 2016
25 t/m 34	280	382	328	nb	990	330	76%
35 t/m 44	109	309	486	nb	904	301	272%
45 t/m 54	432	176	557	518	1683	561	179%
55 plus	1479	1784	1774	nb	5037	1679	34%
TOTAAL					8614	2871	67%

Ontwikkeling naar groepen 1e 3 kw 2017

Ontwikkeling naar groepen 1e 3 kw 2017		
25 t/m 54	1192	42%
55 plus	1679	58%
	2871	

Bijlage 10 Kwartaalrapportage Arbo-rapport

In bijlage 10 is het Arbo rapport te lezen waar informatie is uitgehaald om de situatie in kaart te brengen.

1. Doelstellingen en resultaten

Wat waren de doelstellingen voor 2017?

In kader van eenwording Kotug en Smit spreekuur op locatie Wilhelminakade.

Geen expliciete doelen afgesproken. Impliciet: terugdringing langdurig ziekteverzuim, vergroting inzetbaarheid medewerkers.

Opstellen van nieuw ziekteverzuimbeleid.

Wat zijn de resultaten tot nu toe?

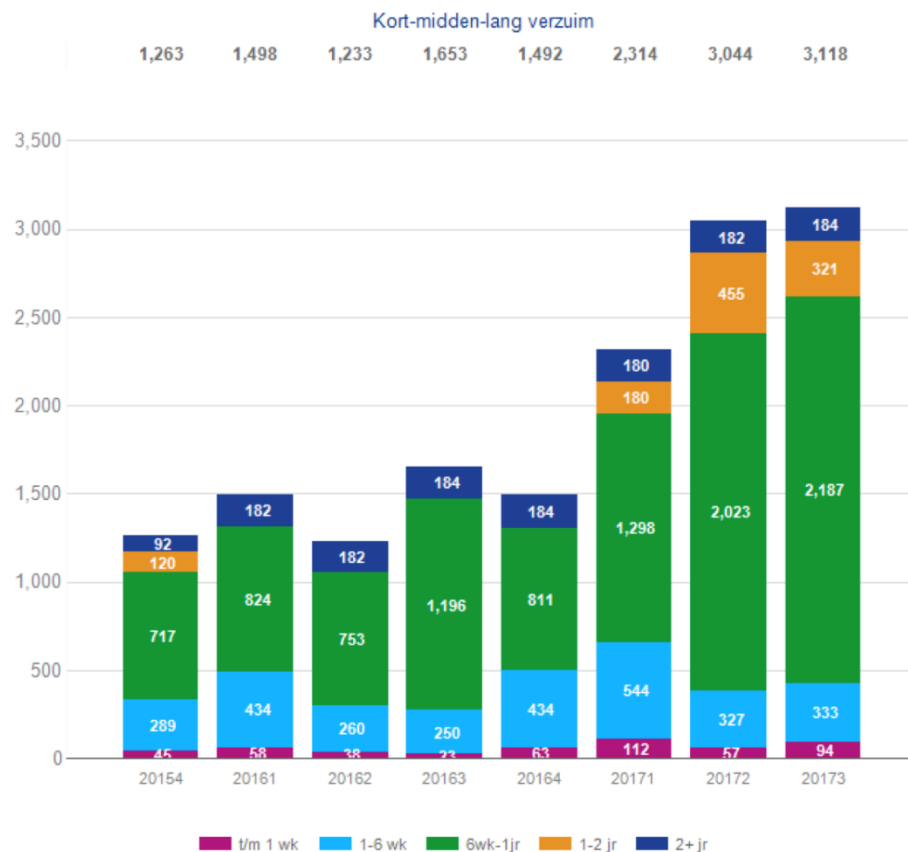
Is gerealiseerd. Beperkt vinden nog spreekuren plaats op locatie Arbo Unie Botlek.

Beperkt wordt er steeds meer aangepast werk binnen en buiten de vloot gerealiseerd. Interventies om verzuim te bekorten worden ingezet.

Een nieuw ziekteverzuimbeleid wordt door afdeling HR opgesteld.

➔ 2 Analyse en bevindingen

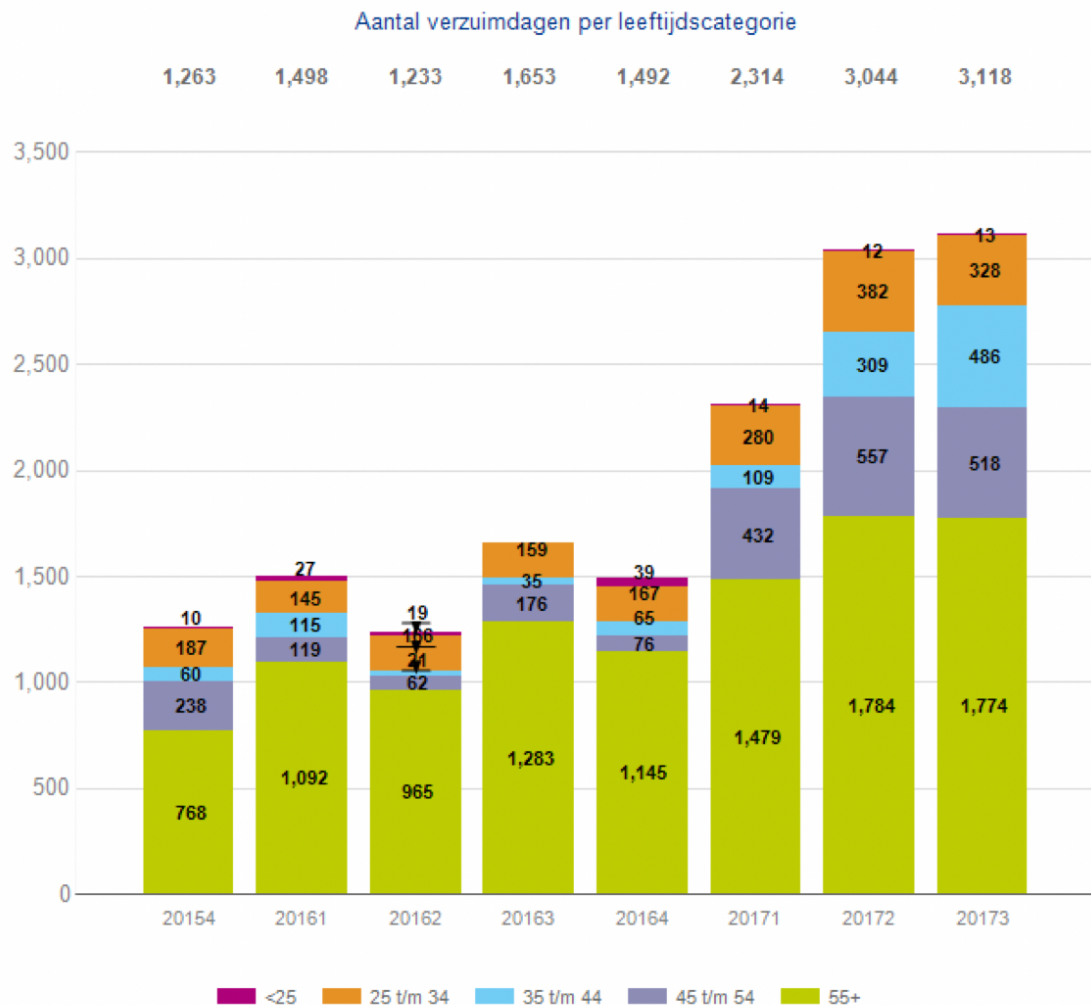
➔ 2.1 Verzuimdagen afgelopen 8 kwartalen



Analyse

- Door de samenvoeging van Kotug en Smit zijn onze gegevens tot en met 2016 niet betrouwbaar.
- Gebleken is dat de registratie moest worden verbeterd. In 2017 zijn hier verbeteracties op gezet.
- Het is mijn beoordeling dat de registratie van de laatste 2 kwartalen representatief is voor de werkelijke situatie.
- Het ziekteverzuimpercentage wordt grotendeels bepaald door langdurig (>6 weken t/m 2 jaar) verzuim.
- Lang verzuim is een gevolg van (ernstige) medische aandoeningen en inzetbaarheidsvraagstukken voor het werk binnen de vloot.

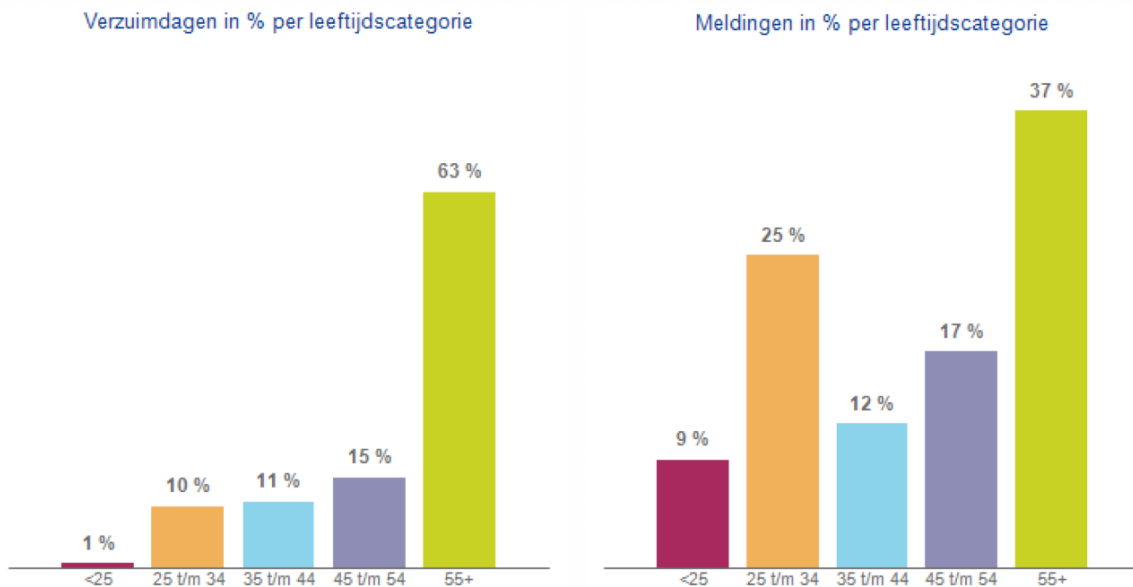
➔ 2.2 Verzuimdagen per leeftijd



Analyse

- Het grootste aandeel in het ziekteverzuim is het gevolg van zieke medewerkers in de categorie 55 jaar en ouder.
- Lang verzuim in deze groep is een gevolg van ernstige medische aandoeningen en medische inzetbaarheidsproblematiek (niet meer in staat zijn om vanwege medische redenen de eigen functie goed te kunnen uitoefenen).

➔ 2.3 Verdeling percentages verzuim per leeftijd (laatste 4 kwartalen)



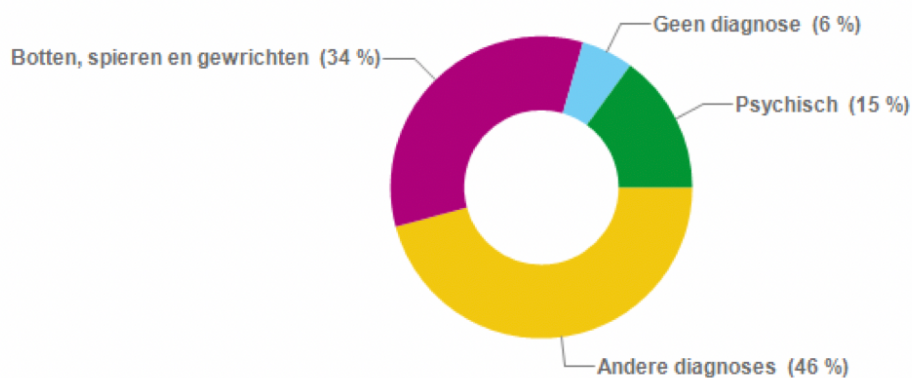
Analyse

- Niet alleen is het verzuim het gevolg van een groter aantal ziekmeldingen bij oudere medewerkers.
- Als een oudere medewerker ziek wordt is de verzuimduur erg lang.
- Arbo Unie stuurt op mogelijkheden in arbeidsinzet. De mogelijkheden voor inzet aan boord zijn door de aard van het werk beperkt.
- KotugSmit heeft beperkt mogelijkheden voor inzet in alternatieve werkzaamheden buiten de functies aan boord.

Toelichting

Onderdeel van deze grafiek zijn werknemers waar Arbo Unie contact mee heeft gehad. Werknemers die reeds hersteld zijn voor contact zijn niet opgenomen.

Diagnose (in % van # verzuimdagen)



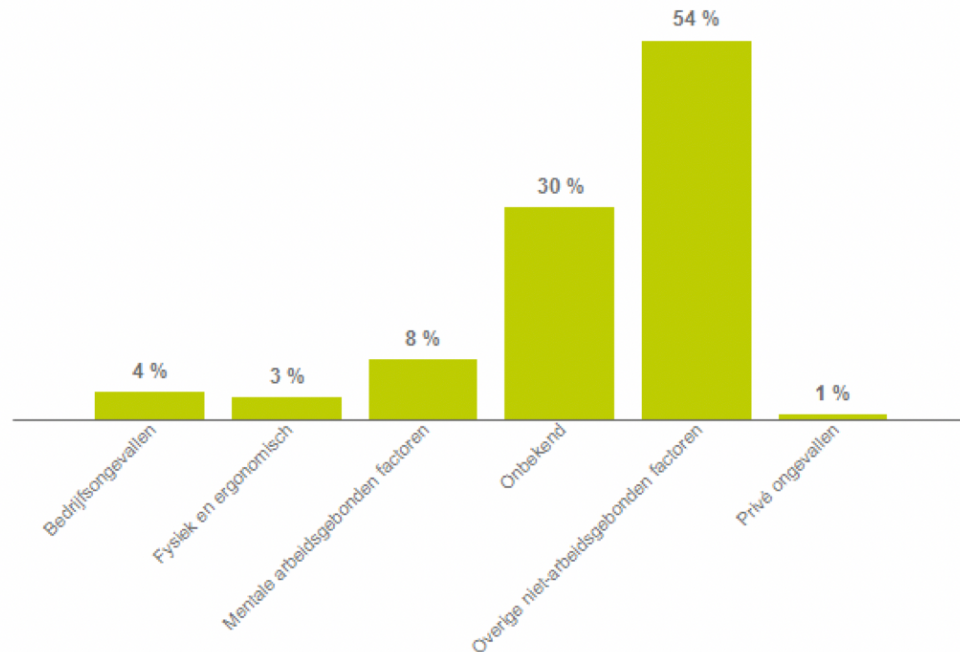
Analyse

- Het grootste aandeel van ziekteoorzaken is gelegen in medische aandoeningen.
Hierbij moet gedacht worden aan ziekten van hart en vaatziekten (9,2%), urogenitale aandoeningen (6.1%), neurologische aandoeningen (5.6%), ziekten van de luchtwegen (5.3%) en darmen(5.2%)
- 34% wordt veroorzaakt van klachten van het bewegingsapparaat (mn rug, schouders en knieën).
- Het aandeel psychisch verzuim is in aantallen beperkt. In ziektedagen is het aandeel psychisch wel groot.
- In de leeftijdsopbouw heeft KotugSmit veel oudere medewerkers. De kans dat oudere medewerkers klachten krijgen is veel groter dan bij jongere medewerkers.

Toelichting

Onderdeel van deze grafiek zijn werknemers waar Arbo Unie contact mee heeft gehad. Werknemers die reeds hersteld zijn voor contact zijn niet opgenomen.

Verzuimoorzaak (% van het totaal # dagen)



Analyse

- **54% van de ziekteoorzaken zijn niet werk gebonden.**
- **In 15% van de gevallen is er een duidelijke relatie naar het werk.**
- **Naast de fysieke en mentale klachten (oa moeite met veranderingen, balans werk-rust) door het werk is het werken in ploegendienst op oudere leeftijd een belangrijk thema. De oudere medewerkers hebben steeds meer moeite om aan te passen aan het wisselende werkrooster en hebben langere een grotere herstelbehoefte na een werkdag.**

3. Vervolgstappen

➔ Samenwerken aan de doelen en ambities voor Optimaal Werken



Bijlage 11 Logboek

Voor het onderzoek is er een logboek bijgehouden. In het logboek wordt duidelijk gemaakt wie wat heeft gedaan en waar de scheiding is gemaakt in het onderzoek. Beiden leveren we een individueel stuk in met beiden overlap. In het logboek wordt duidelijk gemaakt waar de overlap is.

Wie	Taak	Beschrijving taak	Betrokkenen
Sazia & Youssra 20/11/2017	Spargesprek G. Gaalen	Gesprek over het vraagstuk en vraagstelling of we in de goede richting zitten met ons hoofdvraag. Een gesprek met Giovanna wilden wij omdat in het derde jaar onderzoek door haar erg duidelijk werd.	
Sazia & Youssra 25/01/2018	strokenplanning	Het maken van een strokenplanning voor het afstudeeronderzoek	
Sazia 04/02/2018	Gesprek voorbereiden R. Daselaar	Vorbereiden welke vragen ik wil stellen tijdens het gesprek met R. Daselaar over het afstudeeronderzoek. Zo was ik benieuwd naar wat de veelgemaakte fouten zijn tijdens het afstudeeronderzoek en hoe er wordt omgegaan met tegenstrijdige feedback.	Youssra
Youssra 04/02/2018	Gesprek voorbereiden R. Daselaar	Het bekijken en bestuderen van de PowerPoint op Elo over scriptie om zo de juiste vragen te stellen.	Sazia
Youssra	Vorbereiden planning	Wanneer wij willen gaan observeren een wekelijkse planning gemaakt en een richting kiezen voor een mogelijke onderzoeksvraag	
Sazia 12/06/2018	Verwachtingmanagement gesprek T. Duijvenstijn	Gesprek met T. Duijvenstijn over wat hij van ons tijdens het afstudeerproject verwacht en waar de organisatie precies achter wilt komen & wat er al is gedaan op het gebied van verzuim	Youssra
Sazia & Youssra	Kennismakingsgesprek D. Boom & F. de Groot (HR operations)	Het voeren van een kennismakingsgesprek omdat wij vooral werkzaam zullen zijn op het operationele gebied. Wederom wordt hier ook de vraag gesteld wat verwachten jullie van ons.	
Youssra 15/06/2018	Documenten verzamelen	Rapporten op het internet verzamelen die te maken kunnen hebben met onze scriptie en eventueel ter aanvulling kunnen dienen. Al deze documenten zijn geplaatst op dropbox.	
Youssra	Informatie vergaren over de roosters	Per type boot de diensten en roosters in kaart gebracht en daar een analyse van gemaakt.	
Sazia 19/02/18	Analyse ziekteverzuimproces	Tijdens de analyse heb ik mij bezig gehouden met hoe je je ziek moet melden en welke route je moet volgen en waarom. Tijdens een gesprek met de destijds betreffende begeleider vroeg ik deze vragen dan ook waarom dat zo moest gaan. Dit is verwerkt in de situatieschets. Zo vroeg ik mij af - Waarom ziek melden bij crewing en niet bij de leidinggevende? - Van wie krijgt de leidinggevende een lijst met zieke werknemers?	Youssra, T. Duijvenstijn, F. de Groot & D. Boom.

		- Het contact met de leidinggevende ontbreekt als ik naar de route kijk - Klopt het dat je je twee keer moet ziek melden namelijk bij je leidinggevende en crewing? - Waarom wordt er gelijk een arboarts op de verzuimende medewerker gestuurd?	
Youssra 19/02/18	Analyse ziekteverzuimproces	Ontdekt dat tijdens de analyse van het verzuimproces dat de wetverbetering Poortwachter ontbreekt en dat zij zich niet aan de regels houden. Dit is teruggekoppeld naar T. Duijvenstijn.	
Sazia 22/02/18	Verdiepen in boeken	Omdat de organisatie veel veranderingen heeft mee gemaakt en niet duidelijk is waar het verzuim vandaan komt ook door het niet goed bijhouden en registreren ervan is het belangrijk vond ik om mij te verdiepen in boeken om zo te kijken of ik een verband zie. De boeken met onderwerpen waar ik mij bezig mee hield waren - Boeken over ziekteverzuim - Verandermanagement - Organisatiecultuur - Organisatiestructuur - Rapporten over de branche - joint venture en overname Door mij hierin te verdiepen in de bibliotheek en boeken op te zoeken over deze onderwerpen konden we beginnen met het vooronderzoek. Het is nogmaals niet duidelijk en veel moeten wij zelf uitsluiten daarom is een breed vooronderzoek noodzakelijk om zo niks over het hoofd te zien (Zie voor de interviewvragen bijlage 2)	Youssra
Youssra	Verdiepen in het boek Ziekteverzuim bestaat niet & 100 vragen over ziekteverzuim	Om theorie op te zoeken over ziekteverzuim mij verdiept in deze twee boeken en daar de kern uit gehaald. Met deze informatie zijn ook de interviewvragen opgesteld voor het vooronderzoek (Zie voor de interviewvragen bijlage 2).	
Sazia en Youssra 26/02/2018	Opstellen van interviewvragen	Met de gelezen theorie is zoals eerder beschreven het vooronderzoek breed ingezet om ook zo de organisatie te leren kennen. Youssra maakte de vragen over het ziekteverzuim en de medewerker en ik de overigen. Wat ik hierbij belangrijk vond is om te kijken of er andere knelpunten zijn en hoe iedereen de joint venture heeft ervaren, hoe is de communicatie daarvan gegaan etc. Dit is ook terug te zien in de interviewvragen. Nadat de vragen waren opgesteld door ons beiden wisselden we de vragen uit aan elkaar om het door te lezen en te	

		kijken of wij allebei nog op en aanmerkingen hadden en of wij achter de vragen stonden die werden gesteld. Ook vroegen wij ons bij elke vraag af: waar willen wij precies achter komen met deze vraag?	
Sazia en Youssra 26/02/2018	Bedenken wie wij willen interviewen voor het vooronderzoek	Hier zijn wij tot de conclusie gekomen dat wij HR operations, General Operations Manager, General assistent manager & crewing willen interviewen. In totaal zijn dat acht medewerkers. Dit zijn namelijk alle medewerkers die direct met de vloot te maken hebben de rest van de organisatie heeft niet met de vlootmedewerkers te maken.	
Sazia en Youssra 5/03/2018	Interviews vooronderzoek houden	Hierbij wisselden we elkaar af met het voeren van de interviews. Diegene die sprak hoefde het interview niet uit te werken en de ander notuleerden weer en werkte het interviewverslag uit.	
Sazia Gehele periode dat interviews werden gehouden	Interview transcriberen	Het interview van de general manager, General assistent manager & Crewingmanager heb ik uitgewerkt. Dit is gedaan door het gesprek op te nemen met goedvinden van de betrokkenen.	
Youssra Gehele periode dat interviews werden gehouden	Interview transcriberen	Debby, Freek en Crewing groep uitgewerkt. Dit is gedaan door het gesprek op te nemen met goedvinden van de betrokkenen.	
Sazia en Youssra 20/03/2018	Bespreken interviews	Door het te bespreken met elkaar bespreken we met elkaar wat ons opviel tijdens de interviews. Hierdoor werd voor ons en mede ook door de opdrachtgever duidelijk dat wij ons moeten richten op verzuim en wat de factoren daarvan zijn.	
Sazia	Onderzoeken welke onderzoeksmethodes er zijn via Scribbr en welke aansluit op ons eventuele vraagstuk	Hierdoor tot de conclusie gekomen dat het een combinatie wordt van desk en fieldresearch. Dat we gebruik willen maken van een enquête, diepte-interview en als de tijd mee zit ook een focusgroep.	
Sazia en Youssra	Opstellen situatieschets en welk model wij willen gebruiken.	Door een SWOT-analyse te integreren in het 7S-model kan uitgebreid inzicht worden gegeven in het reilen en zeilen binnen de organisatie. voor de situatieschets Interne analyse 7S & SWOT-analyse Externe analyse Destep-model	
Sazia	Korte inleiding schrijven over situatieschets waarom dat belangrijk is tot aan 2.1 organisatiebeschrijving	Voor de situatieschets heb ik de korte inleiding vooraf dat de situatieschets begint geschreven.	Youssra
Youssra	Situatieschets Organisatiebeschrijving	Onderzoek gedaan naar hoe de organisatie in elkaar steekt met behulp van nieuwsbrieven, het internet en gesprekken met betrokkenen.	
Youssra en Sazia	Situatieschets Interne analyse 7s SWOT	De interne analyse hebben wij samen gemaakt de aantal S-en hebben wij verdeeld over elkaar. Na het opstellen hebben wij elkaars stuk nagekeken en aangepast.	

Sazia	Situatieschets externe analyse	De externe analyse heb ik gemaakt met behulp van het Destep-model. Voor het vraagstuk is het belangrijk te weten of deze externe factoren invloed kan hebben op het vraagstuk.	
Sazia	Deelconclusie situatieschets	Het maken van een deelconclusie over de situatieschets. De deelconclusie is nagekeken door Youssra en aan de hand daarvan heeft zij verbetering aangebracht	Youssra
Youssra	Observatie interne analyse situatieschets	Het maken van een observatie over de interne analyse. Hier worden de ervaringen besproken die wij als onderzoekers hebben ervaren. De ervaringen zijn nagekeken door Sazia en ook zij heeft aanpassingen gemaakt zodat wij beiden tevreden waren over het stuk.	Sazia
Sazia	Probleemformulering	In de probleemformulering heb ik de doelgroep en afbakening gemaakt. Daarnaast heb ik het inleidende stuk voor de probleemformulering opgesteld. Ook hier was Youssra bij betrokken, wij keken altijd onze stukken gezamenlijk na en bespraken het. Hierdoor zorg je ervoor dat je samen achter het stuk staat.	Youssra
Youssra	Probleemformulering	In de probleemformulering heb ik de onderzoeksdoelstelling en de hoofdvraag & deelvragen bedacht. Dit is uiteraard samen in overleg gegaan	Sazia
Sazia	Theoretische kader	In de theoretische kader heb ik de deelvragen, theorie en het conceptueel model gezocht.	
Youssra	Theoretische kader	Voor de theoretische kader heb ik de best practices uitgezocht. Waarom deze geschikt zijn staat allemaal in de theoretische kader.	
Youssra en Sazia	Theoretische kader bespreken	De theoretische kader hebben we samen doorgenomen en besproken. Wij hebben ons allebei verdiept in de theorie, dit is ook af te lezen in het begin van de logboek waar je ziet dat wij boeken hebben gelezen. Daarnaast zijn de rapportages die gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden ook door ons beiden doorgenomen.	
Sazia	Methode	Het maken van de methoden en het uitleggen welke onderzoeksmethoden wij gebruiken	
Sazia & Youssra	Verdiepen methodetechnieken en onderzoekstechnieken	Samen hebben wij het boek van Baarda, kwalitatief onderzoek doorgenomen om zo te kijken welke onderzoeksmethoden er zijn. Zo is er gebruik gemaakt van triangulatie en interviewtechnieken. Deze hebben wij samen besproken en gekeken welke voor ons belangrijk is tijdens het onderzoek.	
Sazia	Methode Kotug gedeelte	In de methode heb ik een stuk over Kotug geschreven in mijn individuele stuk. Dit omdat hier de splitsing is	

		gemaakt en er verder in de resultaten word ingezoomd op Kotug.	
Sazia	Valide, betrouwbaarheid in de methode	In ons stuk hebben wij allebei een eigen stuk over valide en betrouwbaarheid. Dit omdat hier eigenlijk al onze splitsing begint en wij niet met gelijke aantallen het onderzoek verrichten. Hier is voor ons allebei een eigen kijk op nodig.	
Yousra	Methode Smit gedeelte	Voor Smit heb ik een eigen gedeelte in de methode moeten schrijven want dit gaat over mijn onderzoek gedeelte	
Yousra	Valide, betrouwbaarheid in de methode	In ons stuk hebben wij allebei een eigen stuk over valide en betrouwbaarheid. Dit omdat hier eigenlijk al onze splitsing begint en wij niet met gelijke aantallen het onderzoek verrichten. Hier is voor ons allebei een eigen kijk op nodig.	
Sazia en Yousra	Verdiepen in enquête tools	Beiden hebben wij ons verdiept in enquête tools en welke het meest geschikt is voor ons onderzoek. Dit hebben wij gedaan door op internet op zoek te gaan naar een enquête tool waar je kan filteren. Het filteren was in ons geval belangrijk voor de splitsing	
Sazia en Yousra	Het bedenken van enquêtevragen aan de hand van theorie	Aan de hand van de theorie hebben wij samen gekeken wat wij nou precies willen weten. Omdat het onderzoek best wel breed is moesten wij een lange vragenlijst opstellen om zo achter informatie te kunnen komen.	
Sazia	Invoeren van de enquête vragen	In Survio de enquête opgesteld	
Yousra	Briefing gemaakt naar HR en General manager of dit de juiste vragen zijn en of we de enquête mogen uitzetten.	In de briefing stond wat wij wilden meten per vraag en waarom deze vragen van belang zijn.	
Sazia en Yousra	Enquête afgekeurd	Door HR was de enquête afgekeurd, zij gaven aan dat dit geen vragen zijn die met verzuim te maken hebben. Wij moesten het nog beter onderbouwen.	
Sazia	De onderbouwing aangepast voor de enquête	De onderbouwing verdedigd samen met Yousra en hierdoor ging HR akkoord.	Yousra
Sazia en Yousra	Enquête afgekeurd door General manager	De general manager keurde ook de enquête af. Hij gaf aan dat het te gevoelige onderwerpen bevatte. Hij zat er niet op te wachten dat er vragen werden gesteld over de manier van leidinggeven	
Sazia en Yousra	Opnieuw verdedigen enquête	De enquête is wederom verdedigt en aangegeven dat dit puur vertrouwelijke informatie is en dat het nodig is voor het schetsen van een beeld. De General manager gaf hierbij aan dat hij akkoord ging maar dat hij het ook met OR moest overleggen.	
Sazia en Yousra	Enquête afgekeurd door OR	OR snapte de insteek van de enquête niet hierdoor moest er een vergadering met OR ingepland worden.	
Sazia en Yousra	Het visueel in kaart brengen van de situatie van de organisatie	Het visueel in kaart brengen van de situatie van de organisatie en het belang van de vragen. Dit is gedaan met de Excel sheet. Deze is af te lezen in bijlage 9	

Sazia en Youssra	Vergadering OR over de enquête .	Een vergadering gevoerd over het belang van deze enquête en dat het de medewerkers zal helpen. Hier hebben wij gebruik gemaakt van de Excel sheet te zien in bijlage 9.	General manager, OR, en HR operations
Sazia en Youssra	Enquête goedgekeurd	De enquête is uiteindelijk niet aangepast en mocht zoals wij hem wilden hebben uitgezet worden.	
Sazia en Youssra	Enquête resultaten bestuderen in het algemeen Kotug en Smit samen.	Op basis van deze gegevens zijn er interviewvragen opgesteld. De interviewvragen zijn verdiepingsvragen op de enquête. In totaal zijn er 10 interviews gehouden. Vijf met Kotug-medewerkers en vijf met Smit-medewerkers	
Sazia en Youssra	Interviewvragen opstellen	De interviewvragen zijn opgesteld en er is gebruik gemaakt van sensitizing concept om zo een rode draag toe te voegen aan de interviewvragen	
Sazia	Verdiepen interviewtechnieken in Baarda boek.	In het Baarda boek opgezocht naar interviewtechnieken die wij kunnen gebruiken en deze verwerkt in de laatste twee vragen van het diepte-interview.	
Youssra	Het voeren van interviewgesprekken met Smit-medewerkers	Het voeren van interviewgesprekken. Hierbij heb ik de vragen gesteld	
Youssra	Transcriberen interviewgesprekken Smit-medewerkers	Het transcriberen interview gesprekken	
Youssra	Interviews analyse Nvivo	Het analyseren van de interviews in NviVo	
Sazia	Het voeren van interviewgesprekken met Kotug-medewerkers	Het voeren van interviewgesprekken. Hierbij heb ik de vragen gesteld	
Sazia	Transcriberen interviewgesprekken Kotug-medewerkers	Het transcriberen interview gesprekken	
Sazia	Interviews analyse Nvivo	Het analyseren van de interviews in NviVo	
Sazia	Voorwoord		
Sazia	Samenvatting		
Sazia	Inleiding	Bij het onderdeel inleiding heb ik het deel gemaakt vanaf organisatieverandering, maatschappelijke verandering, achtergrond en leeswijzer. De leeswijzer is overigens in allebei onze stukken anders omdat wij een ieder een individueel stuk inleveren	
Sazia	Begrippenlijst		
Sazia	Resultaten Enquête en diepte-interview	De resultaten van de enquête en diepte-interview volledig zelf verwerkt en geanalyseerd.	
Sazia	Conclusie		
Sazia	Discussie		
Sazia	Aanbevelingen	Samen het onderzoek van Y. Dani	
Sazia	Reflectie		
Youssra	Voorwoord		
Youssra	Samenvatting		

Youssra	Inleiding	Ik heb de eerste pagina van de inleiding beschreven. Het begint met een korte inleiding over de inleiding vervolgens met een inleidend stuk over ziekteverzuim. Vervolgens wordt de aanleiding en context besproken.	
Youssra	Begrippenlijst		
Youssra	Resultaten Enquête en diepte-interview	De resultaten van de enquête en diepte-interview volledig zelf verwerkt en geanalyseerd.	
Youssra	Conclusie		
Youssra	Discussie		
Youssra	Aanbevelingen	Samen met het onderzoek van S. Otto	
Youssra	Reflectie		
Sazia & Youssra	Algehele conclusie voor kotugSmit	De bevindingen hebben wij besproken en gedeeld. Aan de hand hiervan hebben wij een algehele conclusie geschreven.	
Sazia	Implementatie Kotug	Samen tot een geheel gekomen	
Youssra	Implementatie Smit	Samen tot een geheel gekomen	

Bijlage 12. Resultaten Y. Dani onderzoek Smit

Hier volgen de resultaten van het onderzoek van Y. Dani. De resultaten zijn gebruikt voor de algehele conclusie en voor de aanbevelingen.

6. Resultaten veldonderzoek

Onderzoeksresultaten veldonderzoek Smit

De enquête is onderverdeeld in zes verschillende factoren. De volgende factoren komen terug in de enquête: leidinggevende/management, werktevredenheid/werkdruk, werkomstandigheden, organisatiecultuur, betrokkenheid en persoonlijke ontwikkeling. Dit zijn factoren die mogelijk samenhangen met het ziekteverzuim.

6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek enquête

Ziekteverzuimproces

De enquêteresultaten geven weer dat ruim tien procent van de respondenten niet weet bij wie een ziekmelding moet worden gedaan. Bijna dertig procent van de medewerkers ervaart het ziekmelden daadwerkelijk als een lastig proces. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat een ziekmelding geen invloed heeft op het werk van collega's. Smit Harbour Towage Rotterdam (SHTR), de wat oudere groep van Smit, geeft aan dat ze zo ingespeeld zijn op elkaar dat ze precies weten wat ze kunnen verwachten als iemand ziek is. Volgens de resultaten heeft de jongere groep, Smit Crewing (SC), hier nog niet mee te maken gehad.

Ruim 75 procent van SC heeft bij ziekte geen contact met de leidinggevende. Een van deze werknemers heeft aangegeven dat hij een jaar ziek geweest is en in die periode nooit contact heeft gehad met een leidinggevende. Ruim 40 procent van SHTR geeft aan bij verzuim geen contact te hebben met de leidinggevende. Binnen deze groep wordt aangegeven dat dit na de *joint venture* nog steeds niet is gebeurd. Tevens is aangegeven dat er voor de *joint venture* ook slechte verzuimbegeleiding was.

Binnen de vloot van KotugSmit is er, zoals eerder aangegeven, duidelijk een hoog ziekteverzuimpercentage. In de enquête is aan de werknemers gevraagd of zij hiervan op de hoogte zijn. Ruim 40 procent heeft aangegeven dat ze dit niet weten. Circa 28 procent heeft aangegeven dat er een hoog ziekteverzuimpercentage binnen de vloot is; circa 17 procent gaat uit van een middelmatig ziekteverzuimpercentage en bijna 15 procent gaat van een laag ziekteverzuimpercentage uit.

Verzuimcultuur

De Smit medewerkers die de enquête hebben ingevuld geven aan dat veel medewerkers zich soms te snel en makkelijk ziekmelden. Er wordt aangegeven dat dit vaak dezelfde mensen zijn. Daarnaast valt het de medewerkers van KotugSmit op dat in bepaalde periodes en seizoenen van het jaar meer mensen zich ziekmelden. Soms wordt dan getwijfeld of de betreffende collega wel echt ziek is. Er wordt over het algemeen een negatief beeld geschetst over de verzuimcultuur onder de Smit-groep. Veel respondenten hebben ook aangegeven dat ze niet goed weten hoe de verzuimcultuur onder de medewerkers is.

Knelpunten in het ziekteverzuimproces

De medewerkers van KotugSmit ervaren de arbo-arts als vervelend. Sommige medewerkers geven aan dat ze de rol van crewing in het ziekteverzuimproces niet helemaal vinden passen. Dit komt omdat zij als eerst worden gebeld. De meeste respondenten hebben verteld dat ze ziekmelden over het algemeen gewoon lastig vinden. Ze hebben het gevoel dat ze niet worden geloofd als ze zich ziekmelden. Ze missen bij het ziekmelden vaak ook een beetje begrip, en dat vinden ze jammer omdat ze het ziekmelden als vervelend ervaren. Ruim

vijftig procent van de medewerkers van Smit is tevreden tot zeer tevreden over de rol van de bedrijfsarts. Circa vijftig procent is ontevreden over rol van de operationele manager in het ziekteverzuimproces. Circa veertig procent van de respondenten geeft de rol van de afdeling hr in het ziekteverzuimproces een voldoende. De overige antwoorden zijn negatief tot zeer negatief. Door een enkeling is er een goed gescoord.

Concluderend kan worden gesteld dat de respondenten hebben aangegeven dat er bij ziekte behoefte is aan begrip, respect, betrokkenheid en aandacht van alle betrokkenen.

Management & leidinggevende

Ruim de helft van de werknemers van Smit is ontevreden tot zeer ontevreden over de directie. De resterende werknemers zijn overwegend neutraal en een enkeling is tevreden. Ongeveer 20 procent van de respondenten heeft aangegeven een slechte relatie met de leidinggevende te hebben. De rest staat hier neutraal in of is tevreden met de relatie die ze hebben met hun leidinggevende. Circa 50 procent van de medewerkers weet waar ze moeten zijn als ze persoonlijke zaken moeten bespreken. De communicatie tussen de leidinggevende en medewerker wordt als positief beschouwd. Een kleine 20 procent van de respondenten heeft aangegeven dat de communicatie slecht is. Van de respondenten geeft 55 procent aan dat er niet open wordt gecommuniceerd tussen medewerkers en management; 30 procent beschouwt de communicatie tussen medewerkers en management als neutraal en 15 procent zegt dat ze het daar wel mee eens zijn. Ruim 80 procent van de respondenten geeft aan voldoende verantwoordelijkheden te hebben en de ruimte te hebben om het werk op een eigen manier te doen.

Smit Harbour Towage Rotterdam

Bijna veertig procent van de respondenten voelt zich gehoord bij het aankaarten van problemen; ruim vijftig procent van de respondenten voelt zich gerespecteerd door de leidinggevende en dertig procent staat er neutraal in. Een enkeling voelt zich niet gerespecteerd. Circa dertig procent van de respondenten gelooft dat de leidinggevende weet wat er op de werkvloer afspeelt. Van de respondenten geeft 50 procent aan dat de leidinggevende niet op de hoogte is van wat zich afspeelt op de werkvloer.

Smit Crewing

Slechts tien procent van de respondenten voelt zich gehoord bij ervaren problemen; bijna vijftig procent heeft dat niet en de rest van de respondenten neemt in deze kwestie een neutrale positie in. Bijna veertig procent van de respondenten voelt zich gerespecteerd door de leidinggevende; ruim twintig procent voelt zich niet gerespecteerd en de rest van de groep zit ertussenin. Ruim zestig procent geeft aan dat de leidinggevende niet weet wat zich afspeelt op de vloot.

Werktevredenheid en werkdruk

Ruim tachtig procent van de respondenten gaat met (veel) plezier naar het werk toe. Over het algemeen ervaart bijna iedereen het werk als zinvol en uitdagend. Er is een enkeling die dat niet zo ervaart. Daartegenover geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat ze niet weten of ze KotugSmit zouden aanraden bij familie of vrienden. Circa dertig procent zou dit niet doen. Ruim de helft zou zich niet schuldig voelen bij het verlaten van de organisatie. Bijna de helft van de respondenten ervaart het werk dat wordt gedaan als werk dat soms stressvol kan zijn.

Werkomstandigheden

De SHTR ervaart het werk als zwaarder dan SC. De helft van de respondenten ervaart het werk als gevaarlijk. Daarnaast heeft ruim 40 procent van de SHTR-groep aangegeven dat het werk fysiek veel vraagt. Bij SC geeft slechts 25 procent aan dat het werk fysiek veel vraagt. Bijna 30 procent van de medewerkers voelt niet zich voldoende gewaardeerd in het werk. De SHTR geeft duidelijk aan dat ze het werk fysiek belastend vinden; slechts 10 procent van deze groep vindt van niet. Bij SC is 40 procent van de groep het daar ook niet mee eens.



Vitaliteit

Bijna alle medewerkers hebben aangegeven dat ze het belangrijk vinden dat ze gezond en fit zijn. Ruim de helft van de medewerkers bij Smit vindt dit zeer belangrijk. Ruim tachtig procent geeft aan dat ze hier niet over zijn geïnformeerd door de organisatie.

Organisatiecultuur

Op een enkeling na is de gehele Smit-groep tevreden tot zeer tevreden over de samenwerking met de collega's aan boord. Over de huidige cultuur binnen de vloot is 35 procent niet tevreden.

Cultuurelementen

Over de onderlinge samenwerking is bijna iedereen erg tevreden. Dit wordt ook aangegeven in de open vragen. Er wordt duidelijk aangegeven dat de samenwerking en saamhorigheid op de boten heel goed is – daar zijn de respondenten blij om. Tevens is bijna iedereen tevreden over de manier van leidinggeven aan boord.

Bij de cultuurelementen waar de respondenten minder tevreden over zijn, geeft bijna iedereen aan niet tevreden te zijn over de kloof tussen de vloot en het kantoor. De respondenten vinden dat de saamhorigheid daar ontbreekt. Daarnaast missen ze eerlijkheid vanuit het management, dat op kantoor werkt. De respondenten hebben aangegeven dat er op basis van een angstcultuur wordt gemanaged.

Vrijwel alle respondenten vinden plezier in het werk belangrijk. Dit is zichtbaar op de vloot, maar mist volgens de medewerkers wel een beetje in de gehele organisatie. Elkaar aanspreken wordt ook als belangrijk gevonden; dit wordt dan ook gedaan op de vloot. Ruim zestig procent van de respondenten vindt dat dit binnen de organisatie ontbreekt.

Bijna alle respondenten vinden het belangrijk dat het management een voorbeeldfunctie vervult. Bijna twintig procent ziet dit ook terug op de vloot en organisatie, wat wil zeggen dat twintig procent van de respondenten het gevoel heeft dat ze het management als voorbeeld kunnen zien.

Betrokkenheid

Op een enkeling na voelt iedereen zich op zijn gemak op de vloot. Bijna iedereen op de vloot ervaart een teamgevoel. Vrijwel iedereen is tevreden tot zeer tevreden over directe collega's. De respondenten hebben aangegeven dat de leuke collega's maken dat zij met plezier naar hun werk gaan.

Kantoor

De respondenten beoordelen alles wat gericht is op kantoor als slecht of negatief. Ongeveer twintig procent van de respondenten heeft aangegeven tevreden te zijn collega's op kantoor.

Ontwikkeling

Bijna iedereen heeft aangegeven behoefte te hebben aan ontwikkeling. Binnen de SHTR-groep heeft vijftig procent aangegeven een beetje behoefte aan ontwikkeling te hebben, maar de rest wil dit heel graag. Bijna negentig procent van de SC-groep wil dit graag tot heel graag. Echter, volgens zestig procent van de respondenten wordt ontwikkeling vanuit KotugSmit niet aangemoedigd. Op de vraag of medewerkers zich kunnen ontwikkelen binnen de organisatie, wordt vooral met neutraal tot oneens geantwoord. De respondenten hebben wel aangegeven behoefte te hebben aan meer kennis in hun eigen vakgebied.

6.2 Deelconclusie

Uit de enquête blijkt dat niet alle medewerkers weten hoe het ziekteverzuimproces verloopt. De medewerkers van Smit voelen zich niet betrokken bij de medewerkers op kantoor. Uit de enquête blijkt dat de respondenten niet positief zijn over de medewerkers die op kantoor werken. De medewerkers zijn over het algemeen allemaal heel positief over het werk dat ze doen. Ze ervaren de samenwerking op de vloot als prettig.

6.3 Resultaten kwalitatief onderzoek interviews

In deze paragraaf worden de resultaten van de diepte-interviews beschreven. Het interview is aan de hand van de enquête opgebouwd. Bij de enquête is er gekeken naar de factoren die zorgen voor het verzuim bij Smit. De resultaten van de enquête zijn gebruikt bij het opstellen van het interviewvragen. De interviews zijn gehouden met vijf medewerkers van Smit, waarvan twee onder de SHTR-groep vallen, en drie interviews zijn gehouden met medewerkers die onder de cao van SC vallen. Bij het analyseren van de resultaten is gebruikgemaakt van het boek Kwalitatief onderzoek van Baarda

De interviews zijn opgenomen met behulp van een voicerecorder. Vervolgens zijn deze opnames getranscribeerd. Baarda geeft een aantal stappen weer die kunnen worden gevolgd om de data te analyseren. Daarom is ervoor gekozen om de resultaten uit de interviews te coderen. Op deze manier kan een duidelijke verbinding worden gemaakt met het conceptueel model. Met behulp van het programma NVivo zijn de interviews gecodeerd. De codes zijn korte woorden of combinaties van woorden waarmee de onderzoeker aangeeft waar de te analyseren tekst over gaat. Daarnaast helpt coderen bij het reduceren van de hoeveelheid onderzoeksmateriaal. In dit hoofdstuk zijn de resultaten geschreven aan de hand van de onderzoeksvraag: **wat zijn de oorzaken van het hoge ziekteverzuim bij KotugSmit en hoe kan het verzuim worden verlaagd?**

Waarom hebben deze factoren invloed op het verzuim en hoe kan het worden aangepakt?

Bij het analyseren van de resultaten in het programma NVivo zijn de volgende indicatoren naar voren gekomen:

- communicatie
- rooster
- rust
- hoge werkdruk
- begrip en onduidelijkheid

Communicatie

In de interviews is communicatie als grootste oorzaak aangegeven voor het hoge ziekteverzuim. Bij het coderen van de interviews kwam het woord communicatie vaak naar boven. In elk interview met de medewerkers van Smit is aangegeven dat communicatie als groot probleem binnen de organisatie wordt ervaren. De medewerkers hebben aangegeven dat er tussen de vloot en het kantoor slecht wordt gecommuniceerd, maar krijgen ook mee dat er op het kantoor zelf slecht wordt gecommuniceerd. Voor de *joint venture* was communicatie ook iets dat als slecht werd ervaren, maar de situatie is niet verbeterd. Sommige medewerkers stellen zelfs dat het nog slechter gaat. Uit de interviews is ook naar voren gekomen dat er onduidelijk ontstaat door slechte communicatie. De medewerkers hebben aangegeven dat ze graag alles willen weten, zowel goed als slecht nieuws. Uit de interviews blijkt dat medewerkers al het nieuws willen ontvangen en op de hoogte willen worden gehouden van alle ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze hebben aangegeven dat communicatie op alle fronten ontbreekt. De medewerkers zouden graag een reactie willen ontvangen wanneer zij een vraag stellen aan de medewerkers die werken op het kantoor. Communicatie over de cao's komt ook vaker terug in de interviews. Tevens wordt communicatie over de dienst die de medewerkers hebben als slecht ervaren.

Op de vraag wat er binnen de organisatie als eerst moet worden aangepakt, stellen de respondenten dat de communicatie als eerst moet worden verbeterd. De medewerkers zijn ervan overtuigd dat zij door de slechte communicatie laks worden en dat de drempel voor een ziekmelding lager wordt.

Rooster

De medewerkers hebben in de interviews aangegeven dat het rooster steeds meer als probleem wordt ervaren. Ze vertellen dat zij er nu last van hebben. Zo geven ze aan dat ze het rooster niet altijd kan worden opgevuld. Het gevolg is dat medewerkers af en toe worden gebeld in hun vrije week. De respondenten merken dat er binnen de organisatie tekorten zijn en vinden dat er meer medewerkers moeten worden aangenomen.

Daarnaast wordt het rooster soms als zwaar ervaren. Vooral de oudere medewerkers hebben te maken met dit probleem: met name de nachtdiensten in het rooster worden als zwaar ervaren. Tevens worden de vakanties als een probleem ervaren. De medewerkers hebben afgelopen jaar in december te horen gekregen wanneer zij vakantie zouden hebben. Vooral medewerkers met een gezin hebben hier last van. De vakantie wordt voor de medewerkers ingepland.

Rust

Een ander vaak voorkomend thema in de interviews is de rust die medewerkers nodig hebben. Zo wordt aangegeven dat de kwaliteit van de rust beter kan. Bij het rusten op de boot hebben sommige medewerkers te maken met boten die veel geluid maken, waardoor ze niet (goed) genoeg kunnen rusten. Daarnaast worden er weleens cursussen gepland in een vrije week. Het behalen van certificaten moet in eigen tijd gebeuren, waardoor medewerkers soms niet de rust kunnen pakken die ze nodig hebben. Wat ook voor meer rust kan zorgen, is een goede begeleiding op de boten voor nieuwe medewerkers. De medewerkers hebben ook aangegeven dat de organisatie rust kan creëren door de cao-onderhandeling af te handelen.

Hoge werkdruk

De medewerkers hebben aangegeven dat de werkdruk hoger wordt, waardoor het mogelijk is dat ze zich eerder ziekmelden. De cao-onderhandelingen zorgen voor spanning. Medewerkers op de vloot zijn hierdoor onrustig en zenuwachtig over wat werkdruk wordt.

Begrip

In alle interviews hebben respondenten aangegeven dat wederzijds begrip binnen de organisatie ontbreekt. De kantoormedewerkers hebben geen begrip voor de vlootmedewerkers, maar andersom is dat ook het geval. In de interviews is naar voren gekomen dat medewerkers nu zo ver zijn dat ze elkaar ook niet meer willen begrijpen.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag: ‘Wat zijn de oorzaken van het hoge ziekteverzuim bij KotugSmit en hoe kan het verzuim worden verlaagd?’ De conclusie is gebaseerd op de resultaten afkomstig uit de enquête en interviews.

Volgens theorie zijn er enkele cruciale punten die van grote invloed zijn op het ziekteverzuim. Allereerst wordt de leidinggevende in dit hele proces gezien als iemand die een sleutelpositie heeft in het ziekteverzuim. De leidinggevende speelt een belangrijke rol voor de medewerkers. Om zaken zoals het ziekteverzuim succesvol te laten verlopen onder medewerkers, is het van belang om hier met medewerkers over te communiceren.

Nederland kampt met vergrijzing in verschillende sectoren. Bij KotugSmit gaat een grote groep medewerkers richting de pensioenleeftijd. Het is dan belangrijk dat deze medewerkers hun pensioenleeftijd halen en niet door ziekte eerder uitvallen. Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers die ouder worden geen sturing of begeleiding krijgen in dit proces. Uit de enquête is gebleken dat de oudere medewerkers hierin niet in worden begeleid. In de interviews is ook duidelijk geworden dat er vanuit de organisatie niet wordt gekeken hoe de medewerkers gezond en vitaal kunnen blijven doorwerken tot hun pensioen. Uit de resultaten blijkt bijvoorbeeld dat de extra rustdagen die er zijn voor de oudere medewerkers niet op de juiste manier worden gebruikt. Deze rustdagen worden bijvoorbeeld opgespaard, zodat de medewerkers eerder met pensioen kunnen. Echter, oudere medewerkers moeten deze rustdagen gebruiken om uit te rusten.

Wat in dit onderzoek duidelijk naar voren is gekomen, is dat de medewerkers van Smit steeds meer de verbintenis met de organisatie verliezen. Smit is een aantal keer overgenomen en de medewerkers hebben hierdoor een stukje verantwoordelijkheidsgevoel verloren. De medewerkers ervaren nauwelijks een drempel als zij zich ziek willen melden. Dit heeft ook te maken met het management en de directie op kantoor: er wordt slecht naar elkaar geluisterd en de communicatie is niet altijd duidelijk.

Uit de interviews kan ook worden afgeleid dat de vlootmedewerkers van Smit geen respect hebben naar de medewerkers op het kantoor. Ze kennen de medewerkers op kantoor niet en hebben het gevoel dat zij daar geen interesse in hebben. Ze zien de kantoormedewerkers nooit, ondanks dat zij aangeven dat ze welkom zijn. Het gevolg is dat de vlootmedewerkers het gevoel hebben dat ze een nummertje zijn voor de kantoormedewerkers. Hierdoor ontbreekt wederzijds respect en is de organisatie geen geheel. In de verkennende interviews is al duidelijk geworden dat de kantoormedewerkers ook een negatief beeld hebben van de vlootmedewerkers. Ze werden vaak beschreven als last, omdat de vlootmedewerkers volgens de kantoormedewerkers moeilijk doen en niet altijd begrip tonen. Echter, andersom wordt dat ook niet gedaan. Wederzijds begrip is er niet en bemoeilijkt de communicatie binnen KotugSmit.

De medewerkers van Smit hebben te maken met twee cao's. De resultaten van de enquête en interviews laten zien dat er niet veel verschillen zijn te vinden. Soms wordt echter wel gesproken van een tweekampensrijd. Zo blijkt dat de SHTR-groep lijntjes in de organisatie heeft, waardoor zij makkelijker met dingen weg kunnen komen. Echter, over het algemeen lopen de vlootmedewerkers tegen dezelfde dingen aan.

De interviewresultaten laten zien dat er al met al weinig aandacht is voor het ziekteverzuim bij KotugSmit. Bij verzuim houdt de leidinggevende of de afdeling hr weinig contact met de medewerker. Dit is iets waar de vlootmedewerkers wel behoefte aan hebben. Ze voelen zich hierdoor vergeten, waardoor de betrokkenheid bij de organisatie is verminderd.