[](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjW9K3Yn_PYAhUSyaQKHfy1DAIQjRwIBw&url=https://www.detelefoongids.nl/zorgstroom/19346444/5-1/&psig=AOvVaw3fitVoE9AqlqPYk6dEdqY0&ust=1516974273365826)

Onderzoeksrapport

Duurzame inzetbaarheid: de regie in eigen handen!

Een kwalitatief onderzoek naar hoe duurzame inzetbaarheid beter kan worden én blijven

*Auteur*

Celine Pouwer

*Cursus*

CU13269 Afstuderen BK-MER

*Opleiding*

Bedrijfskunde-MER

*Studiejaar*

2017 - 2018, semester 8

*Instelling*

HZ University of Applied Sciences

*Afstudeerbegeleider*

Ruud de Groot

*Bedrijfsbegeleider*

Ineke Muizelaar

*Plaats van uitgave*

Arnemuiden

*Datum van uitgave*

14 mei 2018

*Versienummer*

1.0

*Duurzame inzetbaarheid: de regie in eigen handen!*

Een kwalitatief onderzoek naar hoe de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom beter kan worden én blijven.

**Persoonsgegevens:**

|  |  |
| --- | --- |
| Auteur: | Celine Pouwer |
| Studentnummer: | 67626 |
| E-mail: | [cpouwer@hotmail.com](mailto:cpouwer@hotmail.com) |
| Klas: | BKMER 4 |
| Opleiding: | Bedrijfskunde-MER |
| Onderwijsinstelling: | HZ University of Applied Sciences |
| Cursus: | CU13269 Afstuderen BK-MER |

**Organisatiegegevens:**

|  |  |
| --- | --- |
| Naam: | Zorgstroom |
| Adres: | Breestraat 15  4331 TS Middelburg |
| Website: | [www.zorgstroom.nl](http://www.zorgstroom.nl) |

**Begeleiding:**

|  |  |
| --- | --- |
| Begeleidster Zorgstroom: | Ineke Muizelaar |
| Functie: | P&O Adviseur |
| E-mail: | [Cboeije@zorgstroom.nl](mailto:Cboeije@zorgstroom.nl) |
|  |  |
| Begeleider HZ: | Ruud de Groot |
| Functie: | Docent Bedrijfskunde |
| E-mail: | [Groo0053@hz.nl](mailto:Groo0053@hz.nl) |

# **Voorwoord**

Voor u ligt de scriptie ‘Duurzame inzetbaarheid: de regie in eigen handen!’. Het onderzoek voor deze scriptie naar duurzame inzetbaarheid is uitgevoerd bij de Walcherse zorgaanbieder Zorgstroom. De scriptie is geschreven in opdracht van Zorgstroom en het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfskunde-MER aan de HZ University of Applied Sciences te Vlissingen. Van februari 2018 tot en met mei 2018 ben ik bezig geweest met het onderzoek, afnemen van interviews en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn stagebegeleidster, Ineke Muizelaar, heb ik in oktober 2017 al een gesprek gehad over de duurzame inzetbaarheid van Zorgstroom en mogelijke onderzoeksvragen die hieruit voortvloeien. Het onderzoek wat ik heb mogen uitvoeren vond ik ontzettend interessant en ik heb dit dan ook met veel plezier gedaan. Tijdens het onderzoek stonden mijn stagebegeleidster, Ineke Muizelaar, en de begeleider vanuit mijn opleiding, Ruud de Groot, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen goed en snel (!) beantwoord, waardoor ik weer direct verder kon met mijn onderzoek. Dank hiervoor!

Bij dezen wil ik mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning die zij hebben gegeven tijdens mijn afstudeertraject. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking, eerlijkheid en openheid tijdens de interviews. Alles wat zij hebben verteld is ontzettend bruikbaar geweest. Zonder de medewerking van de respondenten had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. Ook wil ik Zorgstroom als organisatie bedanken dat ik mijn afstudeeronderzoek hier heb mogen uitvoeren. Ook van mijn familie en vrienden heb ik wijze raad en veel spelling- en taalcorrecties mogen ontvangen, waarvoor dank!

Ik hoop dat mijn aanbevelingen en implementatieplan een goede bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Celine Pouwer

Arnemuiden, 14 mei 2018

# **Samenvatting**

Duurzame inzetbaarheid wordt een steeds belangrijker onderwerp voor bedrijven. Door de vergrijzing van de beroepsbevolking, het ouder wordende personeelsbestand en het hoge, stijgende verzuim heeft ook Walcherse zorgaanbieder Zorgstroom te maken met het duurzaam inzetbaarheidsvraagstuk. Voor de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom geldt ook dat het personeelsbestand vergrijst. 52% van de medewerkers is ouder dan 45 jaar. Daarnaast is het gemiddelde verzuim van deze divisie van 5,04% in 2016 toegenomen tot 7,20% in 2017. Het is zaak dat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers onder de loep wordt genomen, omdat op lange termijn bovengenoemde problemen voor bezettingsproblemen, continuïteitsproblemen en een verhoogde werkdruk kunnen zorgen. De combinatie van een toenemende werkdruk, vergrijzend personeelsbestand en stijgend verzuim, kan de huidige situatie alleen maar verergeren.

Bovenstaand probleem wordt aan de hand van de volgende onderzoeksvraag in dit onderzoek onderzocht: *“Wat hebben de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom nodig om aan de hand van een duurzaam inzetbaarheidsplan op korte termijn meer duurzaam inzetbaar te worden en te blijven?”*

In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid als volgt omschreven: de mate waarin de behoefte van zowel de werknemer als werkgever in vitaliteit, werkvermogen en employability vervuld is en waarin de werknemer, met de regie in eigen handen, in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn kan blijven functioneren. Bovenstaande theorie, het Job Demands-Resources, het Person-job fit model, het Huis van Werkvermogen en de theorie over Positieve gezondheid vormen de theoretische basis voor dit onderzoek.

Het onderzoeksontwerp van dit onderzoek is een kwalitatieve survey, omdat er uitsluitend gebruik is gemaakt van kwalitatieve dataverzamelingsmethoden (Baarda, 2014). Het onderzoek is uitgevoerd door middel van 28 semigestructureerde interviews waarbij saturatie is opgetreden. Hierbij is triangulatie gebruikt om een zo representatief mogelijk onderzoek uit te voeren. De validiteit is gewaarborgd door de operationalisatie, proefinterviews en de getrokken steekproef. De betrouwbaarheid is gewaarborgd door een topiclijst en het afnemen van interviews onder omstandigheden die zo veel mogelijk gelijk zijn.

De resultaten van dit onderzoek bestaan uit de afgenomen interviews en literatuuronderzoek naar het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom. De resultaten van de interviews zijn opgedeeld in de resultaten van de medewerkers jonger dan 45 jaar, medewerkers ouder dan 45 en de groepsinterviews met de locatiemanagers en teamcoaches. In de beschrijving van de resultaten is de indeling van de operationalisatie aangehouden: duurzame inzetbaarheid, Job Demands-Resources model, Person-job fit model, Huis van werkvermogen en Positieve gezondheid.

De resultaten van de verschillende respondentgroepen kwamen onderling goed overeen. Zo blijkt dat alle medewerkers het naar hun zin hebben in hun werk en tevreden zijn over de balans tussen werk en privé. Medewerkers ouder dan 45 geven wel aan lichamelijke klachten te ervaren en verder gaven de respondenten verschillende verbeterpunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Enkele voorbeelden van deze verbeterpunten zijn: meer aandacht en waardering voor medewerkers, meer sportfaciliteiten en meer continuïteit in de roosters. Daarnaast spraken de resultaten van dit onderzoek de theorie van het Job Demands-Resources model, het Person-job fit model en het Huis van Werkvermogen tegen in de discussie.

De theorie, resultaten en discussie leidden uiteindelijk tot een conclusie met bijbehorende aanbevelingen. Op hoofdlijnen worden de volgende aanbevelingen gegeven: het faciliteren van sportfaciliteiten, het aanbieden van trainingen/cursussen, meer aandacht en waardering voor medewerkers, meer ondersteuning voor de zorgmedewerker en een duurzaam inzetbaarheidsbudget.

# **Abstract**

Sustainable employability is an increasingly important topic for companies. Due to the aging of the working population, the aging personnel and the high and rising absenteeism, the Walcherse healthcare provider Zorgstroom is also faced with the issue of sustainable employability. In the division ‘Wonen en Zorg’ the workforce is also aging: 52% of the personnel is older than 45 years. In addition the average absenteeism of this division increased from 5.04% in 2016 to 7.20% in 2017. It is important that the sustainable employability of the employees is examined, because in the long term the above problems can cause occupation problems, continuity problems and an increased workload. The combination of increasing workload, aging workforce and increasing absenteeism can only make the current situation worse.

The above problem is investigated in this study based on the following research question: *"What do the employees of the division ‘Wonen en zorg’ from Zorgstroom need, based on a sustainable employability plan, to become and stay more sustainable in the short term?”*

This research describes sustainable employability as follows: the degree to which the needs of both the employee and employer are fulfilled in vitality, work capacity and employability and in which the employee, with the control in his own hands, can continue to function while maintaining health and well-being in current and future work. The above theory, the Job Demands-Resources, the Person-job fit model, the House of Workability and the theory on Positive health form the theoretical basis for this research.

The research design of this research is a qualitative survey, considering only qualitative data collection methods have been used (Baarda, 2014). The research is carried out by means of 28 semi-structured interviews in which saturation occurred. Triangulation is used to carry out a research that is as representative as possible. The validity is guaranteed by the operationalization, trial interviews and the sample. The reliability is guaranteed by a topic list and keeping the circumstances in which the interviews were conducted as similar as possible.

The results of this research consist of the interviews and deskresearch into the new sustainable employability policy of Zorgstroom. The results of the interviews are divided into the results of employees younger than 45 years, employees older than 45 and the group interviews with the location managers and team coaches. In the description of the results, the classification of operationalization is maintained: sustainable employability, Job Demands-Resources model, Person-job fit model, House of work capacity and Positive health.

The results of the different respondent groups matched well. It turns out that all employees enjoy their work and are satisfied with the balance between their work and private life. Employees older than 45 indicate that they experience physical complaints. The respondents also gave various points of improvement regarding sustainable employability. Some examples are: more attention and appreciation for employees, more sports facilities and more continuity in the schedules. In addition, in the discussion the results of this research reflected the theory of the Job Demands-Resources model, the Person-job fit model and the House of Work ability.

The theory, results and discussion eventually led to a conclusion with accessory recommendations. In general the following recommendations are made: the facilitation of sports facilities, the provision of training/courses, more attention and appreciation for employees, more support for the health care worker and a sustainable employability budget.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc513533466)

[Samenvatting 4](#_Toc513533467)

[Abstract 5](#_Toc513533468)

[Hoofdstuk 1 Inleiding 7](#_Toc513533469)

[1.1 Inleiding 7](#_Toc513533470)

[1.2 De organisatie 7](#_Toc513533471)

[1.3 Aanleiding 7](#_Toc513533472)

[1.4 Probleemstelling 8](#_Toc513533473)

[1.5 Doelstelling 8](#_Toc513533474)

[1.6 Hoofdvraag 8](#_Toc513533475)

[1.7 Deelvragen 9](#_Toc513533476)

[1.8 Leeswijzer 9](#_Toc513533477)

[Hoofdstuk 2 Theoretisch kader 10](#_Toc513533478)

[2.1 Inleiding 10](#_Toc513533479)

[2.2 Aspecten van duurzame inzetbaarheid 10](#_Toc513533480)

[2.3 Werkgerelateerde beïnvloedende factoren 13](#_Toc513533483)

[2.4 Succes- en faalfactoren van duurzame inzetbaarheid 15](#_Toc513533484)

[2.5 Theoretische conclusie 16](#_Toc513533485)

[2.6 Conceptueel model 17](#_Toc513533486)

[Hoofdstuk 3 Methodologie 18](#_Toc513533487)

[3.1 Inleiding 18](#_Toc513533488)

[3.2 Onderzoeksstrategie 18](#_Toc513533489)

[3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef 18](#_Toc513533490)

[3.4 Dataverzamelingsmethode 19](#_Toc513533491)

[3.5 Analysemethode 19](#_Toc513533492)

[3.6 Validiteit 19](#_Toc513533493)

[3.7 Betrouwbaarheid 20](#_Toc513533494)

[Hoofdstuk 4 Resultaten 21](#_Toc513533495)

[4.1 Inleiding 21](#_Toc513533496)

[4.2 Resultaten literatuuronderzoek 21](#_Toc513533497)

[4.3 Resultaten interviews medewerkers jonger dan 45 jaar 21](#_Toc513533498)

[4.4 Resultaten interviews medewerkers ouder dan 45 jaar 23](#_Toc513533499)

[4.5 Resultaten groepsinterviews locatiemanagers en teamcoaches 25](#_Toc513533500)

[Hoofdstuk 5 Discussie 27](#_Toc513533501)

[5.1 Inleiding 27](#_Toc513533502)

[5.2 Discussie theorie en resultaten 27](#_Toc513533503)

[5.3 Discussie resultaten onderling 29](#_Toc513533504)

[5.4 Kritische reflectie 31](#_Toc513533505)

[Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen 32](#_Toc513533506)

[6.1 Inleiding 32](#_Toc513533507)

[6.2 Conclusies deelvragen 32](#_Toc513533508)

[6.3 Conclusie hoofdvraag & aanbevelingen 34](#_Toc513533509)

[6.4 Suggesties vervolgonderzoek 35](#_Toc513533510)

[Literatuurlijst 36](#_Toc513533511)

# **Hoofdstuk 1 Inleiding**

## 1.1 Inleiding

Dit onderzoek staat in het teken van de afstudeerstage van de opleiding Bedrijfskunde-MER voor de HZ University of Applied Sciences. Voor de afronding van de opleiding moet een afstudeeronderzoek uitgevoerd worden bij een organisatie welke voldoet aan de eisen die de opleiding stelt. De organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd is Zorgstroom en het onderwerp van het onderzoek is duurzame inzetbaarheid.

## 1.2 De organisatie

Zorgstroom is een organisatie die zorg op Walcheren verleent. Daarnaast heeft Zorgstroom een zorglocatie in Goes.

Binnen Zorgstroom zijn er verschillende woonvormen. Indien mensen 24 uur per dag verzorging en verpleging nodig hebben, kunnen zij kiezen voor een van de vijf verpleegcentra van Zorgstroom. Een mildere zorgvorm is het Volledig Pakket Thuis (VPT). Dit is een zorgvorm waarbij mensen zelfstandig blijven wonen, maar met 24 uur per dag zorg in hun nabijheid. Ook is het mogelijk om zelfstandig te wonen en van een selectie zorg gebruik te maken met het Modulair Pakket Thuis (MPT). Daarnaast heeft Zorgstroom ook zorghotels in haar portefeuille. Binnen deze zorghotels kunnen mensen bijvoorbeeld terecht indien zij niet meer thuis kunnen wonen, als zij hun mantelzorgers tijdelijk willen ontlasten of als zij zijn ontslagen uit het ziekenhuis, maar nog niet volledig zelfstandig thuis kunnen wonen. Ook kunnen mensen die zich in de laatste fase van het leven bevinden in één van de hospices van Zorgstroom terecht. De hospices bevinden zich in Middelburg en Goes (Zorgstroom, 2018).

## 1.3 Aanleiding

Duurzame inzetbaarheid wordt een steeds belangrijker onderwerp voor bedrijven. 90% van de werkgevers in Nederland geeft aan maatregelen te willen nemen om hun werknemers langer vitaal en vakbekwaam te houden. Daarnaast ervaart of verwacht 66% van de personeelsmanagers knelpunten bij medewerkers die aangeven niet meer mee te kunnen, waarbij de werkdruk te hoog is of die kampen met gezondheidsproblemen. Dit wil driekwart van de werkgevers ondervangen door het aanbieden van scholing, twee derde door het aantal werkuren terug te schroeven en verder wordt ingezet op aanpassing van de werkzaamheden en thuiswerken (Weel, 2017).

Een andere oorzaak van het belangrijker worden van het onderwerp duurzame inzetbaarheid kan gevonden worden in de vergrijzing van de beroepsbevolking. De gemiddelde leeftijd over de gehele Nederlandse beroepsbevolking is van 2001 tot 2014 met 3,7 jaar gestegen tot 41,9 jaar (Treur, 2017). Treur stelt dat dit niet per definitie voor iedere bedrijfstak negatief hoeft te zijn, omdat niet iedere bedrijfstak met fysiek zwaar werk te maken heeft. In de sector gezondheids- en welzijnszorg geldt dit echter wel; deze sector heeft te maken met fysiek zwaar werk én een stijging van de gemiddelde leeftijd van 2001 tot 2014 met 3,6 jaar naar 42,5 jaar (Treur, 2017).

Ook Walcherse zorgaanbieder Zorgstroom heeft te maken met het duurzame inzetbaarheidsvraagstuk door dergelijke demografische ontwikkelingen. In totaal zijn 1561 (peildatum 20 februari 2018) medewerkers werkzaam bij Zorgstroom, onderverdeeld in de centraal ondersteunende stafafdelingen en vijf divisies: Wonen en Zorg, Zorg Thuis, Maatschappelijk Werk Walcheren, WMO en Tafel Thuis. In het vervolg van het onderzoek zal alleen gefocust worden op de divisie Wonen en Zorg. Het gedeelte van de divisie dat wordt meegenomen in het onderzoek bestaat uit 394 medewerkers, verdeeld over zeven locaties.

Zorgstroom ziet haar personeelsbestand vergrijzen. Dit blijkt uit interne analyses: 53% van het totale personeelsbestand heeft een leeftijd ouder dan 45 jaar. Dit gegeven tezamen met het feit dat de zorgzwaarte toeneemt en de pensioengerechtigde leeftijd omhoog is gegaan naar ruim 67 jaar, maakt dat de druk op oudere medewerkers steeds groter wordt. Dit is ook terug te zien in de verzuimcijfers: het verzuim onder medewerkers ouder dan 45 jaar ligt structureel hoger dan de branchecijfers. Voor veel organisaties is het een vraagstuk hoe de oudere medewerker gezond en gemotiveerd kan blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. De klassieke oplossing voor dit probleem bestond vooral uit de ‘ontziemaatregel’: korter werken, meer vrije dagen en minder fysiek belastende maatregelen. Nu het in de toekomst normaal wordt dat bijna de helft van het personeelsbestand zal bestaan uit 45-plussers, biedt dit geen oplossing meer. Op de lange termijn zou dit voor inzetbaarheids- en continuïteitsprobleem kunnen zorgen (Baeten, 2010).

Naast de vergrijzing van het personeelsbestand in de zorgsector zien zorgverleners hun verzuimpercentage stijgen ten opzichte van de rest van Nederland. In het eerste kwartaal van 2016 was het gemiddelde ziekteverzuimpercentage 4,3%. In de zorg was dit aanzienlijk hoger met 5,8% (CBS, 2016). Ook Zorgstroom zit boven dit landelijk gemiddelde met een gemiddeld verzuimpercentage van 5,15% in 2016. Door het hoge verzuim, moet Zorgstroom een groter beroep doen op het inleenpersoneel, de zogenaamde ‘flexibele poel’. In 2017 werden 17% meer uren gedraaid door de flexibele poel ten opzichte van 2016. Naast de stijging van de inzet van de flexibele poel komt het voor dat er veel flexwerkers en te weinig vast personeel op de zorglocaties werken, waardoor op de lange termijn de inzetbaarheid en continuïteit aanzienlijk kan gaan dalen.

Ondanks de vergrijzing van het personeelsbestand, het verhoogde ziekteverzuim en de erg grote inzet van de flexibele poel ziet Zorgstroom de klanttevredenheid en de kwaliteit van zorg niet afnemen. Dit duidt op een grote betrokkenheid van de medewerkers.

## 1.4 Probleemstelling

Zorgstroom ziet haar personeelsbestand vergrijzen, het verzuim stijgen en de bezetting krapper worden. Wel blijft de klanttevredenheid van Zorgstroom hoog, wat duidt op een grote mate van betrokkenheid. Door een te grote mate van betrokkenheid in combinatie met een verhoogde werkdruk is de kans op stress en burn-out hoger dan normaal (Glazer & Kruse, 2008).

Voor de divisie Wonen en Zorg geldt ook dat het personeelsbestand vergrijst. 52% van de medewerkers is ouder dan 45 jaar. Daarnaast is het gemiddelde verzuim van deze divisie van 5,04% in 2016 toegenomen tot 7,20% in 2017. Het is zaak dat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers onder de loep wordt genomen, omdat op lange termijn bovengenoemde problemen voor bezettingsproblemen, continuïteitsproblemen en een verhoogde werkdruk kunnen zorgen. De combinatie van een toenemende werkdruk, vergrijzend personeelsbestand en stijgend verzuim, kan de huidige situatie alleen maar verergeren.

## 1.5 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: aan de hand van bestaande theorieën en gericht onderzoek inzicht krijgen in:

* hoe de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom hun duurzame inzetbaarheid nu ervaren;
* helder krijgen wat zij nodig denken te hebben om meer duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven;
* aan de hand van deze inzichten adviezen geven over hoe de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg op korte termijn kan worden verbeterd;
* en aan de hand van een implementatieplan aangeven hoe deze adviezen geïmplementeerd kunnen worden binnen de divisie Wonen en Zorg middels een duurzaam inzetbaarheidsplan.

## 1.6 Hoofdvraag

De centrale vraag in dit onderzoeksrapport is als volgt:

*Wat hebben de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom nodig om aan de hand van een duurzaam inzetbaarheidsplan op korte termijn meer duurzaam inzetbaar te worden en te blijven?*

## 1.7 Deelvragen

De deelvragen waarmee de hoofdvraag stapsgewijs zal worden beantwoord, zijn als volgt:

**Theoretisch:**

1. Welke aspecten van duurzame inzetbaarheid kunnen op basis van theorie worden onderscheiden?
2. Welke werkgerelateerde factoren hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
3. Wat zijn de succes- en faalfactoren van een preventief duurzaam inzetbaarheidsbeleid?

**Praktisch:**

1. Hoe ervaren de medewerkers van divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom hun huidige duurzame inzetbaarheid?
2. Binnen welke kaders kan volgens het management en afdeling P&O een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid geformuleerd worden voor de divisie Wonen en Zorg?
3. Wat hebben de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom nodig om meer duurzaam inzetbaar te worden en te blijven?

## 1.8 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de theorie behandeld die nodig is om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. De volgende onderwerpen komen hier aan bod: definitie en modellen van duurzame inzetbaarheid, werkgerelateerde factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden, succes- en faalfactoren van duurzame inzetbaarheid en tot slot een theoretische conclusie samen met een conceptueel model.

In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het onderzoek beschreven die bestaat uit: de onderzoeksstrategie, de onderzoekspopulatie, de dataverzamelingsmethode, analysemethode, validiteit, betrouwbaarheid en tot slot een operationalisatietabel met de interviewvragen. In bijlage 1 is een tijdsplanning te vinden.

Hierna worden in hoofdstuk vier de belangrijkste resultaten van dit onderzoek beschreven. Dit is opgedeeld in vier deelparagrafen: resultaten literatuuronderzoek, resultaten interviews met de medewerkers jonger dan 45, ouder dan 45 en de locatiemanagers en teamcoaches. In hoofdstuk 5 zal de discussie beschreven worden. Allereerst de discussie tussen de theorie en resultaten, vervolgens de discussie tussen de resultaten onderling en tot slot zal een kritische reflectie op het onderzoek worden gegeven.

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. Allereerst zal antwoord worden gegeven op de deelvragen, hierna zal de conclusie op de hoofdvraag worden gegeven in de vorm van vijf aanbevelingen. Tot slot zullen suggesties voor vervolgonderzoek beschreven worden.

# **Hoofdstuk 2 Theoretisch kader**

## 2.1 Inleiding

In het theoretisch kader komt de theorie aan de orde die nodig is om stapsgewijs de hoofdvraag te beantwoorden. Er wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de theoretische deelvragen. Allereerst zal in paragraaf 2.2 ingegaan worden op verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid. Dit wordt opgedeeld in een gedeelte waarin een definitie gevormd wordt en een gedeelte waarin modellen zullen worden beschreven. Vervolgens zullen in paragraaf 2.3 de werkgerelateerde factoren, die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid, uiteengezet worden samen met feiten en cijfers over medewerkers in de zorgsector met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Hierna zullen de succes- en faalfactoren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid en de beschreven modellen worden uitgelegd. Vervolgens volgt de theoretische conclusie en tot slot zal de theorie worden samengevat in een conceptueel model.

## 2.2 Aspecten van duurzame inzetbaarheid

### 2.2.1 Definitie

Er bestaan veel verschillende zienswijzen en definities omtrent het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Zo stellen van Vuuren et al. (2011) dat duurzame inzetbaarheid de mate is waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Hierin wordt de huidige en de toekomstige situatie van de werknemer betrokken. Klink et al. (2011) voegen nog een extra dimensie toe aan bovenstaande definitie. Volgens hen betekent duurzame inzetbaarheid dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten. In de definitie van Klink et al. (2011) wordt ook de werkgever als belangrijk gezien; hij moet de werknemer in staat stellen om met behoud van welzijn en gezondheid zijn arbeidsleven te doorlopen. TNO (2014) hanteert een definitie die goed aansluit bij de definitie van Klink et al. (2011), maar versimpelt deze als volgt: duurzame inzetbaarheid is de continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat werk of werkgever vraagt en biedt. Hierbij wordt goed duidelijk dat duurzame inzetbaarheid een proces is waarbij zowel de werknemer als de werkgever een gelijk aandeel hebben. Huber (2014) maakt een verdiepingsslag richting gezondheid: gezondheid is het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, mentale en fysieke uitdagingen van het leven. Hierin wordt heel duidelijk benadrukt dat de werknemer eigen regie heeft als het gaat om gezondheid.

De Sociaal Economische Raad (2009) gaat nog een stap verder en zet duurzame inzetbaarheid uiteen in drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Kort uitgelegd staat vitaliteit voor energiek, veerkrachtig, fit, met groot doorzettingsvermogen en onvermoeibaar door kunnen werken (Schaufeli & Bakker, 2013). Werkvermogen is de mate waarin werknemers psychisch fysiek en sociaal in staat zijn om te werken (Ilmarinen et al., 2005). Tot slot staat employability volgens de Sociaal Economische Raad (2009) voor het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden.

De definitie van de Sociaal Economische raad zorgt ervoor dat duurzame inzetbaarheid meetbaar wordt. Dit komt door de categorieën waarin duurzame inzetbaarheid opgedeeld wordt. In het vervolg van het onderzoek zal een combinatie van bovenstaande definities aangehouden worden: *‘Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin de behoefte van zowel de werknemer als werkgever in vitaliteit, werkvermogen en employability vervuld is en waarin de werknemer, met de regie in eigen handen, in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn kan blijven functioneren.’*

### 2.2.2 Modellen

Binnen dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van twee modellen: het Job Demands-Resources model en het Person-job fit model. Beide modellen zullen uiteengezet worden.

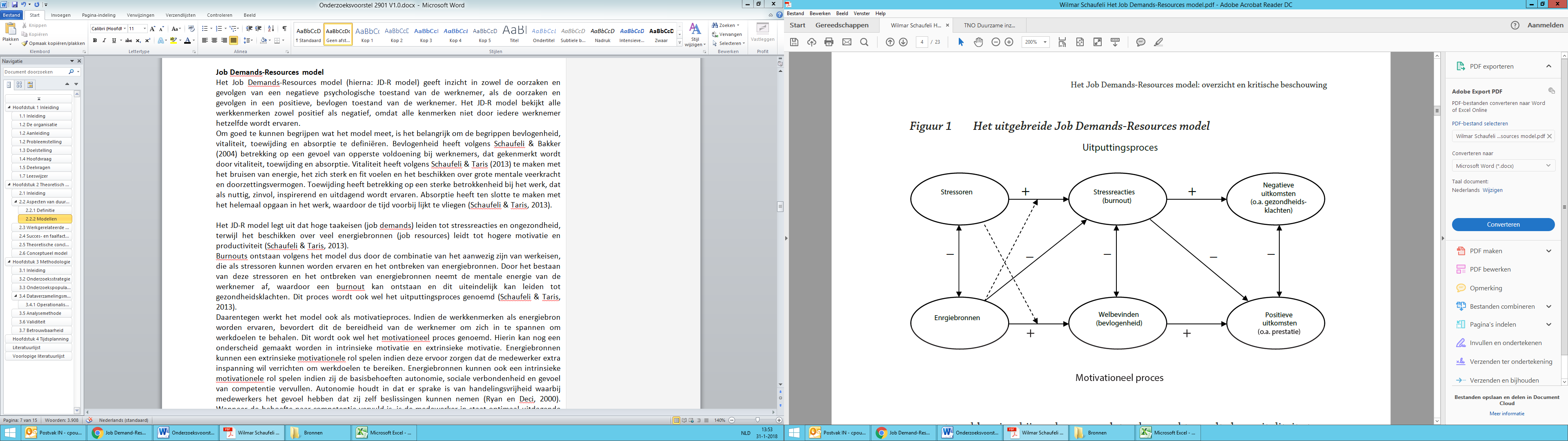
**Job Demands-Resources model**

Het Job Demands-Resources model (hierna: JD-R model) geeft inzicht in de oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand van de werknemer en de oorzaken en gevolgen in een positieve, bevlogen toestand van de werknemer. Het JD-R model bekijkt alle werkkenmerken zowel positief als negatief, omdat niet elk kenmerk door iedere werknemer hetzelfde wordt ervaren.

Om goed te kunnen begrijpen wat het model meet, is het belangrijk om de begrippen bevlogenheid, toewijding en absorptie te definiëren. Bevlogenheid heeft volgens Schaufeli & Bakker (2004) betrekking op een gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend wordt ervaren. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd voorbij lijkt te vliegen (Schaufeli & Taris, 2013).

Het JD-R model legt uit dat hoge taakeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013).

Burnouts ontstaan volgens het model (zie figuur 1 & bijlage 2) dus door de combinatie van het aanwezig zijn van werkeisen, die als stressoren kunnen worden ervaren en het ontbreken van energiebronnen. Door het bestaan van deze stressoren en het ontbreken van energiebronnen neemt de mentale energie van de werknemer af, waardoor een burn-out kan ontstaan en dit uiteindelijk kan leiden tot gezondheidsklachten. Dit proces wordt ook wel het uitputtingsproces genoemd (Schaufeli & Taris, 2013).



Figuur 1: Job Demands-Resources model (Schaufeli & Taris, 2013)

Daarentegen werkt het model ook op een positieve manier. Indien de werkkenmerken als energiebron worden ervaren, bevordert dit de bereidheid van de werknemer om zich in te spannen om werkdoelen te behalen. Dit wordt ook wel het motivationeel proces genoemd. Hierin kan nog een onderscheid gemaakt worden in intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Energiebronnen kunnen een extrinsieke motivationele rol spelen indien deze ervoor zorgen dat de medewerker extra inspanning wil verrichten om werkdoelen te bereiken. Energiebronnen kunnen ook een intrinsieke motivationele rol spelen indien zij de basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en gevoel van competentie vervullen. Er is sprake van autonomie wanneer werknemers het gevoel hebben dat zij zelf beslissingen kunnen nemen (Ryan & Deci, 2000). Wanneer de behoefte naar competentie vervuld is, is de medewerker in staat optimaal uitdagende taken en zelf opgestelde doelen te behalen. Tot slot is er sprake van sociale verbondenheid als er een gevoel is van wederzijds respect en als men op elkaar kan steunen indien mogelijk. Om deze basisbehoeften te kunnen bevredigen is zowel input van de medewerker als de omgeving nodig. Energiebronnen hebben dus op twee manieren invloed op de motivationele toestand van de werknemer. Namelijk het bereiken van werkdoelen, extrinsiek, en via het bevredigen van de basisbehoeften, intrinsiek. Dit leidt weer tot bevlogenheid, wat weer organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie bewerkstelligd (Schaufeli & Taris, 2013).

Samengevat kijkt het JD-R model dus naar werkkenmerken en de werknemer. Het model stelt de onderzoeker in staat om zowel positief als negatief naar de bestaande werkkenmerken te kijken en hier zowel positieve als negatieve conclusies aan te verbinden.

**Person-job fit model**

De kwaliteit van werk en de werkomgeving is erg belangrijk voor zowel werknemer als werkgever. Toch blijkt de opvatting over de kwaliteit van werk voor werknemers en werkgevers niet hetzelfde. Hiervoor schetst TNO (2014) twee verklaringen. Allereerst verschillen werknemers in de beoordeling van werkkenmerken; wat voor de ene werknemer gevarieerd of fysiek zwaar werk is, is dat voor de ander minder of zelfs niet zo. Verder kunnen werknemers in de loop van de tijd anders gaan reageren op bepaalde werkkenmerken.

Deze twee oorzaken vormen de uitgangspunten voor het beoordelen van de kwaliteit van werk in termen van een goede ‘fit’ tussen werknemer en werk; de person-job fit. Kristof (1996) maakt onderscheid tussen twee typen fits:

* Een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan; demands-abilities fit (D-A).
* Een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt; supplies-values fit (S-V).

Een D-A fit of misfit is vaak gerelateerd aan gezondheid en prestatie, terwijl een S-V fit of misfit gerelateerd is aan motivationele aspecten en de houding van de werknemer ten aanzien van het werk en de organisatie. Werknemers kunnen bijvoorbeeld goed opgewassen zijn tegen de eisen die het werk stelt, zonder dat zij het werk betekenisvol vinden. Andersom kan het werk goed aansluiten bij de persoonlijke waardes, zonder dat de werknemer kan voldoen aan de cognitieve, emotionele of fysieke werkeisen (TNO, 2014).

Het proces waarbij een misfit ontstaat tussen de capaciteiten, kennis en vaardigheden die een werknemer biedt en de capaciteiten, kennis en vaardigheden die vereist zijn, wordt ook wel kwalificatieveroudering genoemd (Sanders et al., 2003). Er wordt onderscheid gemaakt tussen technische, economische en perspectivistische kwalificatieveroudering (Neumann & Weiss, 1995; TNO, 2014).

Bij technische kwalificatieveroudering gaat het om een waardedaling van het menselijk kapitaal die toe te schrijven is aan een verandering in de (werk)omgeving bij of de fysieke en of mentale toestand van de werknemer zelf. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer een werknemer bepaalde competenties niet meer goed beheerst of door slijtage aan het bewegingsapparaat. Economische kwalificatieveroudering slaat op een waardedaling van het menselijk kapitaal als gevolg van veranderingen van buitenaf. Er zijn drie vormen van economische kwalificatieveroudering (Neuman & Weis, 1995):

* Functie-inhoudelijk: competentievereisten voor bepaalde functies veranderen.
* Verschuiving van werkgelegenheid: de werkgelegenheid in een bepaalde bedrijfssector krimpt.
* Bedrijfsspecifiek: er vindt een reorganisatie of afstoting plaats.

Tot slot bestaat perspectivistische kwalificatieveroudering uit de veroudering van iemands perspectief en visie op ontwikkeling in arbeid en beroep (TNO, 2014).

Het proces waarbij een misfit ontstaat tussen werk, werkbehoeften- en motieven van werknemers over de tijd wordt motivatieveroudering genoemd. Motivatieveroudering kan worden verdeeld in extrinsieke, intrinsieke en sociale werkmotieven. Eerder onderzoek van Warr (2008) toont aan dat er verschillen bestaan in hoe werknemers met een verschillend opleidingsniveau en werknemers in verschillende leeftijdscategorieën aankijken tegen werkmotieven.

Zo hechten laagopgeleiden volgens Warr (2008) meer waarde aan extrinsieke werkwaarden, zoals werkzekerheid, salaris en comfortabele werkomstandigheden. Van den Broeck et al. (2010) bevestigen dit in het onderzoek dat aantoont dat een hoger opleidingsniveau gepaard gaat met meer intrinsieke werkoriëntaties. De waarde die werknemers hechten aan sociale werkwaarden, zoals een prettige sfeer en fijne collega’s, kent volgens Van den Broeck et al. (2010) geen verschil.

Stamov-Roßnagel & Hertel (2010) signaleren dat hoe ouder werknemers zijn, hoe minder waarde zij hechten aan het werk. Oudere werknemers hechten juist meer waarde aan familie en gezondheid. Jongere werknemers hechten daarentegen juist meer waarde aan leren en zelfverwezenlijking.

Om de D-A en S-V misfit tegen te gaan zijn er vier routes ontworpen om de inzetbaarheid van werknemers te verduurzamen (TNO, 2014):

* Vitaliseringsroute: maatregelen die zich vooral bezighouden met gezondheidsbeleid en het stimuleren hiervan.
* Ontwikkelingsroute: maatregelen die zich vooral bezighouden met scholing, cursussen en omscholing.
* Mobiliteitsroute: hierbij gaat het om loopbaan- en functioneringsgesprekken, vervroegde uittreding en teruggang in functie.
* Baanherontwerproute: deze route richt zich op extra vrije dagen, kortere werkweek, taakverlichting, vrijstelling ploegendienst en taakverbreding of taakroulatie.

Het person-job fit model geeft dus inzicht in of een baan passend is en zo niet waar de knelpunten liggen. Ook biedt het model mogelijkheden om een misfit zo veel mogelijk te voorkomen en/of te verhelpen.

## 2.3 Werkgerelateerde beïnvloedende factoren

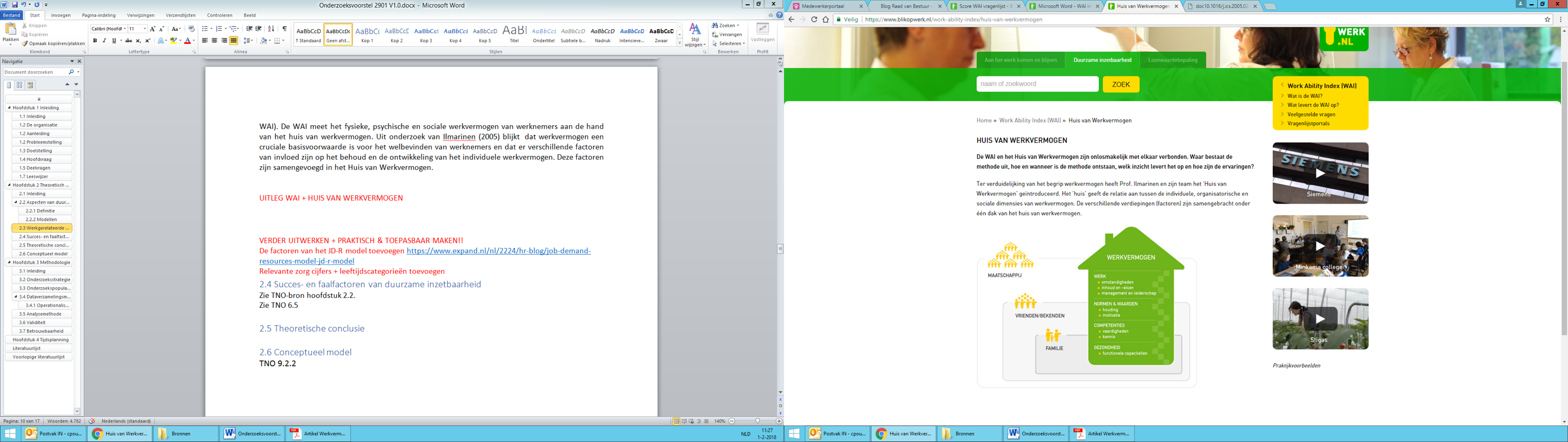
Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat duurzame inzetbaarheid een alomvattend begrip is met veel verschillende definities, kenmerken en factoren. In deze deelvraag zullen de werkgerelateerde factoren van duurzame inzetbaarheid verder uiteengezet worden.

Dollevoet et al. (2012) onderscheiden twee hoofddimensies in duurzame inzetbaarheid: het werkgeversperspectief en het werknemersperspectief. Bij het werkgeversperspectief gaat het om factoren als strategie, missie & visie, doelen, waarden & normen en cultuur. Het werknemersperspectief gaat uit van factoren als gezondheid & vitaliteit, betrokkenheid, bevlogenheid, kennis, competenties, flexibiliteit en arbeidsvoorwaarden. Als de belangrijkste zaken van het werkgevers- en werknemersperspectief gecombineerd worden, kunnen er vier belangrijke factoren van duurzame inzetbaarheid worden onderscheiden: gezondheid & vitaliteit, flexibiliteit, cultuur en leiderschap.

Het onderzoek van Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) voegt aan bovenstaande factoren drie nieuwe toe: betrokkenheid, ontwikkeling en APK. Betrokkenheid gaat over het draagvlak wat een duurzaam inzetbaarheidsplan heeft onder werknemers. Belangrijke begrippen hierbij zijn meesterschap: namelijk vakinhoudelijke kwaliteiten ontwikkelen, autonomie en zingeving. Bij zingeving gaat het erom dat werknemers het gevoel hebben dat ze iets zinvols bijdragen aan de organisatie. De volgende factor is ontwikkeling, waarbij gefocust wordt op flexibel inzetbare werknemers door bijvoorbeeld een veranderende interne of externe omgeving. Tot slot staat de laatste factor, APK, voor het continu monitoren van de status van de duurzame inzetbaarheid (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).

Zoals al eerder genoemd heeft de Sociaal Economische Raad (2009) een definitie over duurzame inzetbaarheid ontwikkeld waarbij de drie variabelen vitaliteit, werkvermogen en employability centraal staan. Vitaliteit wordt volgens de Sociaal Economische Raad (2009) gedefinieerd als levenskracht, energie en bezieling. In relatie tot de arbeidsomgeving kan hieronder ook motivatie worden verstaan. Employability wordt omschreven als de mate waarin personen tijdens het leven productief en belonend werk kunnen vinden en behouden. Employability richt zich op de blijvende inzetbaarheid van personeel. Hierbij kunnen instrumenten worden gebruikt als scholing en beloningen. Tot slot kan het werkvermogen worden gemeten met de Work Ability Index (hierna: WAI). De WAI meet het fysieke, psychische en sociale werkvermogen van werknemers aan de hand van het Huis van Werkvermogen. Uit onderzoek van Ilmarinen et al. (2005) blijkt dat werkvermogen een cruciale basisvoorwaarde is voor het welbevinden van werknemers en dat er verschillende factoren van invloed zijn op het behoud en de ontwikkeling van het individuele werkvermogen. Deze factoren zijn samengevoegd in het Huis van Werkvermogen (zie figuur 2 & bijlage 2). De dimensie gezondheid is de begane grond en fungeert als de basis van een goed werkvermogen. Onder deze verdieping wordt lichamelijke, psychische en sociale gezondheid verstaan. De eerste verdieping bestaat uit de competenties van de werknemer. Hiermee wordt de bekwaamheid van de werknemer bedoeld: of wel de competenties, passende kennis en vaardigheden. Hierbij wordt uitgegaan van een leven lang leren; de competenties worden gedurende de loopbaan afgestemd op de veranderende eisen. De tweede verdieping bestaat uit de sociale normen en waarden. Hierbij gaat het om zaken als waardigheid, respect, waardering, binding met de organisatie en rechtvaardigheid. Ook gaat het in de tweede verdieping om een combinatie tussen de normen en waarden van de werknemer zelf en de normen en waarden van de organisatie. Indien deze overeenkomen, versterkt dit elkaar en draagt dit bij aan een beter werkvermogen. Tot slot staat de derde verdieping voor werkomstandigheden, de werkinhoud en de sociale werkomgeving en organisatie. Hierbij speelt het management en leidinggevenden een grote rol: zij kunnen veel invloed uitoefenen op het werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005).

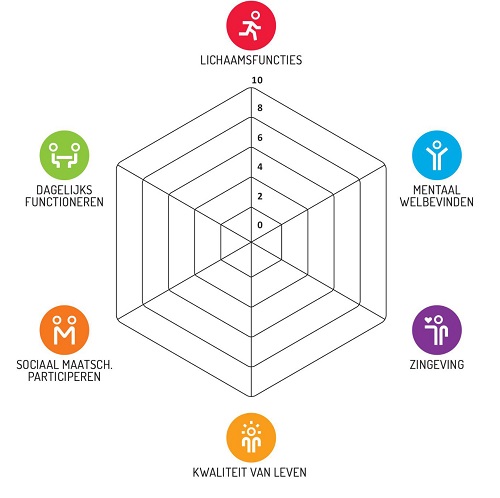
Figuur 2: Het huis van werkvermogen (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005)



Ook de familie, vrienden/bekenden en de maatschappij zijn van invloed op het werkvermogen. Voor een goed werkvermogen moeten alle verdiepingen van het Huis van Werkvermogen met elkaar in balans zijn (Lutterop et al.,2013).

Het Huis van Werkvermogen houdt dus niet alleen rekening met werkgerelateerde factoren, maar ook met factoren buitenom het werk die van invloed kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid.

Huber (2016) maakt in de theorie over positieve gezondheid ook onderscheid tussen werkgerelateerde factoren en factoren buitenom het werk. Zoals al in paragraaf 2.2.1 genoemd, richt de definitie van positieve gezondheid zich op het in eigen regie houden van de gezondheid. Huber (2016) maakt hierbij onderscheid tussen zes dimensies die van invloed zijn op de gezondheid van werknemers (zie figuur 3 & bijlage 2).



Figuur 3: Positieve gezondheid (Huber, 2014)

De eerste dimensie is de lichaamsfunctie. Hierbij gaat het om zaken als medische feiten en waarnemingen, fysiek functioneren, klachten en pijn en energieniveau. De tweede dimensie bevat mentaal welbevinden, waarbij cognitief functioneren, emotionele toestand, eigenwaarde en zelfrespect, eigen regie en veerkracht belangrijk zijn. Vervolgens is de derde dimensie zingeving. Hierbij is het nastreven van doelen of idealen, het hebben van toekomstperspectief en acceptatie erg belangrijk. Kwaliteit van leven omvat zaken als het beleven van geluk, genieten, ontspannen, levenslust, balans en het lekker in je vel zitten. Sociaal maatschappelijk participeren staat bij positieve gezondheid voor betekenisvolle relaties, sociale contacten, geaccepteerd worden, betrokkenheid en betekenisvol werk. Tot slot staat de zesde dimensie voor het dagelijks functioneren, waarbij gezondheidsvaardigheden centraal staan (Huber, 2016).

Uit het bovenstaande blijkt dat veel verschillende factoren van belang zijn als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Wat duidelijk naar voren komt is dat zowel werkgerelateerde als niet-werkgerelateerde factoren een belangrijke rol spelen. De belangrijkste factoren van duurzame inzetbaarheid zijn gezondheid, vitaliteit, betrokkenheid, bevlogenheid, werkvermogen, employability en zelfregie. Deze onderwerpen komen ook terug in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS & TNO, 2016). Hieruit komt naar voren dat 24,6% van de respondenten, die werkzaam zijn in de zorg, last hebben van psychische schade naar aanleiding van het werk. Ook geeft 43,8% van de deelnemers werkzaam in de zorg aan dat zij veel werkdruk en werkstress ervaren en dat zij Arbo-maatregelen nodig vinden, omdat de genomen maatregelen momenteel niet voldoende zijn. Een apart onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting in de zorg van het CBS (2017) bevestigt dit: 37,7% geeft aan erg snel te moeten werken en 50,9% geeft aan heel veel werk te moeten verrichten.

Ondanks al deze signalen geeft 88,2% aan dat de werkgever de respondenten niet in de gelegenheid heeft gesteld deel te nemen aan een preventief onderzoek naar de gezondheid of vitaliteit (CBS & TNO, 2016).

Wel blijkt uit de Nationale enquête arbeidsomstandigheden dat 39% van de respondenten die werkzaam zijn in de zorg gemakkelijk aan een nieuwe baan kunnen komen, wat duidt op een redelijke employability. Ook het onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting in de zorg laat zien dat werknemers in de zorg vinden dat zij veel zelf mogen beslissen en dus veel autonomie in hun werk ervaren.

## 2.4 Succes- en faalfactoren van duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf zullen de succes- en faalfactoren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, het Job Demands-Resources model (hierna: JD-R model) en het Person-job fit model uiteengezet worden.

**Duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Aan de hand van hoe andere bedrijven duurzaam inzetbaarheidsbeleid implementeren, zullen succes- en faalfactoren worden beschreven. Dit is ook wel best practice of best fit genoemd. Een best practice benadering is volgens Akkers (2016) een benadering van HRM die zegt dat er een universele set van HR-instrumenten bestaat die in elke omgeving of context de organisatieprestaties zou kunnen verbeteren. De kritiek die hierop wordt gegeven is dat de gedachte hierbij *‘one size fits all’* is, terwijl ieder bedrijf anders is en andere behoeften heeft. Ondanks dat best practices goede maatregelen, processen en voorbeelden kunnen bevatten, is het belangrijk om ook de best fit benadering te betrekken. Bij een best fit benadering wordt de nadruk gelegd op het feit dat ieder bedrijf uniek is, dus dat er geen universele set van HR-instrumenten bestaat voor alle bedrijven. De instrumenten moeten juist met inachtneming van de strategie en omgeving worden gekozen (Akkers, 2016). Hieronder worden een aantal praktijkvoorbeelden besproken waarin bedrijven verschillende maatregelen toepassen omtrent duurzame inzetbaarheid.

Schiphol Group heeft een vitaliteitsbudget per medewerker en een vitaliteitsprogramma. Wat opvalt is dat in de cao een functieverblijftijd van vijf tot zeven jaar is opgenomen. Dit is uniek en zorgt voor een betere mobiliteit en vitaliteit. Carglass maakt ook gebruik van een eigen vitaliteitsprogramma met een budget van €1.500,- per medewerker en een intensieve begeleiding van een teamcoach met een op twaalf medewerkers. Wat opvalt bij Carglass is de hoge participatie: 84% neemt deel aan het vitaliteitsprogramma. Netwerkbeheerder Enexis streeft ernaar dat iedere medewerker gezond en met plezier kan blijven presteren tot zijn of haar 67e. Hierbij zijn uitgangspunten dat de gezondheid van de werknemer voorop staat, leidinggevenden een cruciale rol hebben en dat medewerkers zelf de regie moeten voeren over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Er werden praktische instrumenten ontwikkeld zoals een inzetbaarheidsscan, intervisie voor leidinggevenden, workshops om het juiste gesprek te voeren en fysieke aanpassingen voor monteurs. De focus en aandacht voor duurzame inzetbaarheid heeft voor een cultuuromslag gezorgd bij Enexis. Ook qua opleiding en training denkt Enexis out of the box: snuffelstages bij andere afdelingen, training on the job en tijdelijke werkzaamheden buiten de functie zijn heel normaal. Gemeente Bronckhorst merkte juist dat door de werknemers meer autonomie en verantwoording te geven, de duurzame inzetbaarheid verbeterde. Voordat het bedrijf deze autonomie en verantwoordelijkheid gaf, werkte het in een strikt hiërarchische structuur en de ervaring daarbij was dat dit de duurzame inzetbaarheid verslechterde (NPDI, 2016).

Koninklijke Gazelle heeft voor haar medewerkers vitaliteitsprogramma’s lopen, er is een fitness- en oefenruimte, fysiotherapie op het werk, de bedrijfsarts maakt geregeld zelf proactief een rondje over de werkvloer en er is gezonde catering aanwezig. Voor de groep 50-plussers is een speciaal vitaliteitsprogramma met onder andere stappentellers en diverse workshops. Koninklijke Gazelle wil niet actief sturen op zaken die niet goed gaan, zoals roken en overgewicht, maar het bedrijf wil vooral de werknemers zelf met ideeën laten komen. Dit bevordert de bewustwording en zelfregie van de werknemers (Van den Hout, 2017).

**Job-Demands Resources model**

Het JD-R model is een heel open model wat niet veel kaders biedt. Het stelt geen kaders voor bijvoorbeeld wat als werkstressoren en werkeisen kan worden gezien. Het feit dat er een grote diversiteit aan variabelen in het model gezet kan worden, kan zowel als een kracht als een beperking worden gezien. Enerzijds biedt het model niet te veel kaders, maar anderzijds biedt het model misschien wel te veel vrijheid (Schaufeli & Taris, 2013).

Een succesfactor van het JD-R model is onder andere dat het model gemakkelijk gevormd kan worden naar wat nodig is. Door het beperkte inzicht wat het model geeft, is aanvullende theorie nodig. Deze theorie kan de onderzoeker zelf uitkiezen, waardoor het model zo aangepast kan worden naar de wensen en richting van de onderzoeker. Verder wordt in eerste instantie verondersteld dat er alleen een positieve of een negatieve kringloop plaats kan vinden in het JD-R model. Uit onderzoek blijkt echter dat er wederkerige causaliteit aanwezig is. Wat betekent dat er zowel een positieve als een negatieve kringloop kan bestaan in het model. Dit benadrukt het dynamische karakter van het model. Ook is het model niet alleen te gebruiken voor individuen, maar ook voor groepen of teams (Schaufeli & Taris, 2013).

Naast succesfactoren, bestaan er ook faalfactoren van het JD-R model. Zo geeft het model maar beperkt inzicht in de psychologische achtergrond van bepaalde relaties. Het model legt uit welk type werk- en persoonlijke kenmerken tot welk typen psychologische toestanden en uitkomsten leiden, maar niet waarom dat zo is. Daarnaast maakt het JD-R model onderscheid tussen het uitputtings- en het motivationele proces, maar uit onderzoek blijkt dat deze twee processen erg verweven zijn met elkaar. Het is dus belangrijk dat in een onderzoek zowel het uitputtingsproces als het motivatieproces wordt meegenomen (Schaufeli & Taris, 2013).

**Person-job fit model**

Het gehele person-job fit model heeft betrekking op duurzame inzetbaarheid. Het model is dus relevant wanneer er een blijvende fit is tussen persoon en werk. Wat het model niet goed uitlicht is het verschil tussen een tijdelijke fit en een blijvende fit. Indien er sprake is van een tijdelijke fit, kan de duurzame inzetbaarheid in de toekomst niet gegarandeerd worden. Het model biedt dus geen garantie voor duurzame inzetbaarheid in de toekomst. Hierdoor is aanvullende theorie nodig om uit te kunnen sluiten of het alleen om een tijdelijke fit gaat of juist om een blijvende fit. Het person-job fit model kan dus gekwalificeerd worden als een momentopname (Schaufeli, 2011).

## 2.5 Theoretische conclusie

In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid omschreven als de mate waarin de behoefte van zowel de werknemer als werkgever in vitaliteit, werkvermogen en employability vervuld is en waarin de werknemer, met de regie in eigen handen, in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn kan blijven functioneren. Hierbij zijn de belangrijkste begrippen vitaliteit, werkvermogen, employability, eigen regie, toekomstperspectief, gezondheid en welzijn.

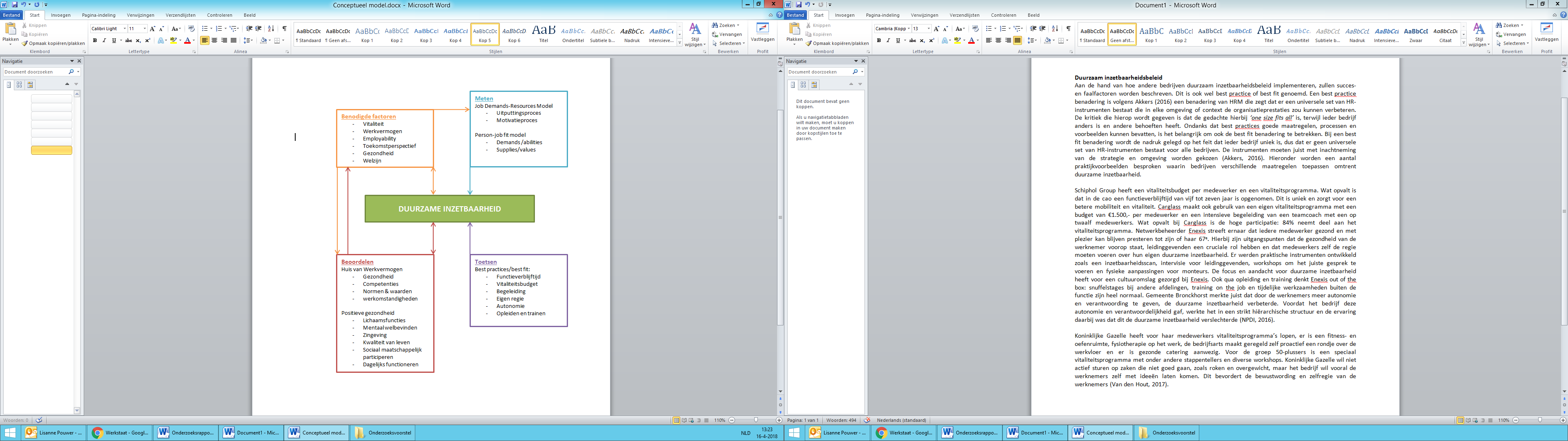
Kenmerken van vitaliteit zijn energiek, veerkrachtig, fit, met groot doorzettingsvermogen en onvermoeibaar door kunnen werken. Werkvermogen kan worden gemeten aan de hand van het Huis van Werkvermogen en is opgedeeld in gezondheid, competenties, normen & waarden en werkomstandigheden. Employability sluit hier goed op aan en staat voor het vermogen om productief en belonend werk te vinden en te behouden. Hierbij is gezondheid ook een belangrijk begrip wat beschreven kan worden als het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, mentale en fysieke uitdagingen van het leven. Een onderdeel van positieve gezondheid is welzijn, wat weer uiteengezet kan worden in geluk, genieten, ontspannen en levenslust.

De kenmerken en theorieën van het Job Demands-Resources model helpt mee aan het analyseren van hoe de werkkenmerken worden gezien; als taakeis of als energiebron. Het Person-job fit model geeft inzicht in hoeverre er een fit bestaat tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan en in hoeverre een fit bestaat tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt.

Deze modellen dragen bij aan een goede momentopname van de duurzame inzetbaarheid van de werknemer.

Bij duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat werknemers eigen regie houden. Dit blijkt mede uit de succes- en faalfactoren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Verscheidene bedrijven ervaren dat wanneer medewerkers de regie over duurzame inzetbaarheid in eigen handen krijgen, dit veel effectiever is dan wanneer dit hen voorgeschreven wordt. Dit draagt bij aan een langdurige duurzame inzetbaarheid, waardoor het begrip toekomstperspectief krijgt.

## 2.6 Conceptueel model



# **Hoofdstuk 3 Methodologie**

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is beschreven op welke manier het onderzoek uitgevoerd is. Dit wordt allereerst gedaan door middel van een verantwoording over de gekozen onderzoeksstrategie. Vervolgens worden de populatie en steekproef beschreven. Daarna wordt de dataverzamelingsmethode, met daarin de operationalisatie, toegelicht. Ook wordt in dit hoofdstuk besproken op welke manieren de data geanalyseerd is. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting op hoe de betrouwbaarheid en validiteit gewaarborgd is.

## 3.2 Onderzoeksstrategie

Er zijn volgens Baarda (2014) verschillende onderzoeksstrategieën, te noemen: beschrijvend onderzoek, explorerend/verklarend onderzoek en verklarend/toetsend onderzoek. Binnen dit onderzoek is gekozen voor het kwalitatief explorerend onderzoek. Hierbij is onderzoek gedaan naar de verschillen en samenhang tussen verschillende factoren. Deze strategie sluit goed aan bij dit onderzoek, omdat de uitkomsten erg onzeker waren en aan de hand van theorieën de verschillen met de praktijk vergeleken zijn waarna een advies gegeven is.

Naast de keuze voor een onderzoeksstrategie, is voor dit onderzoek als onderzoeksontwerp gekozen voor een survey. Een survey is een onderzoeksontwerp waarbij op gestructureerde wijze gegevens van een vrij grote populatie wordt verzameld met als doel die kenmerken te beschrijven of verbanden tussen die kenmerken te ontdekken (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015; Baarda, 2014). Er bestaan drie soorten surveys: kwalitatieve survey, kwantitatieve survey en een Mixed Method Research. Het onderzoeksontwerp is een kwalitatieve survey, omdat er uitsluitend gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve dataverzamelingsmethoden (Baarda, 2014).

## 3.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

De onderzoekspopulatie bestaat uit een selectie medewerkers van de divisie Wonen en Zorg. Dit zijn in totaal 395 medewerkers. De populatie die geïnterviewd is, bestaat uit zorgmedewerkers en medewerkers facilitair, samen in totaal 379 medewerkers. Dit is een grote onderzoekspopulatie, dus is gebruik gemaakt van een selectieve quotasteekproef (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015). De divisie Wonen en Zorg bestaat uit negen locaties, waarbij de twee hospices niet zijn meegenomen in het onderzoek. Allereerst is de zorgpopulatie opgedeeld per locatie (met uitzondering van Hof Mondriaan en Paauwenburg). De groep medewerkers facilitair is als een gehele groep beschouwd. Binnen de gehele steekproef is dan vervolgens gebruik gemaakt van de leeftijdscategorieën jonger dan 45 jaar en ouder dan 45 jaar. Alle groepen zijn ingedeeld in deze leeftijdscategorieën en op basis daarvan is het aantal interviews bepaald. Deze keuzes zijn naar rato gemaakt; hoe groter de groep, hoe meer interviews. Hiervoor is gekozen, omdat op deze manier de representativiteit het grootst is. Concreet betekent dit het volgende:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Locatie/doelgroep | Aantal medewerkers | Aantal interviews | Dekkingspercentage |
| Buitenrust zorg | 79 | 5 | 6% |
| Nieuw Sandenburgh zorg | 79 | 5 | 6% |
| Hof Mondriaan zorg & Paauwenburg zorg | 57 | 4 | 7% |
| Hof ’t Seijs zorg | 71 | 5 | 7% |
| Hof Klarenbeek zorg | 23 | 2 | 9% |
| NJS Binnenhaven zorg | 18 | 2 | 11% |
| Facilitair totaal | 52 | 3 | 6% |
| TOTAAL | **379** | **26** | **7%** |

Naast de interviews die afgenomen zijn onder de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg is aanvullend een groepsinterview afgenomen met de locatiemanagers en de teamcoaches. Dit zijn in totaal vijf respondenten, bestaande uit twee divisiemanagers en drie teamcoaches. In totaal zijn dus 26 interviews afgenomen. Het streven was dat deze interviews niet langer dan 30 tot 45 minuten zouden duren.

De respondenten zijn op een aselectieve manier gekozen. Op basis van het personeelsbestand in een Microsoft Excel lijst is steeds de tiende persoon gekozen. Als er bijvoorbeeld binnen een groep drie respondenten zijn gekozen, zijn dit de tiende, 20e en 30e.

## 3.4 Dataverzamelingsmethode

Allereerst is in het theoretische gedeelte van onderzoek gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hierbij zijn bijvoorbeeld boeken en wetenschappelijke artikelen geraadpleegd. Volgens Baarda (2014) kan literatuuronderzoek worden gedefinieerd als een onderzoeksmethode waarbij je niet het veld in moet, maar wat vanachter het bureau kan worden verkregen. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt worden van primaire, secundaire en tertiaire literatuurbronnen (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015). In het praktijkgedeelte van het onderzoek zijn deelvragen vier en zes door middel semigestructereerde interviews beantwoord. Deze interviews zijn afgenomen op basis van een vooraf opgestelde topiclijst. Hierbij is goed ingespeeld op wat de respondent zegt en heeft de interviewer ook richting gegeven aan het interview. Als een respondent een onduidelijk of onvolledig antwoord gaf, heeft de interviewer doorgevraagd. Daarnaast is ook een vraag overgeslagen als de respondent al antwoord heeft gegeven op deze vraag. Deze topiclijst is gemaakt op basis van de operationalisatie (zie bijlage 3). Er zijn twee topiclijsten gemaakt; een voor het focusgroep groepsinterview (zie bijlage 4) en een voor de reguliere interviews met de zorgmedewerkers en medewerkers facilitair (zie bijlage 5). Deelvraag vijf is beantwoord door middel van literatuuronderzoek en de resultaten van de groepsinterviews. Het huidige duurzame inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom is basis voor het antwoord op deze deelvraag.

## 3.5 Analysemethode

Nadat de interviews afgenomen zijn, zijn deze allereerst getranscribeerd in Microsoft Word (zie bijlagen 6 en 7). Daarna zijn deze gelabeld en gecodeerd. Het labelen en coderen is gedaan aan de hand van verschillende kleurencodes. Ieder onderwerp krijgt een kleurencode en deze codes zijn op relevante delen in het interview toegepast. Hierna is een overzicht van alle geselecteerde kleurcodes in een codeboek gezet. Vervolgens zijn de antwoorden tussen de verschillende respondenten gemakkelijk vergeleken door de kleurencodes en het codeboek. Dit vormt de basis voor het schrijven van de resultaten en de discussie (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015).

## 3.6 Validiteit

De validiteit van een onderzoek wordt ook wel omschreven als de mate waarin methoden voor het verzamelen van gegevens nauwkeurig meten wat ze moeten meten (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen instrumentele en ecologische validiteit. Instrumentele validiteit wordt gedefinieerd als de geldigheid van de resultaten van het onderzoek. Ecologische validiteit wordt gekenmerkt als de representativiteit voor de gehele onderzoekspopulatie en de dagelijkse praktijk, ofwel andere gelijksoortige bedrijven (Baarda, 2014).

Om de instrumentele validiteit te waarborgen is de theorie beschreven in hoofdstuk 2 meetbaar gemaakt door middel van operationalisatie (zie bijlage 3). Hierdoor ontstaan meetbare variabelen, waaraan de interviewvragen gekoppeld zijn. Hierdoor kunnen resultaten vergeleken worden.

Verder is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Door vragen te stellen, zijn sociaal-wenselijke antwoorden beperkt. Ook heeft de interviewer na een antwoord van een respondent een kleine samenvatting gegeven van hetgeen wat gezegd is of controlevragen gesteld om zo te kunnen uitsluiten dat er foute interpretatie heeft plaatsgevonden. Verder zijn er twee proefinterviews afgenomen om te testen of de interviews het beoogde resultaat leveren. Dit is gedaan met twee medewerkers van Zorgstroom en deze zijn nadien getranscribeerd (zie bijlage 8).

De ecologische validiteit is gewaarborgd door middel van de steekproef die getrokken is. In de populatie die gebruikt is in dit onderzoek hoort een selectie van de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg. Hierdoor is de ecologische validiteit vergroot, omdat de representativiteit van het onderzoek hierdoor omhoog is gegaan.

Bij het afnemen van de interviews is onderscheid gemaakt in het aantal interviews per locatie en leeftijdscategorie. Hierbij is rekening gehouden met de grootte van de vestiging en de leeftijdscategorie en naar rato het aantal interviews bepaald. Op deze manier is de representativiteit het grootst en verhoogt dit de ecologische validiteit.

## 3.7 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de mate waarin bij herhaling van het onderzoek onder dezelfde omstandigheden ook dezelfde uitkomsten worden gevonden (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015). Betrouwbaarheid hangt af van de mate van toeval. Toeval kan voortkomen uit verschillende bronnen: het gebruikte instrument, de onderzochte persoon, de omstandigheden en de onderzoeker (Baarda, 2014).

De betrouwbaarheid van het gebruikte instrument is in dit onderzoek de betrouwbaarheid van de vragenlijsten van interviews. Deze betrouwbaarheid hangt af van de vragen die gesteld zijn. De ene respondent heeft de vraag misschien anders geïnterpreteerd dan de andere respondent.

Bij het verzamelen van data is standaardisatie van belang, omdat toevalsfouten op die manier minder vaak voorkomen. In dit onderzoek is volledige standaardisatie niet mogelijk. Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen, waarin de input van de respondent gedeeltelijk bepalend is voor de uitkomst. Wel is gebruik gemaakt van een topiclijst, waardoor dat deel van de interviews is gestandaardiseerd. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. De omstandigheden waaronder de interviews afgenomen zijn, moeten in alle gevallen zo gelijk mogelijk zijn. Om toeval uit te sluiten is ervoor gekozen om de interviews per vestiging zo veel als mogelijk in dezelfde ruimte af te nemen. Daarnaast zijn de interviews steeds door dezelfde interviewer afgenomen. Nadat de interviews zijn afgenomen, zijn deze uitgetypt. Nadat dit is gebeurd, is het transcript doorgestuurd naar de respondent ter verificatie. Indien de respondent de inhoud van het transcript goedkeurt, is het volledig anoniem gebruikt voor het onderzoek. De enige variabelen van de respondent die zijn geregistreerd, zijn of zij ouder of jonger zijn dan 45 jaar en een respondentnummer.

# **Hoofdstuk 4 Resultaten**

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten beschreven. Dit is gedaan op basis van de afgenomen interviews en het literatuuronderzoek naar het huidige duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom (zie bijlage 9). De resultaten van de interviews zijn uitgewerkt met behulp van het codeboek (zie bijlagen 10, 11 en 12). De resultaten zijn beschreven aan de hand de volgende indeling: in paragraaf 4.2 zijn de resultaten van het literatuuronderzoek beschreven, in paragraaf 4.3 de resultaten van de interviews met de medewerkers jonger dan 45 jaar en in paragraaf 4.4 de resultaten van de interviews met de medewerkers ouder dan 45 jaar. Tot slot zijn in paragraaf 4.5 de resultaten van de groepsinterviews beschreven. Deze paragrafen zijn worden ingedeeld aan de hand van de indicatoren, zoals in de operationalisatie is weergeven (zie bijlage 3).

## 4.2 Resultaten literatuuronderzoek

20 maart 2018 is het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom officieel vastgesteld door het management (zie bijlage 9). Zorgstroom wil zich profileren als een aantrekkelijke werkgever om voor te werken en wil daarnaast een veilige, gezonde en plezierige werkomgeving bieden. Het uitgangspunt bij de aanpak die hoort bij het duurzaam inzetbaarheidsbeleid is klein beginnen met bewustwording over het thema en om reeds bestaande mogelijkheden en activiteiten als vertrekpunt te nemen. Zo worden er al regelmatig stellingen op het Zorgstroom Informatie Netwerk (hierna: ZIN) gepubliceerd om medewerkers aan het denken te zetten en bewust te maken van het onderwerp. De doelstelling die Zorgstroom aanneemt wat betreft duurzaam inzetten is als volgt: *“Het opleveren van een plan van aanpak m.b.t. preventiegerichte interventies wat eraan bijdraagt dat medewerkers langer inzetbaar blijven. Tevens aandacht voor bewustwording en eigen verantwoordelijkheid.”* Dit wil Zorgstroom in uitvoering brengen door middel van de volgende interventies:

1. Versterken bewustwording bij medewerkers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en zelfregie door onder andere door het maandelijks publiceren van stellingen op ZIN;
2. aanbieden preventieve workshops/trainingen met betrekking tot de volgende onderwerpen: weerbaarheid, stressmanagement, zelfregie en leefstijl;
3. onder de aandacht brengen van (bestaande) interventiemogelijkheden en herziening van beleidsonderdelen binnen het thema duurzame inzetbaarheid. Hierbij gaat het om interventiemogelijkheden zoals een vitaliteitsportaal en een vitaliteitstest;
4. onderzoeken van mogelijkheden voor het stimuleren en faciliteren van sportmogelijkheden in samenwerking met de sportcommissie;
5. onderzoeken interne mogelijkheden voor beperking bureaucratie en verbeteren servicegerichtheid, gericht op het verminderen van de werkdruk;
6. nader empirisch onderzoek (laten) uitvoeren binnen de organisatieonderdelen Zorg Thuis en Wonen en Zorg om duidelijk te krijgen wat medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven.

Het beleid dat Zorgstroom heeft opgesteld, is geen statisch plan. Dit zal gaandeweg steeds worden aangevuld en indien nodig worden bijgesteld.

## 4.3 Resultaten interviews medewerkers jonger dan 45 jaar

**Duurzame inzetbaarheid**

Op de vraag hoe het met de respondenten gaat en wat zij van hun werk vinden, antwoordden alle respondenten positief. De respondenten gaven aan dat zij hun werk, werkplek en collega’s leuk vinden en dat ze met plezier naar hun werk gaan. Twee respondenten gaven hierop een negatieve aanvulling: respondent 11 gaf aan een burn-out te hebben gehad ten gevolge van werk en respondent 25 gaf aan uitdaging te missen, waardoor zij een opleiding is begonnen.

De respondenten gaven verschillende verbeterpunten voor Zorgstroom omtrent duurzame inzetbaarheid. De meerderheid van de respondenten gaf aan waardering te missen van een leidinggevende, manager of directie in de vorm van complimenten of positieve feedback. Ook de communicatie kan beter volgens de respondenten. Respondent 25 gaf als voorbeeld dat er niet gecommuniceerd is over de voortgang van de werving van de nieuwe locatiemanager, terwijl dit wel gewenst was. Daarnaast werd door een groot deel genoemd dat het management meer moet luisteren naar en gehoor moeten geven aan de wensen van de medewerkers. Dit hangt volgens de respondenten ook samen met het feit dat er op bepaalde locaties tijdelijk geen vaste manager aanwezig is, wat als vervelend wordt ervaren. Ook zouden de respondenten meer verantwoording willen. Andere verbeterpunten die werden genoemd zijn gelijkmatigere uren, dus bijvoorbeeld werken met een continurooster of standaardrooster. Ook voldoende collega’s en een zo vast mogelijk team werd door de respondenten als verbeterpunt genoemd. Sportfaciliteiten, onbeperkt fruit, teambuilding en leuke dingen organiseren vanuit de organisatie is iets wat de respondenten missen. Ook vinden zij dat taken buitenom het zorgen om minder opgelegd moeten worden. De respondenten gaven aan meer uitleg te willen en dat nevenwerkzaamheden meer gefaseerd ingevoerd zouden moeten worden.

**Job Demands-Resources model**

De meerderheid van de respondenten gaf aan nachtdiensten uitputtend te vinden, doordat het ritme wordt verstoord en dit op lange termijn voor vermoeidheid zorgt. Daarnaast wordt volgens de respondenten de lichamelijke belasting zwaar bevonden door zware zorgvragers. Ook leggen de respondenten uit dat zij door te weinig tijd niet de zorg kunnen leveren die zij willen geven en dit als psychisch belastend ervaren. Ook de taken buitenom het zorgen, zoals de teamrollen en administratie wordt door de respondenten als uitputtend ervaren. De meerderheid van de respondenten geeft aan geen stress te ervaren. Een enkeling ervaart dit wel doordat zij naar eigen zeggen geen nee durft te zeggen.

Op de vraag waar de respondenten energie en motivatie van krijgen werd unaniem gereageerd met waardering en tevredenheid van de bewoners. Hier werd nog aan toegevoegd door een grote meerderheid van de respondenten dat collega’s, goede samenwerking, fijne sfeer, schone werkomgeving en het gevoel hebben iets te kunnen betekenen ook voor energie en motivatie zorgen. Daarnaast gaven de respondenten aan dat zij door werkdruk, een vast team, goede werksfeer, goede samenwerking en rust productief kunnen werken.

**Person-job fit model**

Op de vraag of het werk een positief of negatief effect heeft op de gezondheid van de respondenten werd verschillend gereageerd. Als positieve effecten werden de volgende dingen genoemd: het contact met collega’s en het contact, een glimlach, herkenning en waardering van de bewoners. Daarnaast geven de respondenten aan dat het zich nuttig voelen als positief wordt ervaren. De respondenten noemden ook negatieve effecten van het werk op de gezondheid: een grote meerderheid noemde lichamelijke klachten in de schouders, rug en nek, de zware werkdruk en de vermoeidheid door de nachtdienst. Daarnaast werd stress en de hitte waarin gewerkt wordt ook genoemd als negatief effect op de gezondheid.

De respondenten zijn niet gelijkgestemd over hun prestaties. Een deel vindt dat het werk goed uitgevoerd wordt en geven aan dat te merken door de tevredenheid van de bewoners. Een ander deel van de respondenten geeft aan het werk niet goed genoeg uit te voeren door het tijds- en personeelstekort en een te perfectionistische houding. Deze groep geeft aan niet de zorg te kunnen leveren die zij graag willen geven.

**Huis van werkvermogen**

Op een enkeling na gaven alle respondenten aan dat zij zich kunnen vinden in de kernwaarden van Zorgstroom: Open, Passie en Samen. Ook geven zij aan dit te merken op de werkvloer. Een enkeling geeft aan zich er niet in te kunnen vinden, omdat het roosteren niet altijd eerlijk verloopt en er te veel verantwoordelijkheid bij vrijwilligers wordt gelegd. Meerdere respondenten gaven aan dat ze openheid missen vanuit het hoofdkantoor aan de Breestraat. De werkdruk wordt door ongeveer de helft van de respondenten niet of als acceptabel ervaren. De andere helft geeft aan de werkdruk erg hoog en heftig te ervaren doordat er weinig tijd en personeel is.

Op de vraag hoe de balans tussen werk en privé is bij de respondenten werd bijna unaniem gereageerd met dat de balans goed is, omdat de respondenten aangeven alles goed los te kunnen laten en er een goede planner is. Een enkeling vindt de balans niet goed, omdat de planner geen rekening houdt met de wensen van de medewerkers.

**Positieve gezondheid**

Als de respondenten zichzelf een cijfer zouden moeten geven om hun eigen fitheid te beoordelen, geeft driekwart van de respondenten zichzelf een acht of hoger. Als rede hiervoor geven de respondenten aan zich fit en energiek te voelen, veel beweging te hebben en plezier in het werk te ervaren. Het overige deel becijfert zichzelf met een zes of zeven.

Op de vraag of de respondenten eigen regie zouden willen hebben met betrekking tot hun duurzame inzetbaarheid werd unaniem gereageerd met ja. Zij geven aan dat zij dit al gedeeltelijk hebben door het zelfroosteren. De respondenten die nog niet zelfroosteren, zouden dit wel willen. Zij geven aan dat door een goed rooster het werk ook goed vol te houden is. Twee respondenten geven aan in de toekomst ander werk te willen doen en dat zij zich verder willen ontwikkelen.

Op de vraag waar de respondenten ontspannen en gelukkig van worden, kwamen veel verschillende antwoorden naar voren. Dingen die het meest werden genoemd waren: sporten, leuke dingen doen met vrienden, familie of gezin, vakantie, niets doen, creatief bezig zijn en koken. Ook werd de voldoening uit het werk en de waardering van bewoners genoemd als ontspannend.

## 4.4 Resultaten interviews medewerkers ouder dan 45 jaar

**Duurzame inzetbaarheid**

Op de vraag hoe het met de respondenten gaat en wat zij van hun werk vinden, antwoordden alle respondenten positief met dat zij het erg naar hun zin hebben. De respondenten gaven aan hun werk leuk, plezierig en uitdagend te vinden. Twee respondenten hadden nog een negatieve aanvulling: respondent 13 heeft artrose ten gevolge van het werk en respondent 15 geeft aan het gebruik van computers lastig te vinden.

De respondenten gaven verschillende verbeterpunten voor Zorgstroom omtrent duurzame inzetbaarheid. De respondenten gaven aan meer waardering en belangstelling van een leidinggevende te willen ontvangen. Ook zouden de respondenten meer feedback en functioneringsgesprekken willen en willen zij dat er meer naar hun wensen wordt geluisterd. Daarnaast geven de respondenten aan dat zij meer personeel willen, zodat de werkdruk lager wordt. Ook werd als verbeterpunt genoemd dat er momenteel niets wordt georganiseerd vanuit Zorgstroom omtrent bedrijfsfitness, teambuilding of andere activiteiten. Andere verbeterpunten die werden genoemd, zijn: meer en betere communicatie, de ‘afstand’ en geslotenheid richting de Breestraat verkleinen en het is gewenst dat er minder zaken buitenom de zorg opgelegd wordt, zoals de teamrollen.

**Job Demands-Resources Model**

Alle respondenten spreken over de fysieke belasting die als uitputtend wordt ervaren. Respondent 13 geeft aan artrose te hebben ten gevolge van de fysieke werkbelasting. Andere zaken die als uitputtend worden ervaren zijn de administratieve werkzaamheden, de hitte waarin gewerkt moet worden en de werkdruk. Verder werd door de respondenten aangegeven dat zij het uitputtend vinden als zij niet de zorg kunnen leveren die ze willen geven en als zij een vraag of opmerking hebben en de organisatie deze niet oppakt.

Wat betreft stress lopen de meningen van de respondenten uiteen. Ongeveer de helft van de respondenten ervaart geen stress, omdat zij zich naar eigen zeggen niet druk maken en dit geen goede invloed vinden voor de bewoners. De andere helft ervaart wel stress door de werkdruk en verkeerd beleid wat in het verleden gevoerd werd. Ook wordt door respondent 5 stress ervaren over wie haar werk moet overnemen als dit nodig is.

Op de vraag waar de respondenten energie en motivatie van krijgen werd unaniem gereageerd met waardering en tevredenheid van de bewoners, familie en collega’s. Ook krijgen de respondenten energie en motivatie van gezelligheid onderling, humor, goede samenwerking, als de dienst op rolletjes loopt en er een goede bezetting is. Een enkeling voegt hieraan toe dat ’s nachts werken en de teamrollen ook voor energie en motivatie zorgen. De respondenten geven aan productief te kunnen werken door werkdruk, goede bezetting en het ‘samen-gevoel’ met collega’s.

**Person-job fit model**

Op de vraag of het werk een positief of negatief effect heeft op de gezondheid van de respondenten werd verschillend gereageerd. Als positieve effecten werden de volgende zaken genoemd: het werk op zich, de reacties en waardering van de bewoners, ritme, regelmaat, een goede onderlinge communicatie en samenwerking. Als negatieve effecten werd door een grote meerderheid van de respondenten de fysieke belasting genoemd. Hieronder valt onder andere zwaar tillen en repeterende bewegingen. Respondent 15 geeft aan naar de sportschool te gaan om sterk in de schouders te blijven, respondent 13 heeft artrose ten gevolge van de belasting en respondent 21 heeft een slijmbeursontsteking gehad. Verder wordt hoofdpijn, werkdruk, weinig personeel en negatieve energie van collega’s als negatief effect op de gezondheid ervaren.

Het grootste deel van de respondenten vindt dat de werkzaamheden goed genoeg uitgevoerd worden en merkt dit aan de reacties van bewoners en collega’s. Een kleiner deel van de respondenten merkt dat ze het werk goed genoeg uitvoeren door functioneringsgesprekken, oplossingsgerichte houding en ruimdenkendheid. Ook vindt een aantal respondenten dat ze de werkzaamheden niet goed genoeg uitvoeren doordat er te weinig personeel is.

**Huis van werkvermogen**

Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan zich te kunnen vinden in de kernwaarden van Zorgstroom: Open, Passie en Samen. Respondent 16 wilde graag nog communicatie als kernwaarde toevoegen. Een deel van de respondenten gaf aan Passie en Samen wel te ervaren, maar Open niet. Zij geven aan dat de cultuur niet heel open wordt ervaren en dat door de vele vrouwelijke collega’s ‘kliekjes’ ontstaan. Verder werd ook nog aangegeven dat de kernwaarden niet ervaren worden, omdat dit soms niet waargemaakt kan worden door de werkdruk, personeelstekort en regels.

Er wordt door ongeveer de helft van de respondenten geen werkdruk ervaren door de goede samenwerking in het team. Het andere deel van de respondenten geeft aan wel werkdruk te ervaren door alle extra taken naast de reguliere werkzaamheden, de intensieve begeleiding van de vele stagiaires en de werkdruk. Volgens de respondenten gaat dit ten koste van de zorgvraag. Een enkeling geeft aan dat de werkdruk wisselend is door veel zieken.

Op de vraag hoe de balans tussen werk en privé is bij de respondenten werd bijna unaniem gereageerd met dat de balans goed is, omdat men het werk goed kan loslaten en het aantal uren voldoende is. Een klein deel van de respondenten geeft aan dat de balans niet goed is. Respondent 5 gaf daarvoor als verklaring dat zij mantelzorger is.

**Positieve gezondheid**

Op de vraag hoe de respondenten hun eigen fitheid zouden beoordelen, reageert meer dan driekwart met een acht of hoger, omdat de respondenten zich goed voelen, veel sporten, gezond leven, goed kunnen doseren en veel energie zeggen te hebben. De overige respondenten geven aan een zeven te scoren door de griep en werkgerelateerde fysiek zware belasting.

Op de vraag of de respondenten eigen regie zouden willen hebben met betrekking tot hun duurzame inzetbaarheid werd bijna unaniem gereageerd met ja, omdat de respondenten denken het werk met eigen regie het langst vol te houden. Hierop werd aangevuld dat duurzame inzetbaarheid een samenspel is tussen werkgever en werknemer en één respondent gaf aan geen eigen regie te willen. Respondent 22 voegt hieraan toe het huidige werk niet op deze manier tot de pensioengerechtigde leeftijd te kunnen uitvoeren door de fysiek zware belasting. De respondenten geven hierbij aan dat een goede planning en rooster, eigen verantwoordelijkheid, grenzen aangeven, gezond leven en zelfroostering bijdraagt aan eigen regie en een goede duurzame inzetbaarheid.

Op de vraag waar de respondenten ontspannen en gelukkig van worden, kwamen veel verschillende antwoorden naar voren. De volgende dingen werden genoemd: wandelen, uitjes, vakantie, familie, vrienden en het gezin. Ook wordt er ontspanning en geluk gevonden in sport en de voldoening die uit het werk voortkomt.

## 4.5 Resultaten groepsinterviews locatiemanagers en teamcoaches

**Huidig duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Over het huidig duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom hebben de locatiemanagers en de teamcoaches verschillende dingen genoemd. De locatiemanagers vinden dat er meer energie in duurzame inzetbaarheid moet worden gestoken. Wel vinden zij het positief dat Zorgstroom bezig is met de kanteling werktijden en een verzuimcoach en Arbo/preventiemedewerker hebben aangenomen. De teamcoaches voegen hieraan toe dat zij zelf bij team overleggen een vragenronde hebben ingevoerd waar medewerkers mogen aangeven hoe het met hen gaat. Ook stellen de teamcoaches dat de teamrollen van waarde zijn, maar soms niet goed uit de verf komen doordat teams niet ver genoeg ontwikkeld zijn. Daarnaast geven de teamcoaches aan dat er momenteel veel gevraagd wordt van de medewerkers, maar zij vinden dit wel logisch door de krappe arbeidsmarkt en de complexer wordende zorgvraag. Tot slot stellen zowel de locatiemanagers als de teamcoaches dat het stellen van prioriteiten in veranderingen een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid. Zij leggen uit dat veranderingen en extra taken buitenom het zorgen minder snel opgelegd moeten worden.

**Duurzame inzetbaarheid**

Op de vraag hoe duurzaam inzetbaar de medewerkers zijn antwoordden de teamcoaches met dat de medewerkers het lastig vinden om hun grenzen aan te geven en doorgaan met werken tot ze omvallen. De locatiemanagers vullen hierbij aan dat zij de duurzame inzetbaarheid matig vinden door het personeelstekort en complexer wordende zorg. Zij stellen dat een extra locatiemanager ervoor kan zorgen dat medewerkers zich meer gehoord voelen.

Als verbeterpunten omtrent duurzame inzetbaarheid stellen de locatiemanagers dat training on the job beter werkt voor de zorgmedewerker dan klassikale scholing of online training. De teamcoaches vullen hierop aan dat de medewerkers aandacht, betrokkenheid, waardering, erkenning en een luisterend oor missen. Ook willen de medewerkers steun van het management ervaren en stellen de teamcoaches dat medewerkers meer duurzaam inzetbaar worden als zij ‘gewoon mogen zorgen’ en niet alle neventaken ernaast moeten doen. Zowel de locatiemanagers als de teamcoaches stellen dat er meer continuïteit en vastigheid in de roosters moet komen. Ook kunnen er nieuwe, niet zorgfuncties, worden opgesteld die ter ondersteuning van de zorgmedewerker dienen. Daarnaast stellen de locatiemanagers dat er ook nieuwe medewerkers kunnen worden aangetrokken met ervaring op het gebied van psychiatrische zorg. Zodat dit de complexer wordende, psychiatrische, zorg gedeeltelijk opvangt. Ook stellen beide respondentgroepen dat minder administratie zou bijdragen aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Tot slot voegen de teamcoaches toe dat Zorgstroom een stuk zelfsturing verwacht van medewerkers die daar geen behoefte aan hebben, waardoor deze omslag voor de medewerkers lastig is.

**Job Demands-Resources Model**

De locatiemanagers stellen dat de medewerkers lichamelijke belasting, niet gehoord worden, de complexe zorgvraag en het geen tijd hebben om de juiste zorg te leveren als uitputtend ervaren. Deze lichamelijke belasting komt volgens de locatiemanagers doordat de medewerkers handelingen snel en alleen willen uitvoeren, waardoor de hiervoor bestemde hulpmiddelen niet gebruikt worden. De teamcoaches voegen hieraan toe dat alle taken buitenom het zorgen als belastend wordt ervaren.

Op de vraag in hoeverre de medewerkers stress ervaren, reageren zowel de teamcoaches als de locatiemanagers met dat dit afhankelijk is van de persoon. Wel stellen de locatiemanagers dat de stress toeneemt door de complexer wordende zorgvraag.

De medewerkers krijgen volgens de locatiemanagers en teamcoaches energie en motivatie door de waardering en erkenning van de bewoners, collegialiteit en het succesvol zijn. De teamcoaches voegen hieraan toe dat de medewerkers niet werken voor Zorgstroom, maar echt voor de bewoners. De locatiemanagers stellen verder dat medewerkers motivatie krijgen als er een match wordt gemaakt tussen talent en werkplek.

**Person-job fit model**

Op de vraag in hoeverre de locatiemanagers en teamcoaches denken dat de medewerkers aan de eisen voldoen die aan hen worden gesteld, reageren beide partijen negatief. De locatiemanagers leggen uit dat dit komt door de complexer wordende zorgvraag in combinatie met een stukje psychiatrische zorgvraag. Hiervoor zijn de medewerkers niet opgeleid, waardoor zij niet de zorg kunnen leveren die zij willen geven. Een andere oorzaak dat de medewerkers niet de zorg kunnen leveren die zij willen geven, zoeken de teamcoaches in tijdgebrek.

Over de houding van de medewerker tegenover het werk zeggen de locatiemanagers dat de medewerkers ‘gewoon willen zorgen’. De teamcoaches voegen daaraan toe dat medewerkers wel nee durven zeggen, maar dit niet graag doen doordat ze bang zijn voor de onrust die onder bewoners en collega’s ontstaat als zij er zelf niet zijn. Daarnaast leggen de teamcoaches uit dat teams in geval van verzuim denken ‘ziek is ziek’ en niet in mogelijkheden denken wat de verzuimende medewerker dan wel zou kunnen bijdragen. Tot slot stellen de teamcoaches dat de medewerkers Zorgstroom niet als slechte werkgever zien, maar dat zij zich af en toe niet helemaal gehoord voelen.

**Huis van werkvermogen**

De locatiemanagers stellen dat zij het lastig vinden hoe om te gaan met bepaalde casussen. Aan de ene kant is er de zorgplicht van Zorgstroom, maar aan de andere kant zijn er de werkomstandigheden die meespelen. Verder voegen zij toe dat wisseling van artsen het ook lastig maakt voor de medewerkers. Doordeweeks zegt de vaste arts van Zorgstroom bijvoorbeeld hoe een bewoner behandeld moet worden en in het weekend stelt een andere arts weer iets anders vast. Dit zorgt voor verwarring bij de medewerkers.

Over de werkdruk zijn de locatiemanagers en teamcoaches het eens: door de complexe hulpvraag, hoog ziekteverzuim en de onrust die ontstaat door de inzet van veel FLIP-medewerkers neemt de werkdruk toe. Ook over de werk privé balans zijn beide respondentgroepen het eens. Medewerkers zijn meer met werk bezig dan privé door een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en de mogelijkheid om alle portalen ook thuis te bezoeken. De locatiemanagers voegen hieraan toe dat door veel wisselende diensten en nachtdiensten de balans wordt verstoord.

**Positieve gezondheid**

De locatiemanagers leggen uit dat zelfroosteren voor meer eigen regie zorgt, maar ook een grote tijdsinvestering van de medewerkers vraagt. Wel ontstaat volgens de locatiemanagers het gevaar dat medewerkers te veel naar eigen wens gaan plannen, waardoor de bezetting te minimaal wordt. De teamcoaches vinden dat zelfroosteren voor meer betrokkenheid zorgt. De locatiemanagers maken hierbij de kanttekening dat een team wel klaar moet zijn voor zelfroostering, omdat er anders frictie en weerstand ontstaat.

# **Hoofdstuk 5 Discussie**

## 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt de discussie over de meest voorkomende resultaten plaats. Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd: in paragraaf 5.2 wordt de discussie tussen de theorie en resultaten beschreven, in paragraaf 5.3 de discussie tussen de resultaten onderling en in paragraaf 5.4 zal een kritische reflectie op het onderzoek plaatsvinden. In paragraaf 5.2 en 5.3 zal qua indeling de operationalisatie aangehouden worden (zie bijlage 3).

## 5.2 Discussie theorie en resultaten

**Huidig duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

Uit de best practices van andere bedrijven omtrent duurzame inzetbaarheid blijkt dat medewerkers baat hebben bij een duurzaam inzetbaarheidsbeleid indien er vanuit de organisatie een beleid wordt gefaciliteerd. Binnen dit beleid raadt de theorie aan om als bedrijf vooral een faciliterende rol aan te nemen en de medewerkers eigen keuzes te laten maken wat betreft hun duurzame inzetbaarheid. Een vitaliteitsbudget per medewerker, training on the job en het aanbieden van workshops kan bijdragen aan een grotere participatie in het beleid. Verder blijkt uit de theorie dat het geven van verantwoordelijkheid en autonomie aan medewerkers, de manier van leiding geven en het faciliteren van sportactiviteiten, fysiotherapie en een fitness- en oefenruimte positief bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers (NPDI, 2016).

Zorgstroom is echter nog niet zo ver met het duurzaam inzetbaarheidsbeleid als de theorie beschrijft, maar is in april 2018 begonnen met het implementeren van het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit houdt concreet in dat er cursussen op het gebied van weerbaarheid, stressmanagement, zelfregie en leefstijl worden aangeboden. Het aanbieden van workshops en het vormen van een beleid op zich komt dus overeen met wat de theorie voorschrijft en zou op basis van de theorie succesvol moeten zijn. Verder blijkt uit de resultaten van de groepsinterviews en uit de theorie dat training on the job goed zou kunnen werken voor de zorgmedewerkers. Wat verder wel uit de groepsinterviews blijkt, maar niet uit de theorie, is dat veranderingen gefaseerd ingevoerd moeten worden en dat er goede prioriteiten moeten worden gesteld. Wat de locatiemanagers en teamcoaches nog meer positief vinden, maar wat de theorie niet onderbouwt is de komst van een Casemanager verzuim en de Arbo/preventiemedewerker.

**Duurzame inzetbaarheid**

Uit de aangenomen definitie in de theorie blijkt dat duurzame inzetbaarheid demate is waarin de behoefte van zowel de werknemer als werkgever in vitaliteit, werkvermogen en employability vervuld is en waarin de werknemer, met de regie in eigen handen, in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn kan blijven functioneren.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers zich in ieder geval vitaal voelen: ze voelen zich fit, energiek, onvermoeibaar en gaan met veel plezier naar hun werk. De teamcoaches en locatiemanagers spreken dit juist tegen door te zeggen dat de medewerkers niet heel duurzaam inzetbaar zijn door onder andere de complexer wordende zorg en het personeelstekort. Medewerkers baseren hun mening op hun eigen beleving en ervaring, dus deze wijkt af van hetgeen wat de locatiemanagers en teamcoaches stellen. Of de medewerkers nu echt duurzaam inzetbaar zijn, is in dit deel van de discussie niet te beoordelen. Dit is afhankelijk van verschillende factoren en hierop zal in hoofdstuk zes teruggekomen worden.

De verbeterpunten voor duurzame inzetbaarheid die uit de resultaten blijken, worden onderbouwd door de theorie. Uit de best practices van andere bedrijven blijkt dat goede communicatie, aandacht voor medewerkers, training on the job, manier van leiding geven en het organiseren van nevenactiviteiten voor medewerkers op bijvoorbeeld het gebied van sport bijdraagt aan een beter duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Op dat vlak komen de resultaten en de theorie dus overeen.

**Job Demands-Resources Model**

Het Job Demands-Resrouces (hierna: JD-R model) legt uit dat werkkenmerken kunnen worden geïnterpreteerd als taakeisen of energiebronnen. Indien werkkenmerken worden opgevat als taakeisen, leidt dit volgens het model tot stressreacties en ongezondheid. Als werkkenmerken echter als energiebron worden opgevat, leidt dit volgens het model tot hogere motivatie en productiviteit (Schaufeli & Taris, 2013).

Uit de resultaten blijkt echter dat er zowel energiebronnen als taakeisen tegelijk kunnen bestaan bij een medewerker. De medewerkers van Zorgstroom ervaren meer energiebronnen dan taakeisen en zien dus meer motivationele aspecten dan uitputtende taakeisen. Afgaande op het model betekent dit dat de medewerkers uitsluitend in het motivationele proces zitten. Dit is echter niet altijd het geval; medewerkers kunnen zowel in het uitputtingsproces zitten als in het motivationele proces, dus beide processen kunnen naast elkaar bestaan. Deze bevinding komt overeen met de faalfactoren die in de theorie beschreven staan: uit eerder onderzoek van Schaufeli & Taris (2013) blijkt ook al dat zowel positieve als negatieve kringloop kan plaatsvinden in het model. Uit de resultaten blijkt verder dat de motivatie die de medewerkers vinden in hun werk overheersend intrinsiek is, waardoor zij volgens de theorie meer betrokken bij de organisatie, loyaal en succesvol moeten zijn. Door externe factoren, zoals personeelstekort, voelen de medewerkers zich echter niet altijd succesvol. Hier zal bij de discussie over het person-job fit model verder op ingegaan worden.

**Person-job fit model**

Het person-job fit model belicht of er een ‘fit’ is tussen werknemer en het werk: de person-job fit. Er zijn hierin twee typen fits: een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan; demands-abilities fit (D-A) en een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt; supplies-values fit (S-V) (Kristof, 1996). Een D-A fit of misfit is vaak gerelateerd aan gezondheid en prestatie, terwijl een S-V fit of misfit gerelateerd is aan motivationele aspecten en de houding van de werknemer ten aanzien van het werk en de organisatie (TNO, 2014).

Uit de resultaten blijkt dat het werk zowel een positieve als negatief effect heeft op de gezondheid van de medewerkers en dat ongeveer de helft van de medewerkers zichzelf aan de gestelde eisen vindt voldoen. De andere helft vindt zichzelf niet voldoen aan de gestelde eisen door onder andere tijdsgebrek en personeelstekort. Dit betekent dat de medewerkers hun prestaties onvoldoende vinden door externe factoren. Er kan dus op basis van het model niet geheel worden gesproken van een D-A fit, omdat medewerkers aangeven dat het werk een negatief effect heeft op de gezondheid en zij zichzelf niet voldoende vinden voldoen aan de gestelde eisen. De oorzaak daarvan kan worden toegeschreven aan technische kwalificatieveroudering.

Aan de andere kant kan er wel worden gesproken van een S-V fit, omdat uit de resultaten blijkt dat er een match is tussen wat de medewerkers van waarde vinden en wat het werk biedt: de medewerkers worden gemotiveerd en krijgen energie van het werk wat Zorgstroom hen aanbiedt. Het model legt ook uit dat oudere medewerkers minder waarde zouden hechten aan het werk dan jongere medewerkers. Dit blijkt echter niet uit de resultaten: de medewerkers ouder dan 45 jaar zijn nog net zo bevlogen als de medewerkers jonger dan 45 jaar.

Het person-job fit model is een momentopname, waardoor geen uitspraken kunnen worden gedaan over de toekomstige duurzame inzetbaarheid. Dit hangt samen met wat al is uitgelicht bij de succes- en faalfactoren: het model ligt niet het verschil uit tussen een tijdelijke fit en een blijvende fit. Er kan nu worden gezegd dat er sprake is van een S-V fit en geen sprake is van een D-A fit, maar voor hoe lang dit geldt, is onbekend.

**Huis van werkvermogen**

Uit de theorie blijkt dat het werkvermogen kan worden gemeten aan de hand van het Huis van Werkvermogen. Het huis heeft vier verdiepingen, waarbij de begane grond bestaat uit de gezondheid van de medewerker, de eerste verdieping bevat de competenties van de medewerker, in de tweede verdieping gaat het om de sociale normen en waarden en de laatste verdieping behandelt de werkomstandigheden, werkinhoud en de sociale werkomgeving.

Als de theorie aan de resultaten wordt gekoppeld, blijkt dat het werkvermogen van de medewerkers van Zorgstroom volgens het Huis van Werkvermogen beter kan. De gezondheid van de medewerkers is niet altijd even goed door fysieke klachten. Verder vinden medewerkers niet altijd dat zij hun werk goed uitvoeren door het personeels- en tijdtekort. Wel kunnen de medewerkers zich vinden in de normen en waarden van Zorgstroom en worden de werkomstandigheden, waaronder de werkdruk, als overwegend zwaar ervaren. Dit komt overeen met de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden waarin 43,8% van de deelnemers werkzaam in de zorg aangeeft veel werkdruk te ervaren (CBS & TNO, 2016). Ondanks dat het werkvermogen volgens de theorie niet optimaal is, ervaren de medewerkers wel plezier in hun werk. Hierin faciliteert de theorie niet, dus dit bewijst dat medewerkers plezier in hun werk kunnen ervaren ondanks dat het werkvermogen niet optimaal is. Wel kan er een verbetering plaatsvinden in het werkvermogen door de lichamelijke gezondheid, het personeels- en tijdtekort en de werkdruk te verbeteren.

**Positieve gezondheid**

De theorie van Huber (2016) beschrijft dat zes dimensies invloed hebben op de gezondheid van medewerkers. Hierbij is het uitgangspunt dat medewerkers eigen regie houden over de eigen gezondheid. De medewerkers van Zorgstroom blijken niet op alle dimensies goed te scoren. Wat opvalt is dat alle medewerkers aangeven zichzelf heel fit en energiek te voelen, maar toch ook lichamelijk klachten ervaren door de fysieke werkbelasting. Verder scoren de medewerkers op het gebied van eigen regie, geluk en ontspanning en betrokkenheid wel hoog. Op de dimensies zingeving en dagelijks functioneren is te weinig respons gekomen om hier een betrouwbare uitspraak over te doen. Dit kan worden verklaard door de vraagstelling: deze schoot tekort op deze vlakken. Op basis van de vier overgebleven dimensies kan worden gezegd dat de medewerkers goed op weg zijn om volgens Huber (2016) de staat van positieve gezondheid te bereiken. Voordat deze staat is bereikt, zal eerst nog goed moeten worden gekeken naar de fysieke werkbelasting en de klachten die daaruit voortvloeien.

## 5.3 Discussie resultaten onderling

**Huidig duurzaam inzetbaarheidsbeleid**

De resultaten van de groepsinterviews en de resultaten van het literatuuronderzoek naar het huidige beleid, kunnen niet goed vergeleken worden. Terwijl het nieuwe beleid werd geschreven en vastgesteld, werden ook de groepsinterviews afgenomen. Dit betekent dat de kanttekeningen die de locatiemanagers en teamcoaches maken bij het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom, niet gebaseerd zijn op het nieuwe beleid. Dit komt doordat de locatiemanagers en teamcoaches hiervan nog niet op de hoogte waren en omdat het nieuwe beleid toen nog niet geïmplementeerd was.

De kanttekeningen die de locatiemanagers en de teamcoaches maken bij het duurzaam inzetbaarheidsbeleid, worden al gedeeltelijk opgevangen door het nieuwe beleid. Door het nieuwe beleid wordt dusdanig meer aandacht besteed aan het duurzame inzetbaarheid en ook worden er geheel kosteloos en vrijblijvend cursussen en trainingen aangeboden. Dit komt overeen met de kanttekening die de locatiemanagers en de teamcoaches maken bij het invoeren van taken buitenom de zorg, zoals de teamrollen en verplichte cursussen en trainingen. Zij gaven aan dat de medewerkers veel opgelegd krijgen en dat veranderingen gefaseerd moeten worden ingevoerd. Door het vrijblijvende karakter van de cursussen en trainingen wordt hier gehoor aan gegeven. Verder geven de locatiemanagers aan dat training on the job goed zou werken voor zorgmedewerkers. Het huidige beleid faciliteert hier niet direct in, maar het beleid geeft wel aan dat dit niet statisch is en gaandeweg bijgewerkt kan worden.

**Duurzame inzetbaarheid**

Zowel de respondenten jonger dan 45 als de respondenten ouder dan 45 geven aan het heel erg naar hun zin te hebben en met veel plezier naar hun werk te gaan. Dit strookt met het beeld wat de locatiemanagers en teamcoaches schetsen. Wel voegen zij toe dat de medewerkers doorgaan tot ze omvallen. Dit blijkt niet uit de antwoorden van de medewerkers zorg en facilitair, maar wel uit het hoge verzuimpercentage.

Veel verbeterpunten werden door alle drie de respondentgroepen genoemd. Dit was het geval met: het missen van waardering, meer steun en openheid vanuit het management, meer continuïteit en vastigheid in de roosters en het verkleinen en verminderen van alle neventaken buitenom het zorgen. De medewerkers zorg en facilitair jonger dan 45 jaar voegen toe dat zij meer verantwoordelijkheid willen, maar wat opvalt is dat zij ook minder taken buitenom het zorgen willen. Dat spreekt elkaar tegen. Nog een ander verbeterpunt wat de respondenten jonger en ouder dan 45 wel noemden, maar de locatiemanagers en teamcoaches niet is het organiseren van sportfaciliteiten, teambuilding en andere leuke activiteiten.

De locatiemanagers en teamcoaches waren het onderling eens over de verbeterpunten wat betreft de duurzame inzetbaarheid, maar wat wel opvalt is dat de locatiemanagers meer vanuit werkgeversperspectief kijken en de teamcoaches voornamelijk vanuit werknemersperspectief. Dit past overigens wel bij de functies die beide respondentgroepen bekleden.

**Job Demands-Resources Model**

Alle respondentgroepen geven dezelfde zaken aan die voor de medewerkers als uitputtend worden ervaren. Ook de bevindingen van de locatiemanagers en de teamcoaches komen overeen met wat de medewerkers jonger en ouder dan 45 ervaren. Wat opvalt is dat zowel de medewerkers jonger als ouder dan 45 fysiek zware belasting ervaren, maar dat alleen de medewerkers ouder dan 45 aangeven ook daadwerkelijk al fysieke klachten te hebben, zoals artrose en slijmbeursontsteking.

Verder valt op dat de medewerkers jonger dan 45 aangeven helemaal geen stress te ervaren, terwijl de helft van de respondenten ouder dan 45 wel stress ervaart. Dit valt op, omdat beide respondentgroepen voor zowel de uitputtende werkzaamheden als de motiverende werkzaamheden dezelfde zaken noemen. De medewerkers ouder dan 45 spreken zich wel tegen op dit gebied, omdat zij aangeven stress te ervaren en dit lastig te vinden, terwijl zij ook aangeven door werkdruk het productiefst te werken.

Over de onderwerpen uitputtende werkzaamheden, stress en motiverende werkzaamheden sluiten de antwoorden van de locatiemanagers en teamcoaches naadloos aan op wat de medewerkers zorg en facilitair daadwerkelijk ervaren. Dit bewijst dat het beeld wat de locatiemanagers en de teamcoaches hebben van de medewerkers kloppend is.

**Person-job fit model**

Wat betreft de positieve of negatieve effecten die het werk op de gezondheid van de medewerkers zorg en facilitair heeft, zijn zowel de respondentgroepen jonger en ouder dan 45 het met elkaar eens. Wat verder opvalt is dat zowel de respondentgroep ouder dan 45 als jonger dan 45 aangeeft dat lichamelijke belasting als negatief effect op de gezondheid wordt ervaren. De groep ouder dan 45 geeft echter ook aan daadwerkelijk klachten te ervaren, zoals artrose en slijmbeursontsteking of geeft aan preventieve activiteiten te ondernemen ter voorkoming van blessures. Wat betreft de prestaties vindt een groter deel van de groep jonger dan 45 dat ze hun werk niet goed uitvoeren dan de groep ouder dan 45. In de groep ouder dan 45 vindt driekwart dat ze voldoen aan de eisen die aan hen worden gesteld. De reden waardoor medewerkers niet het idee hebben hun werk goed uit te voeren komt tussen beide respondentgroepen wel overeen.

Waar bij andere onderwerpen de locatiemanagers en teamcoaches op één lijn zitten met de medewerkers zorg en facilitair, is dat op dit onderdeel tegenovergesteld. De locatiemanagers en teamcoaches zijn het onderling wel eens, maar geven aan dat medewerkers het idee hebben hun werk niet goed uit te kunnen voeren door de complexer wordende zorgvraag en het psychiatrisch beeld wat hierbij komt kijken. Uit de antwoorden van de medewerkers zorg en facilitair blijkt dit echter niet. Verder noemen de teamcoaches dat medewerkers bang zijn voor de onrust die wordt gecreëerd als zij niet kunnen werken. Dit blijkt wel uit de antwoorden van de respondenten, maar niet uit de vragen die werden gesteld over het person-job fit model. Dit kan worden verklaard door het verschil in vraagstelling tussen de groepsinterviews en de individuele interviews.

**Huis van werkvermogen**

De respondenten ouder dan 45 kunnen zich minder vinden in de kernwaarden van Zorgstroom dan de respondenten jonger dan 45. Dit kan worden verklaard doordat de respondenten ouder dan 45 doorgaans langer in dienst zijn en dus ook veranderingen hebben meegemaakt. Verder zijn de respondenten jonger en ouder dan 45 gelijkgestemd over de werkdruk en werk-privé balans: de werkdruk wordt in beide respondentgroepen door de helft als acceptabel en door de andere helft als niet acceptabel ervaren. Verder vinden bijna alle respondenten, op een enkeling na, de werk-privé balans goed. Wat hierbij opvalt is dat de locatiemanagers en teamcoaches aangeven dat de balans van de medewerkers niet goed is en deze meer richting werk neigt. Dit spreekt de resultaten van de medewerkers zorg en facilitair tegen. De locatiemanagers en teamcoaches geven als verklaring voor de disbalans dat de medewerkers zorg en facilitair een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Voorbeelden hierbij zijn thuis gebeld worden door Zorgstroom op vrije dagen en de mogelijkheid om alle portalen te bezoeken thuis. Het kan zijn dat de medewerkers dit niet als een verstoring van de werk-privé balans ervaren, maar de locatiemanagers en teamcoaches dit wel zo zien.

**Positieve gezondheid**

De respondenten jonger en ouder dan 45 zijn het met elkaar eens over hun eigen fitheid. Wat opvalt is dat bijna iedere respondent zichzelf met een hoog cijfer beoordeelt: een zeven of acht. Ook alle respondenten, zowel jonger en ouder dan 45, geven aan eigen regie te willen hebben. Hierbij wordt veel zelfroostering genoemd. De locatiemanagers en teamcoaches beamen dit, maar maken wel de kanttekening dat teams hier klaar voor moeten zijn. Dit bleek niet uit de antwoorden van de medewerkers zorg en facilitair, dus dit kan een teken zijn dat zij niet geheel overzien wat er bij het zelfroosteren komt kijken.

Verder zijn de medewerkers zorg en facilitair op het gebied van ontspannende activiteiten het ook eens met elkaar. Ondanks het leeftijdsverschil werden er nagenoeg dezelfde antwoorden gegeven op de vraag waar de medewerkers ontspannen en gelukkig van worden.

## 5.4 Kritische reflectie

De planning die vooraf is gemaakt, is te ruim gebleken omdat het onderzoek voorspoediger is verlopen dan gedacht. De instrumentele validiteit heeft voldaan aan de verwachting, maar achteraf had deze nog beter kunnen zijn als bij iedere indicator een vraag was gesteld. Hiervoor is bewust niet gekozen, omdat de interviews dan erg lang werden. De ecologische validiteit is achteraf beter gebleken dan verwacht, omdat er saturatie is opgetreden waardoor het aantal interviews voldoende blijkt te zijn. Verder is er meer gebruik gemaakt van triangulatie dan vooraf verwacht, omdat er door omstandigheden niet één groepsinterview is afgenomen maar twee. Dit heeft ervoor gezorgd dat de teamcoaches en locatiemanagers apart van elkaar zijn geïnterviewd. Achteraf was het waardevol om de informatie van beide apart van elkaar te horen en dit heeft de ecologische validiteit verder vergroot. Wel heeft dit ervoor gezorgd dat er geen 27 interviews zijn afgenomen, maar 28. De betrouwbaarheid is ook gelijk aan de verwachting gebleken, omdat alles wat vooraf beoogd is ook is nageleefd.

Het onderzoek had in een vroeg stadium al veel draagvlak in de organisatie doordat de definitie, geformuleerd in het theoretisch kader, is opgenomen in het duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom. Het aantal respondenten van de groepsinterviews is wel minder gebleken. Door ziekte zijn niet drie teamcoaches geïnterviewd, maar twee. Dit kan de representativiteit van het onderzoek aantasten. Ook zijn niet alle indicatoren vertegenwoordigd in de resultaten. Dit is te verklaren doordat bepaalde vragen overlap hadden met elkaar en vooraf keuzes gemaakt zijn in welke vragen gesteld zouden worden. Tot slot is tijdens het uitvoeren van dit onderzoek de implementatie van het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid in gang gezet. Het kan zijn dat de aanbevelingen die worden gemaakt, ondertussen ook al uitgevoerd worden door de Stuurgroep duurzame inzetbaarheid. De aanbevelingen zouden dan niet overbodig zijn, maar juist een bevestiging zijn op het uitgevoerde.

# **Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen**

## 6.1 Inleiding

Om antwoord op de centrale vraag te krijgen, zullen eerst de deelvragen beantwoord worden. Daarna wordt de hoofdvraag beantwoord in de vorm van aanbevelingen. Tot slot zullen suggesties voor vervolgonderzoek worden gegeven.

## 6.2 Conclusies deelvragen

**Welke aspecten van duurzame inzetbaarheid kunnen op basis van theorie worden onderscheiden?**

Op basis van de theorie kunnen veel verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid worden onderscheiden. Veel van deze aspecten zijn ook beschreven in het theoretisch kader. De belangrijkste aspecten zijn voor dit onderzoek samengevat in een definitie die goed aansluit bij de zienswijze van Zorgstroom. Deze definitie is als volgt: *‘Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin de behoefte van zowel de werknemer als werkgever in vitaliteit, werkvermogen en employability vervuld is en waarin de werknemer, met de regie in eigen handen, in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn kan blijven functioneren.’*

Om deze definitie meetbaar te kunnen maken, zijn er twee modellen beschreven die een momentopname van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen weergeven. Dit zijn het Job Demands-Resources model (hierna: JD-R model) en het Person-job fit model. Het JD-R model geeft uitsluitsel of medewerkers hun werkkenmerken als taakeis of energiebron ervaren. Het person job-fit model belicht of er een fit bestaat tussen werknemer en het werk. Beide modellen zeggen niets over de duurzame inzetbaarheid in de toekomst, het gaat bij beide modellen om een momentopname.

Al met al kan dus worden geconcludeerd dat bovenstaande definitie de aspecten van duurzame inzetbaarheid omvatten voor dit onderzoek. De twee modellen ondersteunen deze definitie door een beeld te geven van de duurzame inzetbaarheid op één moment in de tijd.

**Welke werkgerelateerde factoren hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?**

De werkgerelateerde factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid kunnen worden beschreven aan de hand van Het huis van Werkvermogen en de theorie van positieve gezondheid. Gezondheid, competenties, normen & waarden en het werk zijn werkgerelateerde factoren die volgens het huis van werkvermogen van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De factoren die volgens positieve gezondheid van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid zijn lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, sociaal maatschappelijk participeren en dagelijks functioneren.

Beide modellen betrekken niet alleen werkgerelateerde factoren bij de invloed op duurzame inzetbaarheid, maar ook niet-werkgerelateerde factoren. De factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers zijn gezondheid, vitaliteit, betrokkenheid, bevlogenheid, werkvermogen, employability en zelfregie.

**Wat zijn de succes- en faalfactoren van een preventief duurzaam inzetbaarheidsbeleid?**

Op basis van best practices van andere bedrijven kunnen de volgende succesfactoren van een preventief duurzaam inzetbaarheidsbeleid worden benoemd: het faciliteren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, een vitaliteitsbudget per medewerker, aandacht voor de gezondheid van de medewerker, goed leiderschap, training on the job en het geven van autonomie en verantwoordelijkheid aan medewerkers. Indien aan voorgaande succesfactoren is voldaan, is de participatie in een duurzaam inzetbaarheidsprogramma groter. Daarnaast ontstaat onder medewerkers meer draagvlak voor het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Faalfactoren van een preventief duurzaam inzetbaarheidsbeleid zijn het beleid opleggen aan medewerkers, medewerkers geen mogelijkheid geven voor eigen invulling en een strikt hiërarchische cultuur. Dit tast de duurzame inzetbaarheid van medewerkers aan.

Bovenstaand impliceert dat als de succesfactoren worden nageleefd en de faalfactoren worden vermeden er een duurzaam inzetbaarheidsbeleid ontstaat wat succesvol is. Hierbij is echter geen rekening gehouden met andere, belemmerende, omstandigheden. Het duurzaam inzetbaarheidsbeleid zal niet in de problematiek omtrent het personeelstekort en de toenemende complexiteit in de zorg faciliteren. De succes- en faalfactoren dragen dus weldegelijk bij aan een beter duurzaam inzetbaarheidsbeleid, maar er moet nog wel rekening worden gehouden met andere, belemmerende, omstandigheden.

**Hoe ervaren de medewerkers van divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom hun huidige duurzame inzetbaarheid?**

De medewerkers van de divisie Wonen en Zorg kunnen niet bestempeld worden met helemaal wel of helemaal niet duurzaam inzetbaar. Voor alles wat de medewerkers bestempelen als niet duurzaam inzetbaar, stellen zij iets positiefs tegenover. Zo ervaren de medewerkers veel plezier in hun werk en zijn zij betrokken en bevlogen, maar ervaren vooral de medewerkers ouder dan 45 jaar lichamelijke klachten door de fysiek zware zorg die zij moeten leveren. Dit is een voorbeeld van het beeld dat de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg schetsen wat betreft hun duurzame inzetbaarheid. Alle medewerkers zijn zo bevlogen en intrinsiek gemotiveerd in hun werk dat zij bepaalde nadelen van hun werk niet als nadeel zien. Op werkinhoudelijk gebied vinden de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg zichzelf erg duurzaam inzetbaar, maar de locatiemanagers en teamcoaches vinden dit niet door de te complexe zorgvraag. Op het gebied van fysieke belastbaarheid, werkdruk en stress kunnen de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg niet als duurzaam inzetbaar bestempeld worden.

**Binnen welke kaders kan volgens het management en afdeling P&O een goed duurzaam inzetbaarheidsbeleid geformuleerd worden voor de divisie Wonen en Zorg?**

De kaders die worden gesteld door het management van Zorgstroom is het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid van Zorgstroom. Hierin staat centraal dat Zorgstroom zich wil profileren als een aantrekkelijke werkgever om voor te werken en wil daarnaast een veilige, gezonde en plezierige werkomgeving bieden. Zorgstroom wil klein beginnen langzamerhand het beleid uitbreiden. Vanaf april 2018 is Zorgstroom gestart met het aanbieden van trainingen op het gebied van stressmanagement, weerbaarheid en zelfregie. Het budget wat Zorgstroom heeft uitgetrokken voor duurzame inzetbaarheid is gebruikt om deze trainingen aan te bieden. Alles wat Zorgstroom dit jaar nog naast de aangeboden trainingen wil aanbieden, moet buitenom het budget gefinancierd worden. Hierdoor is het wenselijk dat extra activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid zo goedkoop mogelijk zijn.

Al met al kan dus worden gezegd dat de kaders van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid heel breed zijn met zo min mogelijk kosten.

**Wat hebben de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom nodig om meer duurzaam inzetbaar te worden en te blijven?**

Om meer duurzaam inzetbaar te worden en ook te blijven hebben medewerkers allereerst meer aandacht en waardering nodig van het management van Zorgstroom en leidinggevenden. Ook zorgt betere communicatie en het meer gefaseerd laten plaatsvinden van veranderingen ervoor dat medewerkers zich meer duurzaam inzetbaar voelen. De veranderingen en neventaken zorgen er niet voor dat medewerkers zich minder duurzaam inzetbaar voelen, maar de manier en snelheid waarmee deze geïmplementeerd wordt wel. Ook hebben medewerkers meer gezellige en/of sportieve activiteiten, georganiseerd vanuit Zorgstroom, nodig om meer duurzaam inzetbaar te worden en blijven. Tot slot dient er meer ondersteuning voor de uitvoerende zorgfuncties te komen en dient de complexer wordende zorg opgevangen te worden door medewerkers die hierin gespecialiseerd zijn.

## 6.3 Conclusie hoofdvraag & aanbevelingen

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek, is als volgt: ‘Wat hebben de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg van Zorgstroom nodig om aan de hand van een duurzaam inzetbaarheidsplan op korte termijn meer duurzaam inzetbaar te worden en te blijven?’. Op deze vraag kan geen eenduidig antwoord worden gegeven, maar wordt het antwoord in de vorm van aanbevelingen geformuleerd. Ook impliceert de hoofdvraag dat als beroepsproduct een duurzaam inzetbaarheidsplan zal worden gemaakt. Dit is echter niet nodig nu Zorgstroom dit al zelf heeft gedaan. Wel zullen er aanbevelingen worden gegeven en een implementatieplan (zie bijlage 13) worden gemaakt die passen in dit bestaande duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Hierbij is rekening gehouden met het beperkte budget.

De aanbevelingen worden gerangschikt naar de snelheid van implementatie en resultaat, dus de eerstgenoemde aanbeveling kan direct worden geïmplementeerd en levert snel resultaat op.

De volgende aanbevelingen zullen ervoor zorgen dat de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg op korte termijn meer duurzaam inzetbaar worden en blijven:

1. **Faciliteren van sportfaciliteiten**

Om de behoefte van de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg aan sportfaciliteiten te voldoen, dient Zorgstroom actief faciliteiten op het gebied van sport aan te bieden. De aanbeveling hierbij is om in ieder geval korting op fitness te faciliteren vanuit Zorgstroom voor de medewerkers, zodat het sporten toegankelijker wordt. Daarnaast kunnen samenwerkingsmogelijkheden met Walcherse sportverenigingen worden onderzocht. Zo faciliteert Zorgstroom ook in sportfaciliteiten voor medewerkers die fitness niet leuk vinden of dit al zelf doen. De samenwerking die aangegaan kan worden met sportscholen of sportverenigingen kan in de vorm van korting op een abonnement of het aanbieden van een trainingsprogramma speciaal voor medewerkers in de zorg.

1. **Trainingen/cursussen aanbieden**

Het aanbieden van trainingen en cursussen heeft Zorgstroom al meerdere malen gedaan. Aanbeveling is echter om dit anders te gaan doen in de toekomst. Allereerst zijn er verplichte trainingen die Zorgstroom haar medewerkers moet laten volgen om zo vakbekwaam te blijven. Momenteel wordt dit via het Leerplein of via klassikale training gegeven, maar aanbevolen wordt om dit zo ver als mogelijk via training on the job te gaan aanbieden. Daarnaast is het raadzaam om medewerkers trainingen en/of cursussen over duurzame inzetbaarheid vrijblijvend aan te bieden. Hierbij is het belangrijk om continu te evalueren op de behoeften en ervaringen van de medewerkers. Zo blijft het aanbod van trainingen en/of cursussen goed aansluiten op de behoefte van de medewerkers.

1. **Meer aandacht en waardering voor medewerkers**

Om te voorzien in de behoefte van de medewerkers van de divisie Wonen en Zorg aan meer aandacht en waardering dient Zorgstroom in ieder geval te zorgen voor een derde locatiemanager. Zo kunnen alle locatiemanagers hun aandacht beter verdelen en zich focussen op de eigen locaties. De locatiemanagers kunnen ook meer op locatie aanwezig zijn, waardoor de medewerkers de locatiemanagers ook meer zien en de locatiemanagers ook meer aandacht kunnen schenken aan de medewerkers. Zo wordt aanbevolen om functioneringsgesprekken in te voeren met daarin ook het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Dit hoeft niet alleen gedaan te worden door de locatiemanager, maar kan ook per team opgepakt worden. In dit gesprek kunnen al preventieve maatregelen worden besproken om uiteindelijk de slijtage aan het bewegingsapparaat te voorkomen.

Naast de derde locatiemanager kan Zorgstroom ook een blijk van aandacht en waardering geven door het (laten) organiseren van een jaarlijkse activiteit voor alle medewerkers van Zorgstroom. Er blijkt veel behoefte te zijn aan een leuke activiteit en/of teambuilding. Dit kan ondervangen worden door een dag in het jaar te gebruiken om een activiteit te organiseren vanuit Zorgstroom. Ook kan ervoor gekozen worden om dit per team of afdeling in te richten met een vooraf vastgesteld budget.

1. **Faciliteren van meer ondersteuning voor de medewerkers**

Door de krapte op de arbeidsmarkt moeten de uitvoerende zorgfuncties veel opvangen wat betreft werkzaamheden. Het is aan te raden om meer ondersteuning te ontwikkelen die de zorgmedewerkers zouden kunnen ontlasten. Dit kunnen functies zijn die niet zorg gerelateerd zijn, waardoor de arbeidsmarkt ook weer breder wordt waarin gezocht kan worden. Maar dit kunnen ook vrijwilligers of familie zijn. Hierbij is het belangrijk om ook medewerkers te betrekken in dit proces om meer draagvlak en betrokkenheid te creëren. Ook dienen meer medewerkers met een psychiatrische zorgachtergrond aangetrokken te worden, zodat zij de complexer wordende zorgvraag kunnen opvangen en dit niet terecht komt bij medewerkers die hier eigenlijk niet voor zijn geschoold.

Er moet voor zo ver mogelijk meer vastigheid in de roosters komen. Dit kan gedaan worden door te kijken naar de mogelijkheden in standaardroosters of continuroosters. Hierdoor krijgen medewerkers meer vastigheid en zekerheid in de roosters. Zelfroostering is ook iets wat zou kunnen werken, maar hierin moet goed gekeken worden of een team hier klaar voor is. Als dit niet zo is, zal zelfroostering zorgen voor frictie en weerstand.

1. **Duurzaam inzetbaarheidsbudget**

Om medewerkers zelf verantwoordelijk te maken voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en daar hen daarin ook zelf regie te geven zou in de toekomst een budget kunnen worden aangesteld per medewerker wat uitgegeven kan worden aan activiteiten rondom duurzame inzetbaarheid. Hierbij kan gedacht worden aan sportactiviteiten of -uitrusting, cursussen, leefstijl en ontspanningsactiviteiten.

Wel wordt hierbij aangeraden om dit pas te doen als het duurzaam inzetbaarheidsbeleid verder ontwikkeld is en goed duidelijk is waar de behoefte van medewerkers ligt en wat wel en niet werkt. Ook kan ervoor gekozen worden om dit budget eerst per team toe te kennen om zo in de vorm van een pilot te testen hoe dat verloopt.

## 6.4 Suggesties vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek vloeien een aantal vragen voort die niet kunnen worden beantwoord met de verzamelde resultaten en theorieën. Zo staat in aanbeveling vier beschreven dat er meer ondersteuning voor de zorgmedewerker moet komen. Dit heeft echter wel nader onderzoek nodig, omdat goed bekeken moet worden wat de mogelijkheden hierin zijn, hoe deze ingericht en geoptimaliseerd kunnen worden en aan welke functies hierbij gedacht kan worden.

Verder wordt in aanbeveling vier gepleit voor een continurooster of een standaardrooster. De mogelijkheden hierin dienen verder onderzocht te worden, omdat de roosters afhankelijk zijn van verschillende factoren. Ook werken sommige teams al met zelfroostering, dus hiervoor zou een andere aanpak nodig zijn. Al met al dient nader onderzocht te worden wat de mogelijkheden zijn wat betreft standaardroosters, continuroosters en zelfroostering.

Waar ook nog verder onderzoek naar kan worden gedaan is de duurzame inzetbaarheid van de leeftijdsgroep ouder dan 45. Uit dit onderzoek komt naar voren dat deze groep meer lichamelijke klachten ervaart door slijtage van het bewegingsapparaat. Hoe dit zo veel mogelijk voorkomen zou kunnen worden, blijkt echter niet uit dit onderzoek. Het zou dus goed zijn als er verder onderzoek gedaan wordt naar welke preventieve maatregelen ondernomen kunnen worden om zo slijtage zo veel mogelijk tegen te gaan.

# **Literatuurlijst**

Alblas, G., Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Akkers, T. *Best fit benadering*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/best-fit-benadering>,

Akkers, T. *Best practice benadering*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/best-practicebenadering>

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Baeten, P. (2010). Gezonde werknemer? Het is meer dan verbanning van de kroket uit de kantine. *Het Financieel Dagblad.* P. 14.

Broeck, A. van den., Ruyssveldt, J. van., Smulders, P., Witte, H. de. (2011). *Does an*

*intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective*

*from the Job Demands-Resources Model.* Geraadpleegd op 31 januari 2018, van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/329058/3/Van+den+Broeck+Van+Ruysseveldt+Smulders+De+Witte+2010+EWO.pdf>

CBS. (2016). Relatief hoog ziekteverzuim in de zorg. Geraadpleegd op 8 december 2017, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/26/relatief-hoog-ziekteverzuim-in-de-zorg>

CBS & TNO. (2016). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2016*. Geraadpleegd op 5 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2017/19/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2016>

Dollevoet, G., Dona, P., Evers, H. (2012). *Aan zet met inzet: management van strategische inzetbaarheid van werknemers.* Geraadpleegd op 30 januari 2018, van

<http://www.duurzaaminjewerk.nl/uploadedfiles/peterdonaartikel.pdf>

Glazer, S. & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. International Journal of Stress Management, 15, 329-344.

Herman, J.R., & Hulin, Ch.L. (1973). Managerial satisfaction and organizational roles: An investigation of Porter’s need deficiency scales. *Journal of Applied Psychology*, 57, 118-124.

Hout, van den. P. (2017). *Duurzame inzetbaarheid in de praktijk: Koninklijke Gazelle*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/duurzame-inzetbaarheid-de-praktijk-koninklijke-gazelle>

Huber, M. (2014). *Towards a new, dynamic concept of Health: its operationalisation and use in public health and healthcare, and in evaluating health effects of food*. Geraadpleegd op 5 februari 2018, van <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/1486687/guid-ca35cef5-7513-4963-8666-dfed020b66ac-ASSET1.0>

Huber, M., Vliet, M. van., Boers, I. (2016). *Heroverweeg uw opvatting van het begrip ‘gezondheid’*. Geraadpleegd op 5 februari 2018, van <https://ipositivehealth.com/wp-content/uploads/2017/06/ntvg.pdf>

Ilmarinen, J., Tuomi K., & Seitsamo J. (2005). *New dimension of work ability.* Geraadpleegd op 1 februari 2018, van <https://ac.els-cdn.com/S0531513105001627/1-s2.0-S0531513105001627-main.pdf?_tid=94fdd4aa-0739-11e8-967f-00000aacb361&acdnat=1517480633_a2f054e996f7cb3ba1aae8303c8737f4>

Klink, J.J.L. van der., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Wilt, G.J. van der. (2011). *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde.* Geraadpleegd op 25 januari, van: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/369.pdf>

Lutterop, K., Wending, J., Offers, E. (2013). *Inspiratieboek Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 1 februari 2018, van <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/kennis/document/akc/893>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). *Manifest Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 30 januari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2012/10/10/manifest-100-werkgevers-over-duurzame-inzetbaarheid>

National Platform Duurzame Inzetbaarheid (2016). Duurzame inzetbaarheid – Praktijkvoorbeelden. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <http://www.npdi.nl/praktijkvoorbeelden>

Neuman, S. & Weiss, A. (1995). *On the effects of schooling vintage on experience earnings*

*profiles: Theory and evidence.* Geraadpleegd op 31 januari 2018, van <https://ac.els-cdn.com/001429219400019V/1-s2.0-001429219400019V-main.pdf?_tid=819f96c0-0697-11e8-99e1-00000aab0f02&acdnat=1517411022_460c6771d6780e3cce1a3a851fec4203>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational psychology, 25 (1), 54-67.

Sanders, J., Grip, A. de & Loo, J. van (2003). *Scholing als wapen in de strijd tegen competentieveroudering.* Geraadpleegd op 31 januari 2018, van <file://fs1/Userdata2008$/02048/Downloads/TvHRM_Grip_Loo_Sanders_(2003).pdf>

Saunders, M. Lewis, P., Thornhill, A. Booij, M. & Verckens, J.P. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek.* Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Schaufeli, W. (2011). *Duurzame inzetbaarheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van ‘fit’*. Geraadpleegd op 6 februari 2018, van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487131/1/56.pdf>

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2013). De psychologie van arbeid en gezondheid. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum

Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). *Het Job Demands-Resources model: overzicht en*

*kritische beschouwing*. Geraadpleegd op 30 januari 2018, van <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship

with burnout and engagement: A multi-sample study. Geraadpleegd op 31 januari 2018, van <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/pdf>

Sociaal Economische Raad. (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen

arbeidsorganisaties. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van <https://www.ser.nl/~/media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27720.ashx>

Stamov Roßnagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers’ motivation:

Against the myth of general decline. Management Decision, 48, 894-906.

TNO. (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief.* Geraadpleegd op 29 januari 2018, van <http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=84>

Treur, L. (2017). *Vergrijzing Nederlandse beroepsbevolking is (g)een probleem.* Geraadpleegd op 23 november 2017, van <https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/september/vergrijzing-nederlandse-beroepsbevolking-geen-probleem/>

Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren.* Geraadpleegd op 25 januari 2018, van <https://www.researchgate.net/profile/Judith_H_Semeijn/publication/236007971_Van_Vuuren_T_Caniels_M_Semeijn_JH_2011Duurzame_inzetbaarheid_en_een_leven_lang_leren_Gedrag_Organisatie_24_4_356-373/links/54059d730cf2bba34c1d612d.pdf>

Weel, I. (2017, 11 juli). Eindelijk oog voor gezond en gemotiveerd doorwerken. *Trouw.* P.1

Zorgstroom. (2018). *Wonen en Zorg.* Geraadpleegd op 25 januari 2018, van <https://www.zorgstroom.nl/onze-zorg/wonen-en-zorg>