



Scriptie People & Business Management

Duurzame inzetbaarheid bij AZL

2016



Duurzame inzetbaarheid

Student: Chantal Claassens
Studentnummer: 1205730
Telefoonnummer: 06 - 38 60 28 48
E-mailadres: 1205730claassens@zuyd.nl
 chantalclaassens@hotmail.com

Opdrachtgever: AZL
Website: www.azl.eu
Adres: Akerstraat 92
Postcode en plaats: 6411 HD, Heerlen
Telefoonnummer: 088 – 116 2000
Stagebegeleider: Dhr. D. Kersemakers
Telefoonnummer: 088 – 116 2291
E-mailadres: dave.kersemakers@azl.eu

Onderwijsinstelling: Zuyd Hogeschool
Opleiding: People & Business Management
Adres: Havikstraat 5
Postcode en plaats: 6135 ED, Sittard
Faculteit: Management en Recht
Docentbegeleider: Dhr. E. Canisius
Telefoonnummer: 06 – 34 49 14 80
E-mailadres: erik.canisius@zuyd.nl
2^e examiner: Dhr. M. Cremers

Hierbij verklaar ik, Dave Kersemakers, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.

Datum: _____ *Handtekening:* _____

Voorwoord

Voor u ligt mijn bachelorscriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen AZL te Heerlen. Deze scriptie is het eindproduct van mijn opleiding People & Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard. De afstudeerstage besloeg 20 weken in de periode februari 2016 tot en met juni 2016.

Mijn zoektocht naar een geschikte stageplaats begon in oktober 2015. Ik kwam al snel tot de conclusie dat ik bij AZL stage wilde lopen. Dit was dan ook het eerste bedrijf dat ik benaderde voor een afstudeerstage. Na een open sollicitatiebrief te hebben verstuurd, werd ik uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek. Tijdens dit gesprek kwamen een aantal mogelijke onderzoeksthema's naar voren. Duurzame inzetbaarheid was het meest actuele onderwerp waar AZL mee aan de slag wilde en waarnaar tevens mijn persoonlijke voorkeur uitging. Na dit gesprek werd ik al snel teruggebeld met de mededeling dat ik mijn afstudeeronderzoek op het gebied van duurzame inzetbaarheid mocht uitvoeren op de P&O afdeling.

Alvorens ik kon starten met het schrijven van de scriptie en het onderzoek, heb ik een plan van aanpak gemaakt. Een goed plan van aanpak schrijven, bleek complexer dan ik van tevoren had gedacht. De twee weken die in de planning waren ingecalculeerd, zijn er uiteindelijk tien geworden. In de tussentijd heb ik literatuurstudie gedaan en verscheidene gesprekken gevoerd met collega's van de afdeling P&O om de aanleiding van dit onderzoek helder te krijgen. De vertraging die dit met zich meebracht, zorgde voor de nodige kopzorgen. Het voordeel van dit lange proces was, dat ik hierna een duidelijk en concreet plan van aanpak had en er een goede basis was voor het schrijven van de uiteindelijke scriptie. Door een goede planning te maken en met de nodige hulp van mijn stagebegeleider, docentbegeleiders en collega's van de afdeling P&O, is het mij gelukt om de scriptie op tijd af te ronden.

Het onderzoek richtte zich op de stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van het conceptueel model heb ik gemeten in welke mate deze stimulerende en belemmerende factoren thans aanwezig waren binnen AZL. Vervolgens is er op basis van de onderzoeksresultaten gekeken welke acties en interventies nodig zijn om de medewerkers van AZL duurzaam inzetbaar te houden.

De afgelopen 20 weken heb ik als een leerzame en prettige periode ervaren. Ik heb met veel plezier meegewerkt op de afdeling P&O. Tijdens de stage heb ik veel steun en hulp ontvangen van verschillende personen, die ik bij deze graag wil bedanken. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider, Dave Kersemakers, bedanken voor zijn leerzame advies, begeleiding, feedback en de peptalk die af toe nodig was. Ik wil de docentbegeleiders Erik Canisius en Martin Cremers bedanken voor hun begeleiding en feedback gedurende dit afstudeertraject. Daarnaast wil ik Judith Kochen, hoofd P&O, en de collega's van de afdeling P&O bedanken. Gedurende mijn afstudeeronderzoek kon ik te allen tijde met mijn vragen bij hen terecht. Tot slot dank ik alle respondenten die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek.

Afsluitend wil ik u als lezer van deze scriptie veel leesplezier toewensen!

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	
Inhoudsopgave.....	
Samenvatting	
Management summary	
Inleiding.....	1
1 Aanleiding	2
1.1 Duurzame inzetbaarheid binnen AZL	2
1.2 Wat beoogt AZL met duurzame inzetbaarheid?	3
1.3 Relevantie.....	3
1.4 Integraal karakter	4
1.5 Opdrachtoomschrijving	4
1.6 Probleemstelling en deelvragen	4
1.7 Doelstelling	4
2 Organisatiebeschrijving.....	5
2.1 AZL in het algemeen.....	5
2.2 NN Group.....	5
2.3 Missie, ambitie, kernwoorden en gedragscriteria	6
2.4 Het P&O beleid binnen AZL.....	7
3 Theoretisch kader	8
3.1 Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?.....	8
3.1.1 Aspecten van duurzame inzetbaarheid	9
3.2 Push en pull factoren	11
3.3 Definities van duurzame inzetbaarheid.....	13
3.4 Conclusie van het theoretisch kader.....	13
4 Status van het duurzame inzetbaarheidsbeleid	15
4.1 Het beleid.....	15
4.1.1 Het duurzame inzetbaarheidsbeleid ten opzichte van het theoretisch kader ...	15
4.1.2 Waarom aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij AZL?	16
4.1.3 De pijlers van duurzame inzetbaarheid binnen AZL.....	17
4.2 De status van het beleid	18
4.3 Duurzame inzetbaarheid op dit moment.....	18
5 Methoden en technieken van onderzoek.....	20
5.1 Kwalitatief onderzoek.....	20

5.2	Kwantitatief onderzoek	20
5.3	Doel van het onderzoek	20
5.4	Onderzoeksmethode	20
5.5	Data	24
5.6	Validiteit	26
6	Onderzoeksresultaten	27
6.1	Stimulerende factoren	27
6.2	Belemmerende factoren	29
6.3	Slotvragen	30
7	Conclusies en aanbevelingen	32
7.1	Beantwoording hoofdvraag	36
8	Bronnenlijst	40
I.	Menukaart duurzame inzetbaarheid	42
II.	Semigestructureerde interviewvragen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
III.	De enquête	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
IV.	Onderzoeksresultaten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
V.	TOP- Formulier (Talent Ontwikkel Plan)	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
VI.	Informatie workshops duurzame inzetbaarheid	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
VII.	Implementatievoorstel	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
VIII.	Plan van aanpak	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Samenvatting

Als gevolg van een sterk veranderende maatschappij is duurzame inzetbaarheid een belangrijk agendapunt geworden voor veel werkgevers. Dit geldt ook voor AZL.

Medewerkers die vitaal zijn, over een goed werkvermogen beschikken en kunnen inspelen op veranderingen, worden steeds belangrijker. De werkgever en de werknemer hebben een gedeelde verantwoordelijkheid als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Het uitgangspunt hierbij is dat de werknemer de initiatiefnemer is en de werkgever een faciliterende rol op zich neemt. Ook AZL ziet dat duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers essentieel is.

Voorheen ging het merendeel van de medewerkers vroegtijdig met pensioen, maar dit is moeilijker geworden door de verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar. Momenteel biedt AZL zijn medewerkers al een scala aan instrumenten aan om de inzetbaarheid op peil te houden. Uit de praktijk blijkt echter dat veel medewerkers nog niet op de hoogte zijn van wat duurzame inzetbaarheid inhoudt en wat hierbij komt kijken. Dit onderzoek is opgezet om erachter te komen welke stimulerende en/of belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid thans aanwezig zijn binnen AZL en wat AZL nog moet doen om ervoor te zorgen dat zijn medewerkers wendbaar zijn. De centrale vraagstelling luidt dan ook;

“ Hoe kan AZL ervoor zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven? ”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is er uitgebreid deskresearch verricht. Op basis van het reeds opgestelde beleid en uitgebreid literatuuronderzoek is een conceptueel model gemaakt, waarbij de stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in kaart zijn gebracht. Vervolgens is aan de hand van fieldresearch gemeten welke factoren aanwezig zijn en welke voor verbetering vatbaar zijn. Hieruit is gebleken dat de stimulerende factoren grotendeels aanwezig zijn binnen AZL. Zo stimuleert AZL de gezondheid, zijn er ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, zijn mensen tevreden over de arbeidsvoorwaarden en zijn de medewerkers van AZL betrokken bij de organisatie en gemotiveerd om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Echter zijn er ook nog enkele belemmerende factoren aanwezig. De bedrijfsfitness regeling is nog niet voor iedereen aantrekkelijk door het beperkte aantal fitnessketens in de buurt, er is behoefte aan loopbaanbegeleiding, medewerkers ervaren te weinig doorgroeimogelijkheden, de communicatie rondom het thema duurzame inzetbaarheid is niet voldoende, er is behoefte aan een financiële prikkel en tot slot ervaren medewerkers een hoge werkdruk. Het advies luidt om allereerst de prioriteitenlijst aan te pakken. Hierbij staat de communicatie over duurzame inzetbaarheid op de eerste plaats, de werkdruk verlagen op de tweede plaats en op de derde plaats staan de benodigde financiële middelen ter beschikking stellen, zodat medewerkers daadwerkelijk kunnen investeren in duurzame inzetbaarheid. De overige stimulerende factoren zijn eveneens belangrijk echter hebben zij geen prioriteit, omdat deze reeds grotendeels aanwezig zijn. Het controleren op de aanwezigheid van deze stimulerende factoren, zoals beschreven in het conceptueel model, is een continu proces waarbij voortdurend bijgesteld en geëvalueerd dient te worden.

Afsluitend dient de organisatie blijvend aandacht te schenken aan duurzame inzetbaarheid met het oog op de veranderende maatschappij en de steeds strenger wordende eisen die aan medewerkers gesteld worden.

Management summary

Employability is getting more important for employers as a result of a changing environment. This is also the case for AZL. It's necessary for employees to be vital, to have a good work capacity and be able to adapt to changes. De employer and the employee share a responsibility in terms of employability. The main point here is, the employee to be the initiator and the employer to be the motivator. AZL recognizes that employability of their employees is crucial for their future operation. A lot of people used to retire early, but nowadays this is not possible due to an increase in the legal retirement age. At the moment, AZL is providing their employers a wide range of tools to improve their employability. In practice, it turns out that a significant share of the employees is not aware of what employability means and what it takes to be employable for the long-term. The purpose of this paper is to examine factors that, either or both, stimulate or disturb employability within the organization, and what kind of actions AZL could take to make sure their people maintain sustainable. Therefore, the main research question is:

“ In what way can AZL ensure their people to be and remain employable? ”

Desk research was used in order to answer this question. By using AZL's current policy and extensive literature review, a conceptual framework was made. This framework provides insights in both stimulating and hampering factors with respect to employability. Field research was used to indicate which factors were present and which factors had to be improved. It shows that stimulating factors are mostly present within AZL. These are reflected by health stimulation, development- and growth opportunities, good working conditions, and people are motivated and committed. However, there are also some hampering factors. A lack of gyms in the surrounding of many employees makes the sport facility unattractive, people need career guidance, people experience little career opportunities, communication on employability requires improvement, people need a financial incentive, and people experience excessive workload. In order to solve these problems, AZL should start to work on the priority list. First of all, AZL should improve their communication on employability. Secondly, they should reduce the workload of employees. Finally, AZL should provide sufficient financial assets for their employees to invest in employability. The other stimulating factors are also important when it comes to employability. However, these factors have less priority since they are already largely present at this moment.

Controlling the presence of these factors as described in the conceptual framework is an on-going process. The organisation needs to maintain focus on employability regarding a changing society and stricter job requirements.

Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt zal de komende jaren sterk gaan veranderen als gevolg van verschillende demografische ontwikkeling. Zo heeft Nederland te maken met een stijgende levensverwachting, wat betekent dat mensen langer recht hebben op pensioen. Daarnaast is er door de babyboomgeneratie van vlak na de Tweede Wereldoorlog sprake van sterke vergrijzing en tegelijkertijd ontgroening. Het gevolg hiervan is dat een steeds kleiner wordende groep werkenden premie betaalt om de Algemene Ouderdomswet (hierna te noemen: AOW) in stand te houden. De AOW is een basispensioen waar iedereen die in Nederland woont recht op heeft. Om ervoor te zorgen dat de AOW betaalbaar blijft, heeft de overheid besloten om de pensioengerechtigde leeftijd in stappen te verhogen. Vroegtijdig stoppen met werken zal hierdoor moeilijker worden en werkgevers krijgen dus te maken met ouder wordende medewerkers.

Ook bij AZL vinden wijzigingen plaats, niet alleen ten gevolge van veranderingen in de arbeidsmarkt, maar ook de pensioenmarkt is aan verandering onderhevig. Zo neemt digitalisering toe en vindt er meer bundeling van taken plaats. Bovendien heeft AZL op dit moment weinig ervaring met langer doorwerken. In de huidige situatie zijn er slechts enkele medewerkers die doorwerken tot hun 65^e jaar, laat staan langer. Om een aantrekkelijke werkgever te kunnen zijn en blijven, is het belangrijk om te investeren in duurzaam inzetbaar personeel.

Omwille van bovenstaande redenen heeft AZL in samenwerking met sociale partners, de VGWM-commissie van de Ondernemingsraad (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu) en de PMO-werkgroep (Preventief Medisch Onderzoek) beleid omtrent duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Dit scriptieonderzoek richt zich op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.

Dit rapport geeft antwoord op de volgende probleemstelling:

“Hoe kan AZL ervoor zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven?”

In hoofdstuk één wordt de aanleiding voor het schrijven van deze scriptie beschreven. In hoofdstuk twee volgt een beschrijving van de organisatie. In hoofdstuk drie wordt het theoretische kader van deze scriptie geschetst, waarin uitgebreid wordt beschreven wat er wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Hoofdstuk vier beschrijft de status van het beleid. In hoofdstuk vijf wordt ingegaan op de methoden en technieken van onderzoek. Het betreft zowel desk- als fieldresearch. In hoofdstuk zes komen de onderzoeksresultaten aan bod en tot slot worden in hoofdstuk zeven de conclusies en aanbevelingen nader toegelicht.

1 Aanleiding

De tijd dat medewerkers vroegtijdig met pensioen gingen, is voorbij. Vergrijzing, ontgroening en de stijgende levensverwachting van de Nederlandse bevolking liggen hieraan ten grondslag. Mensen worden steeds ouder en hebben dus langer recht op pensioen. Daarnaast kampt Nederland met een kleiner wordende groep werkenden die premie afdragen voor de AOW (Algemene Ouderdomswet). Hierdoor lopen de pensioenkosten op. Om de AOW als basisvoorziening voor iedereen te kunnen behouden, heeft de overheid besloten om de AOW-leeftijd stapsgewijs te verhogen en past de overheid daarnaast de regels aan voor pensioenfondsen en pensioenopbouw. Vanaf 2015 is de AOW-leeftijd 65 jaar en drie maanden. Vanaf dit moment zal de AOW-leeftijd jaarlijks verhoogd worden. In 2018 is dit 66 jaar en in 2021 zelfs 67 jaar. Vanaf 2022 wordt de AOW-leeftijd afhankelijk van de levensverwachting verhoogd.

Het gevolg van deze veranderingen is dat de medewerkers langer moeten doorwerken om de overheidsvoorzieningen betaalbaar te houden. Daarnaast is de arbeidsmarkt sterk aan het veranderen. Flexibilisering, nieuwe technologie en globalisering doen een beroep op het aanpassingsvermogen van de werkgever en de werknemer. Hierdoor wordt het investeren in duurzaam inzetbaar personeel steeds belangrijker. In de literatuur zijn er veel definities te vinden van het begrip duurzame inzetbaarheid. Voor deze scriptie wordt de definitie van de Lange & Van der Heijden, 2013, gehanteerd:

“Duurzame inzetbaarheid gaat om het vermogen van de medewerker om goed te functioneren in een functie, om vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en (ander) werk te vinden indien dit noodzakelijk is.”

Uit bovenstaande definitie kan worden opgemaakt dat investeren in duurzame inzetbaarheid gedurende de gehele loopbaan belangrijk is. Dit begint bij de indiensttreding tot aan de dag van pensionering. Het stelt de medewerker in staat om zich te ontwikkelen, te presteren en gezond en gemotiveerd aan het werk te blijven.

De verantwoordelijkheid om in duurzame inzetbaarheid te investeren ligt bij uitstek bij de medewerker en de werkgever. De overheid heeft hierbij een indirecte verantwoordelijkheid. Dit wil zeggen dat de overheid voorwaarden stelt die van invloed zijn op de gezondheid, scholing en mobiliteit van medewerkers. Daarnaast heeft de overheid een sterke sturing op de leeftijd waarop medewerkers met pensioen gaan (de Lange & van der Heijden, 2013).

1.1 Duurzame inzetbaarheid binnen AZL

Inmiddels worden er diverse instrumenten ingezet, echter gebeurt dit nog niet onder de noemer ‘duurzame inzetbaarheid’. Zo worden er cursussen en opleidingen (SPO, feedbacktraining, interne en externe coaching trajecten, timemanagement etc.) aangeboden om de kwaliteiten en vaardigheden van medewerkers te behouden. Daarnaast organiseert de PMO-werkgroep regelmatig (sport)activiteiten om medewerkers fit en gezond te houden. Echter blijkt uit de praktijk dat er weinig animo voor deze activiteiten is. Dit kan worden opgemaakt uit het aantal inschrijvingen/deelnemers. Duurzame inzetbaarheid leeft nog niet binnen de organisatie. Mensen weten vaak niet dat de instrumenten er zijn en zijn ook nog niet bewust bezig met duurzaam inzetbaar zijn en blijven.

Toch wordt het door vergrijzing, ontgroening en een sterk veranderende maatschappij voor AZL steeds belangrijker om te investeren in duurzaam inzetbaar personeel. AZL vindt het belangrijk dat medewerkers zichzelf voortdurend ontwikkelen om zo kennis en vaardigheden

te behouden en te verbeteren. Daarnaast zal AZL door de verschuiving van de AOW-leeftijd te maken krijgen met ouder wordende medewerkers.

In dit kader heeft AZL, samen met sociale partners, de VGWM-commissie van de Ondernemingsraad (OR) en de PMO-werkgroep, beleid omtrent duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Dit beleid is nog niet gecommuniceerd binnen de rest van de organisatie en dus ook nog niet geïmplementeerd. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid een onderdeel van het cao-overleg dat momenteel plaatsvindt. Het is een mogelijkheid dat er een persoonlijk budget ter beschikking wordt gesteld.

1.2 Wat beoogt AZL met duurzame inzetbaarheid?

Door het invoeren van het duurzame inzetbaarheidsbeleid hoopt AZL dat de medewerkers zich bewust worden van de noodzaak om te investeren in hun inzetbaarheid en dit ook daadwerkelijk doen. Dit heeft niet alleen voordelen voor de medewerker zelf, maar ook voor de werkgever. Door het investeren in duurzame inzetbaarheid zal het verzuim laag blijven, zullen medewerkers productief zijn en blijven en goed functioneren. De werkgever betaalt namelijk loon naar werk. Dit houdt in dat het loon wat de medewerker ontvangt in overeenstemming moet zijn met het gedane werk. Het behoud van productiviteit is dus heel belangrijk. Een ander voordeel is dat medewerker met plezier en energie aan het werk blijven. Ze zullen van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijf en de sleutel tot succes vormen.

De implementatie van het beleid is succesvol wanneer er meer aanmeldingen zijn voor activiteiten die door AZL worden georganiseerd in dit kader. Daarnaast dienen medewerkers daadwerkelijk aantoonbare vooruitgang te boeken in het proces om duurzaam inzetbaar te zijn. Dit zal blijken uit de plan,- voortgang,- en beoordelingsgesprekken met de leidinggevenden waar duurzame inzetbaarheid een onderdeel van uit zal gaan maken.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen AZL heeft een praktische relevantie voor AZL. Door de verschuiving van de AOW-leeftijd zal AZL te maken krijgen met ouder wordende medewerkers. Daarnaast worden functie eisen voortdurend aangescherpt en is het belangrijk dat medewerkers wendbaar zijn en blijven. AZL heeft als doel dat medewerkers in staat zijn om zich te oriënteren op hun arbeidsmarktwaarde, zich blijven ontwikkelen en ervaringen opdoen. Investeren in duurzame inzetbaarheid stelt hen hiertoe in staat. Aan de hand van dit onderzoek zal duidelijk worden hoe AZL ervoor kan zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven.

Vanuit maatschappelijk oogpunt is dit onderzoek relevant, omdat de Nederlandse beroepsbevolking te maken heeft met sterke vergrijzing en tevens ontgroening. Dit heeft ervoor gezorgd dat de overheid heeft moeten ingrijpen door de AOW-leeftijd te verhogen naar 67 jaar. Het gevolg hiervan is dat mensen langer door moeten werken om de AOW als basisvoorziening te behouden voor iedereen. Om dit te kunnen realiseren dient de gehele beroepsbevolking duurzaam inzetbaar te zijn. Omwille van deze redenen is duurzame inzetbaarheid op dit moment een belangrijk agendapunt voor veel werkgevers.

1.4 Integraal karakter

Dit scriptieonderzoek heeft een integraal karakter. Dit betekent dat er personele, financiële en eventueel juridische aspecten worden belicht met betrekking tot het thema duurzame inzetbaarheid. Bij het implementeren van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid, zal gekeken moeten worden naar de verschillende processen binnen AZL en de afdelingen die hierbij betrokken zijn. Daarnaast zullen er ook budgettaire aspecten worden belicht. Op basis van de bevindingen uit desk-, en fieldresearch, worden de conclusies geformuleerd en een bruikbaar advies gegeven voor AZL.

1.5 Opdrachtomschrijving

De probleemstelling die centraal staat binnen dit scriptieonderzoek zal beantwoord worden aan de hand van drie deelvragen. De eerste deelvraag geeft een theoretische uitleg van het begrip duurzame inzetbaarheid. Vraag twee biedt inzicht in de status van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid bij AZL en welke stimulerende en belemmerende factoren thans aanwezig zijn binnen AZL. Deelvraag drie onderzoekt welke acties en interventies nog uitgevoerd dienen te worden om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Alle deelvragen zullen beantwoord worden om een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de probleemstelling.

1.6 Probleemstelling en deelvragen

“Hoe kan AZL ervoor zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven?”

Om een volledig antwoord te kunnen geven op bovenstaande probleemstelling zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Wat is de status van het beleid en welke instrumenten zijn thans aanwezig binnen AZL?
3. Welke acties en interventies dienen nog uitgevoerd te worden om duurzame inzetbaarheid binnen AZL te stimuleren?

1.7 Doelstelling

Op basis van de aanleiding voor dit scriptieonderzoek en het reeds opgestelde beleidsstuk is de volgende doelstelling geformuleerd:

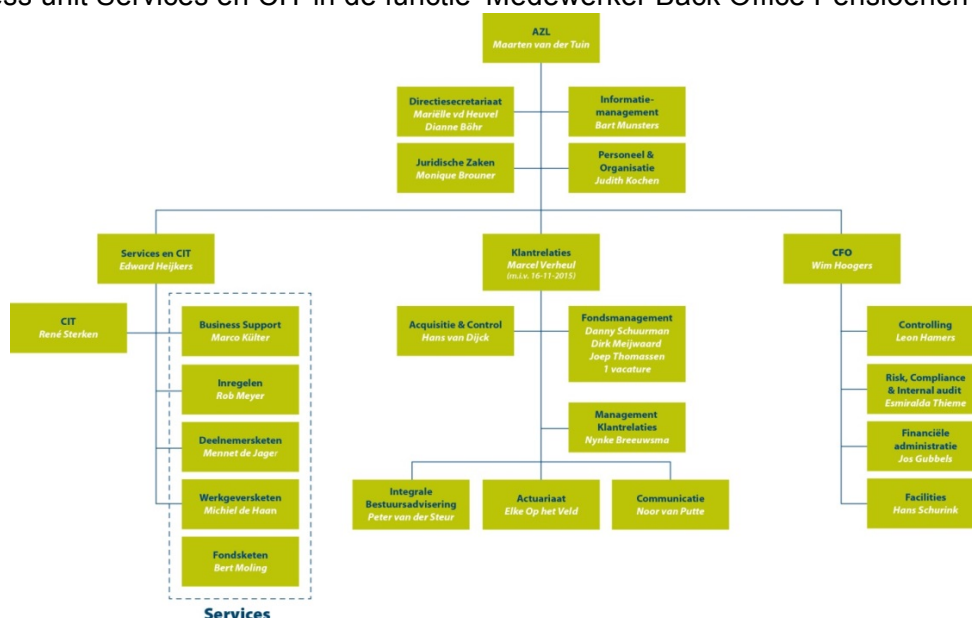
“De medewerkers van AZL zijn gedurende hun loopbaan bezig met duurzame inzetbaarheid. Specifiek betekent dit dat medewerkers in staat zijn zich te oriënteren op hun huidige arbeidsmarktwaarde, zich continu ontwikkelen en ervaringen opdoen, zodat zowel de bedrijfs- als de persoonlijke doelstellingen behaald kunnen worden. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid om te investeren in duurzame inzetbaarheid bij de medewerkers en de direct leidinggevenden”

2 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de organisatie waarvoor het afstudeeronderzoek is verricht.

2.1 AZL in het algemeen

AZL is sinds 1967 actief op pensioengebied. Met ruim 60 pensioenfondsen als klant en meer dan één miljoen deelnemers is AZL een van de grootste pensioenuitvoerders van Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Heerlen en er is een nevenlocatie in Utrecht. Er werken in totaal 457 medewerkers exclusief inhuurkrachten. De verdeling tussen man en vrouw is ongeveer gelijk en de gemiddelde leeftijd is 41 jaar. De medewerkers zijn bijna allemaal HBO of WO geschoold en het ziekteverzuim is laag (2,92% maand mei 2016). De kerntaak van AZL is het managen van pensioenfondsen. Het gaat met name om bedrijfstakpensioenfondsen en grote ondernemingspensioenfondsen. AZL biedt administratiefaciliteiten, bestuursadvies, communicatieadvies en actuariële dienstverlening aan. De organisatie is onderverdeeld in vier business units, namelijk: Services, CIT, Klantrelaties en Staf en overige. Het merendeel van de medewerkers is werkzaam in de business unit Services en CIT in de functie 'Medewerker Back Office Pensioenen'.



Afbeelding 1: Organogram AZL

2.2 NN Group

AZL is een onafhankelijk opererende dochteronderneming van NN Group (Nationale-Nederlanden). Nationale-Nederlanden is in 1963 ontstaan uit een fusie tussen De Nederlanden van 1845 en de Nationale Levensverzekering-Bank (Nationale-Nederlanden, 2016). Door deze fusie kreeg Nationale-Nederlanden een sterke financiële positie. Nationale-Nederlanden heeft ruim vijf miljoen particuliere en zakelijke klanten en behoort met ruim 170 jaar ervaring tot de grootste en meest toonaangevende financiële dienstverleners van Nederland. Nationale-Nederlanden biedt een breed pakket aan waaronder verzekeringen, pensioenen, banksparen, sparen, hypotheek, beleggingen en leningen. Er werken ongeveer 6.000 medewerkers.

NN Group is een vermogensbeheerder die in achttien landen actief is op het gebied van pensioenen, verzekeringen, beleggingen en bankieren. Zo heeft NN Group een sterke positie in Europese landen en in Japan. Er werken ongeveer 11.500 medewerkers.

NN Group bestaat uit Nationale-Nederlanden, NN (voorheen ING Insurance) en NN Investment Partners (voorheen ING Investment Management). Op 2 juli 2014 werden deze bedrijven gezamenlijk een zelfstandige onderneming onder de naam NN Group. Onder deze naam is het bedrijf genoteerd aan Euronext Amsterdam. In 2015 was NN Group nog voor 14,1% eigendom van ING Groep. In april 2016 (ING, z.d.) heeft ING Groep deze resterende aandelen afgestoten.

2.3 Missie, ambitie, kernwoorden en gedragscriteria

De missie van AZL luidt als volgt:

“AZL biedt pensioenfondsen een samenhangend geheel van diensten dat meerwaarde realiseert in de vorm van kwaliteit en efficiency. Een perfecte administratie vormt de basis die AZL aanvult met actuariële dienstverlening, bestuursondersteuning en pensioencommunicatie. Op beslissende momenten staat AZL klaar voor bestuurders, werkgevers en deelnemers.”

De ambitie van AZL luidt als volgt:

“AZL wil de beste pensioenuitvoerder van Nederland zijn op de combinatie van kwaliteit, service en prijs.”

Om de strategische doelstellingen te kunnen behalen zijn de volgende kernwoorden van toepassing op AZL:

- › Verbinden:
Goed contact met de klant staat centraal.
- › Wendbaarheid:
AZL speelt slagvaardig in op de behoeften van de klant.
- › Efficiency:
AZL is als organisatie slim georganiseerd en gestructureerd.

AZL is continu in ontwikkeling om zo wendbaarder te worden en nog beter in te kunnen spelen op vragen vanuit de markt. Om dit te stimuleren zijn de volgende gedragscriteria van toepassing:

- › Initiatief:
AZL neemt verantwoordelijkheid en is helder en duidelijk.
- › Resultaatgericht:
Er wordt gezamenlijk gewerkt om zowel de bedrijfsdoelstellingen als persoonlijke doelstellingen te bereiken.
- › Overzicht:
Leidinggevenden hebben overzicht, orde en structuur.
- › Samenwerken:
Afdelingen werken samen om tot een goed resultaat te komen.



Afbeelding 2: Gedragscriteria AZL

2.4 Het P&O beleid binnen AZL

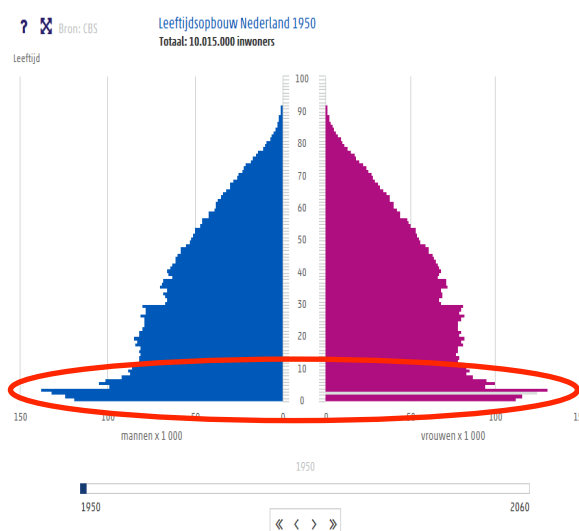
Het belangrijkste doel van P&O is om medewerkers optimaal te laten functioneren en ontwikkelen gedurende de loopbaan. Dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en de betrokken medewerkers. Om ervoor te zorgen dat de leidinggevenden de initiërende, adviserende en coachende rol goed oppakken, worden ze hierbij ondersteund door P&O. De taken van de afdeling P&O zijn onder te verdelen in drie hoofdgebieden, namelijk: beleid opstellen, adviseren van leidinggevenden en administratieve handelingen. Onder het opstellen van beleid valt het opstellen van strategisch P&O beleid, maar ook het opstellen van businessplannen voor de korte en middellange termijn. Op het gebied van adviseren vormt P&O een sparring- en spiegelpartner voor de leidinggevenden. Het kan hierbij gaan om diverse personele aangelegenheden en vragen. Daarnaast is P&O een interne coach voor leidinggevenden en zijn ze de inhoudelijke specialist op het gebied van P&O instrumenten en de instroom-doorstroom-uitstroomcyclus (incl. het werving en selectie proces). Tot slot regelt P&O ook administratieve zaken. Zo dienen P&O adviseurs kennis te hebben van relevante wet- en regelgeving en regelen de P&O medewerkers de personeels- en salarisadministratie en het wagenparkbeheer.

3 Theoretisch kader

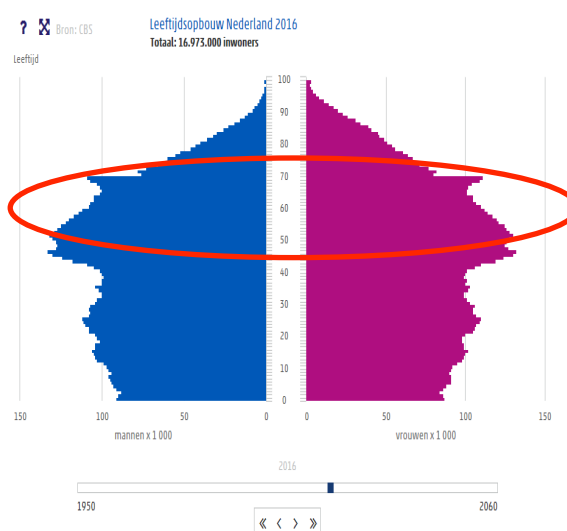
In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader geschetst. Het begrip duurzame inzetbaarheid wordt nader toegelicht en de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid worden afzonderlijk behandeld. Tot slot komen zowel definities uit de literatuur aan bod evenals de definities die AZL hanteert voor duurzame inzetbaarheid, werkstress en vitaliteit.

3.1 Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?

De tijd dat medewerkers vroegtijdig met pensioen gingen, is voorbij. De vergrijzende bevolking wordt al geruime tijd als risico aangeduid voor de houdbaarheid van de Algemene Ouderdomswet (AOW). Voorheen maakte collectieve voorzieningen het mogelijk om vroegtijdig te stoppen, dit is nu moeilijker geworden. Er vindt een sterke groei plaats van oudere werknemers en tegelijkertijd is er sprake van ontgroening (CBS, 2012). Dit wil zeggen dat er een steeds kleiner wordende groep jongeren is. De levensverwachting van de Nederlandse bevolking stijgt en de ouderdomsvoorziening moet betaalbaar blijven. Daarom heeft de overheid besloten om de AOW-leeftijd te verhogen. Vanaf 2015 is de AOW-leeftijd verhoogd naar 65 jaar en drie maanden. Vanaf dit moment zal de AOW-leeftijd in stappen verhoogd worden. In 2018 zal de AOW-leeftijd 66 jaar zijn en in 2021 zelfs 67 jaar. Vanaf 2022 wordt de AOW-leeftijd op basis van de levensverwachting verhoogd (Rijksoverheid, z.d.).



Afbeelding 3: Leeftijdsopbouw NL 1950 Bron: CBS



Afbeelding 4 : Leeftijdsopbouw NL 2016 Bron: CBS

Bovenstaande afbeeldingen zijn een weergave van de leeftijdsopbouw in respectievelijk 1950 en 2016. In afbeelding 3 is de babyboomgeneratie te zien. Babyboom is een demografische term, hiermee wordt verwezen naar de geboortegolf die vlak na de Tweede Wereldoorlog ontstond (CBS, 2011). In afbeelding 4 is te zien dat deze generatie nu de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Hierdoor ontstaat de vergrijzing en tegelijkertijd de ontgroening van de Nederlandse bevolking.

Als gevolg van bovenstaande veranderingen, is het begrip duurzame inzetbaarheid een belangrijk agendapunt geworden in het bedrijfsleven. Daarnaast worden de eisen waaraan medewerkers dienen te voldoen voortdurend aangescherpt en hebben vaste contracten plaats gemaakt voor tijdelijke contracten. Het is vanwege deze redenen dan ook belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid.

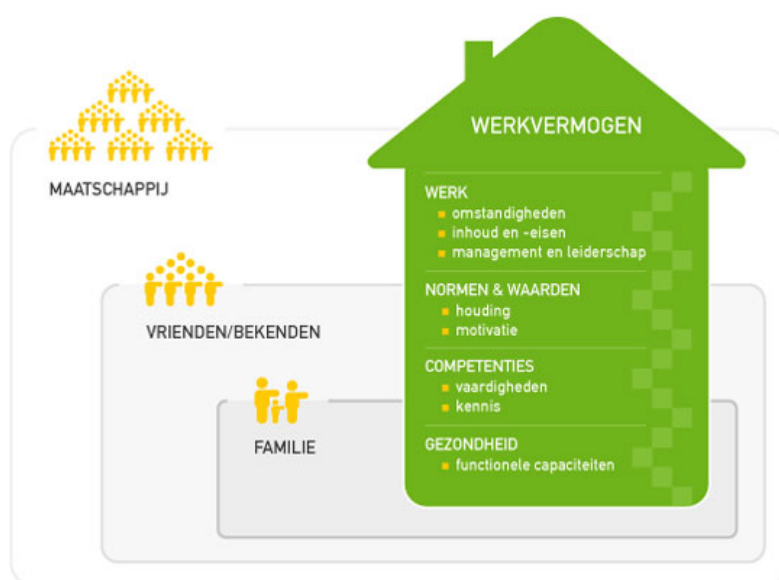
Om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn, dienen medewerkers over de juiste competenties en vaardigheden te beschikken en zijn ze bereid om deze in te zetten. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid voor de werkgever en de medewerker. De werkgever heeft de taak om actief te sturen op de realisatie van duurzaam inzetbare medewerkers. Bedrijven zijn namelijk sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde van huidige en potentiële medewerkers (Burggraaf, 2010). De medewerker dient ervoor te zorgen dat hij/zij daadwerkelijk inzetbaar blijft en dient hierin het initiatief te nemen. De overheid heeft een indirecte verantwoordelijkheid. Dit wil zeggen dat de overheid voorwaarden stelt die van invloed zijn op de gezondheid, scholing en mobiliteit van medewerkers. Daarnaast heeft de overheid een sterke sturing op de leeftijd waarop medewerkers met pensioen gaan.

3.1.1 Aspecten van duurzame inzetbaarheid

Volgens de Sociaal-Economische Raad (SER) bestaat duurzame inzetbaarheid uit een drietal aspecten, namelijk: werkvermogen, employability en vitaliteit (Sociaal-Economische Raad, 2009).

3.1.1.1 Werkvermogen

Onder werkvermogen wordt het fysieke en psychische arbeidsvermogen verstaan (Stichting Blik op Werk, z.d.). De grondlegger voor het concept werkvermogen is Prof. Dr. Juhani Ilmarinen. Uit zijn onderzoek bleek dat werkvermogen een cruciale voorwaarde is voor het welbevinden van medewerkers. Investeren in het werkvermogen van medewerkers, zorgt ervoor dat langdurige uitval en arbeidsongeschiktheid vermindert. Professor Ilmarinen heeft op basis van zijn onderzoek verschillende factoren vastgesteld die van invloed zijn op het behouden en ontwikkelen van het individuele werkvermogen. Deze factoren zijn ondergebracht in het 'Huis van Werkvermogen'.



Afbeelding 5: Huis van Werkvermogen

De lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemer vormt het fundament van het huis. Dit zijn de belangrijkste voorwaarden voor een goed werkvermogen.

De eerste verdieping zijn de competenties en vaardigheden waarover medewerkers dienen te beschikken. Het betreft de kennis en vaardigheden om goed te kunnen functioneren.

Omdat functie eisen voortdurend worden aangescherpt, is het belangrijk dat medewerkers zichzelf continu ontwikkelen.

De tweede verdieping is een weergave van de sociale en morele normen en waarden van medewerkers. Het betreft de diepere drijfveren van een persoon zoals motivatie en werkattitude. Daarnaast gaat het om de binding met de organisatie. Als de individuele normen en waarden van de medewerkers aansluiten bij die van de organisatie, zullen deze elkaar versterken.

De derde verdieping gaat nader in op de werkomstandigheden. Hierbij kan gedacht worden aan werklast, taakverdeling en de stijl van leidinggeven. De leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in dit proces, omdat zij het werkvermogen van medewerkers kunnen stimuleren.

Tot slot hebben niet alleen de verschillende verdiepingen invloed op het werkvermogen van medewerkers, maar ook de directe en indirecte omgeving. Zoals in figuur 1 te zien is, hebben ook familie, vrienden/kennissen en de maatschappij invloed hierop. Voor het behouden en het verbeteren van het werkvermogen van medewerkers, is het belangrijk dat de verschillende verdiepingen met elkaar in balans zijn en blijven. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de medewerker en de werkgever.

Het werkvermogen kan gemeten worden aan de hand van de Work Ability Index (de Lange & Van der Heijden, 2013). Dit is een vragenlijst die in de jaren '80 is ontwikkeld door het Finnish Institute for Occupational Health (FIOH). Aan de hand van de vragenlijst kan een inschatting worden gemaakt van het werkvermogen. Een hoge score, betekent een hoog werkvermogen. De vragen gaan over het werk dat iemand doet, kennis en vaardigheden, normen en waarden en gezondheid.

3.1.1.2 Employability

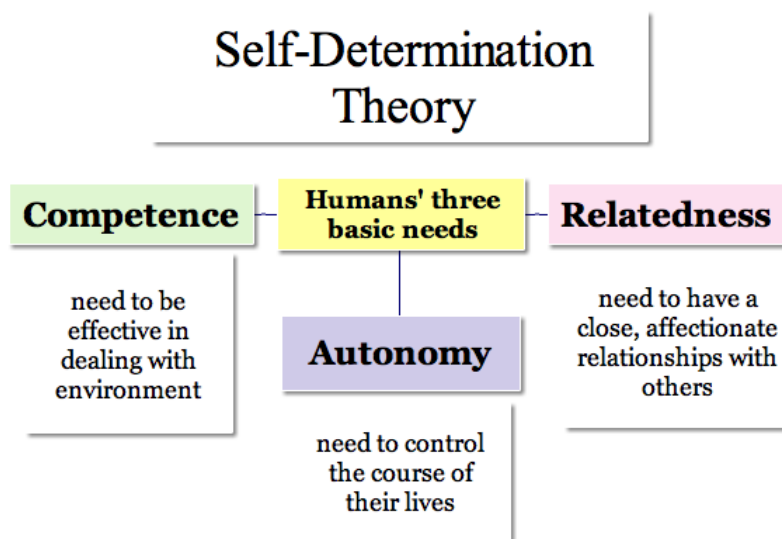
Employability wordt vaak vertaald als duurzame inzetbaarheid. Het betreft de optimale inzetbaarheid van mensen, zodat zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden (Burggraaf, 2010). Het zegt iets over de wendbaarheid en de weerbaarheid van medewerkers. Wendbaarheid is de mate waarin medewerkers zich willen en kunnen inzetten voor verschillende werkzaamheden. Onder weerbaarheid valt de mate waarin medewerkers zich willen en kunnen aanpassen aan veranderingen in de organisatie. Een medewerker met een grote employability wil en kan verschillende werkzaamheden uitvoeren en vindt het vanzelfsprekend dat een organisatie continu in ontwikkeling is. Hierdoor heeft deze medewerker een hoge arbeidsmarktwaarde en een breed scala aan loopbaanmogelijkheden (Overbeek, 2003). Volgens Van der Heijde & Van der Heijden kan employability worden onderverdeeld in vijf dimensies, namelijk: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans.

3.1.1.3 Vitaliteit

Volgens Van Vuuren (2011) betekent vitaliteit dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt, ofwel duurzaam inzetbaar is. Schaufeli en Bakker (2007) beschrijven vitaliteit als energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. De vergrijzende beroepsbevolking maakt het noodzakelijk dat werkgevers maatregelen nemen om enerzijds het werk aan te passen aan de belastbaarheid en anderzijds om de inzetbaarheid en vitaliteit op peil te brengen en te houden (de Lange &

Van der Heijden, 2013). Dit wordt ook wel vitaliteitsmanagement genoemd.

Vitaliteitsmanagement richt zich op welzijn, duurzame inzetbaarheid en een goede gezondheid. Het doel hiervan is om optimaal te kunnen functioneren en vitaal door te kunnen werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. De eerste onderzoekers die vitaliteit hebben onderzocht zijn Ryan en Deci. Uit hun onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie belangrijk is om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Daarnaast blijkt uit hun 'zelfdeterminantietheorie' dat medewerkers behoefte hebben aan autonomie, competentie en sociale verbondenheid (zie afbeelding 6). De vitaliteit daalt wanneer er niet aan deze behoeften wordt voldaan (Ryan & Deci, 2000).



Afbeelding 6: self-determination theory bron: positivepsychologyprogram.com

3.2 Push en pull factoren

In de literatuur zijn verschillende modellen te vinden waarin de factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid weergegeven zijn. Onderstaande afbeelding (afbeelding 7) is hier een voorbeeld van (de Lange & van der Heijden, 2013). Het model is een schematische weergave van de factoren die de duurzame inzetbaarheid van ouder wordende medewerkers beïnvloeden. Het betreft de zogenaamde push- en pull-factoren. Push-factoren hebben een negatieve lading en zorgen ervoor dat mensen een negatief oordeel vormen over hun werk. Een voorbeeld hiervan is een slechte relatie met de leidinggevende. Push-factoren hebben door hun negatieve lading een sterke invloed op zowel mentale als fysieke flexibiliteit. Dit doet een beroep op de herstelbehoefte van de ouder wordende medewerker. Pull-factoren hebben daarentegen een positieve lading. Het zijn aantrekkelijke interne of externe prikkels die ervoor zorgen dat medewerkers veerkrachtiger zijn. Voorbeelden hiervan zijn het beschikken over ontwikkelmogelijkheden of een ondersteunende en stimulerende leidinggevende. Een belangrijk punt hierbij is dat een push-factor niet per definitie negatief hoeft uit te pakken. Het hangt namelijk sterk af van hoe de medewerker met een betreffende push-factor omgaat.

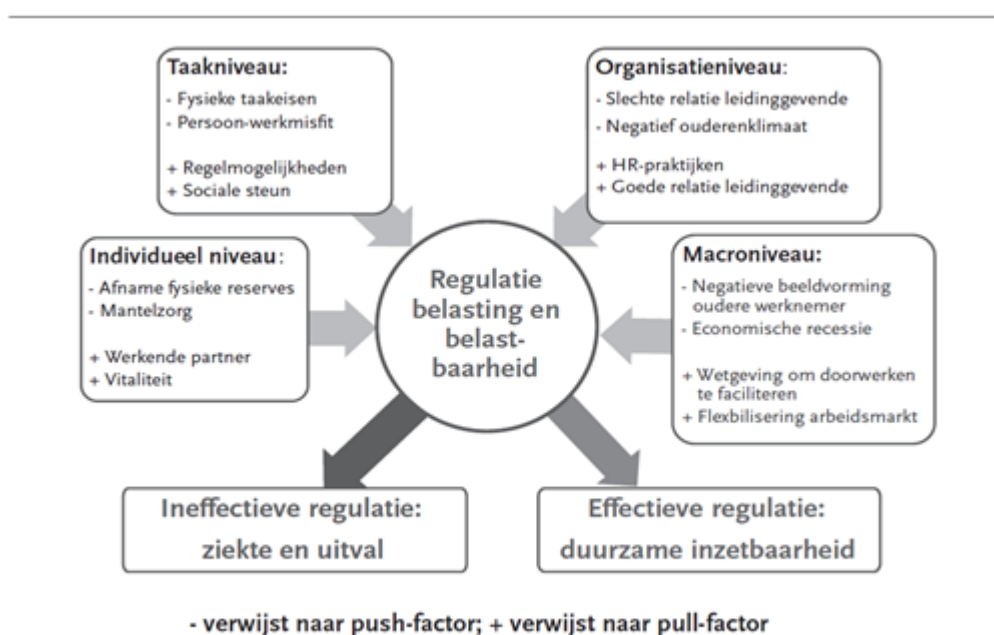
Het eerste niveau van het model is het individuele niveau. Op dit niveau is er een grote kans op een afname in cognitieve en fysieke mogelijkheden, en belastende veranderingen in het leven van de medewerker zoals de zorg voor naasten. Daartegenover staan de pull-factoren. Voorbeelden hiervan zijn een werkende partner die als motivatie dient om ook langer door te werken of een goede gezondheid te hebben.

Het tweede niveau is het taakniveau. Hierin is te zien dat de ouder wordende medewerker

wellicht te maken krijgt met veranderingen in cognitieve vermogens en fysieke reserves. Hierdoor kan een misfit ontstaan tussen de medewerker en de werkomgeving. Dit kan gelinkt worden aan het werkvermogen. Dit is namelijk afhankelijk van de balans tussen functionele capaciteiten en de taakeisen van het werk. Uit onderzoek is gebleken dat te hoge cognitieve taakeisen vermeden kunnen worden door de medewerkers voldoende regelmogelijkheden aan te reiken. Daarnaast is de steun van zowel de sociale omgeving alsmede van de leidinggevende een belangrijke pull-factor.

Het derde niveau is het organisatieniveau. Op dit niveau is het belangrijk dat er goede HR-praktijken zijn. Dit houdt onder andere in dat de flexibiliteit van de ouder wordende medewerkers gewaarborgd blijft. Daarnaast is de interactie met collega's en de leidinggevende van belang. Een goede verhouding zorgt voor een goede samenwerking binnen het team.

Tot slot hebben medewerkers op macroniveau te maken met een snel veranderende maatschappij. De technologie ontwikkelt zich in rap tempo, mensen moeten langer doorwerken en de arbeidsmarkt is aan het flexibiliseren. Een mogelijke push-factor voor oudere medewerkers is dat ze de veranderingen niet meer bijhouden en achter raken. Hierdoor bestaat de kans dat er een negatief beeld gevormd wordt omtrent oudere medewerkers. Daartegenover staan de pull-factoren. Oudere medewerkers kunnen de verhoging van de AOW-leeftijd ook als een voordeel beschouwen. Daarnaast zorgt langer doorwerken voor meer financiële middelen.



Afbeelding 7: Model duurzame inzetbaarheid ouder wordende werknemer

In hoofdstuk vijf komen de methoden en technieken van onderzoek aan bod. Hierin wordt het conceptueel model dat gebruikt is voor dit onderzoek nader toegelicht. Het conceptueel model kent veel raakvlakken met bovenstaand model. In het conceptueel model komen de stimulerende en belemmerende (push- en pull-factoren) aan bod die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid binnen AZL. Deze zijn tot stand gekomen aan de hand van literatuuronderzoek en uit het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Het duurzame inzetbaarheidsbeleid wordt nader toegelicht in hoofdstuk vier. De push-factor met betrekking tot een negatief ouderenklimaat of de negatieve beeldvorming over oudere medewerkers

komt echter niet terug in het conceptueel model. Hier is voor gekozen omdat dit binnen AZL niet heerst. Dit blijkt uit het feit dat AZL regelmatig oudere medewerkers aanneemt. Tot slot past AZL taakaanpassing toe voor oudere werknemers. Een voorbeeld hiervan is een projectleider die een stap terug doet naar een uitvoerende functie.

3.3 Definities van duurzame inzetbaarheid

In de literatuur zijn verschillende definities te vinden voor duurzame inzetbaarheid. Zo beschrijft Prof. Dr. T. van Vuuren, hoogleraar Strategisch Human Resource Management duurzame inzetbaarheid als volgt (van Vuuren, 2011):

“ De mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren. ”

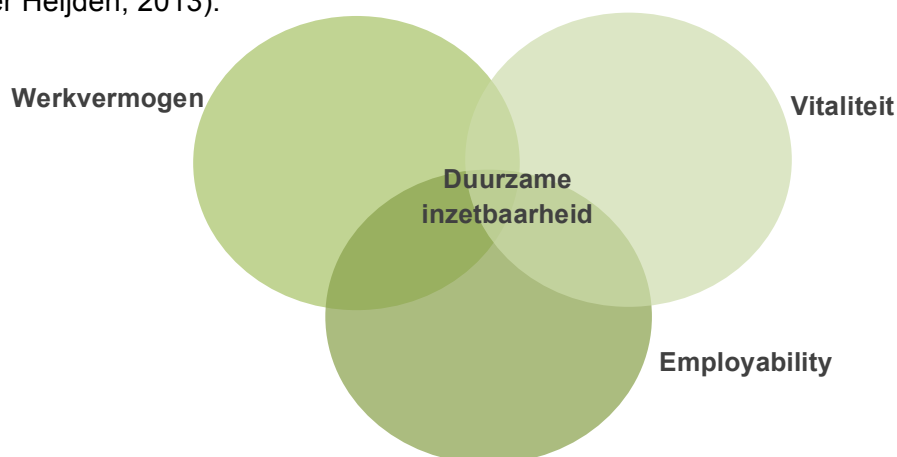
Van der Klink en collega's hebben een uitgebreidere definitie geformuleerd (van der Klink J. , et al., 2011):

“ Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. ”

AZL definieert duurzame inzetbaarheid als volgt:

“ Je zonder werkstress blijvend vitaal (fysiek, mentaal en sociaal flexibel) aan kunnen passen aan veranderende werkomstandigheden, zodanig dat je tot op hoge leeftijd adequaat en met plezier kunt functioneren. En gezond, productief en competent de eindstreep kan halen. ”

Duurzame inzetbaarheid houdt dus in dat medewerkers zich ontwikkelen, presteren in het werk en gezond en gemotiveerd aan het werk blijven gedurende de loopbaan (de Lange & Van der Heijden, 2013).



Afbeelding 8: Duurzame inzetbaarheid volgens de SER

3.4 Conclusie van het theoretisch kader

Geconcludeerd kan worden dat duurzame inzetbaarheid een samenspel is van drie aspecten, namelijk: werkvermogen, employability en vitaliteit. Medewerkers dienen over een goed werkvermogen te beschikken om productief, gezond en met plezier aan het werk te zijn en te blijven. Een schematische weergave van de factoren die hierop van invloed zijn is het Huis van Werkvermogen. Daarnaast dienen medewerkers daadwerkelijk in staat gesteld worden om te investeren in duurzame inzetbaarheid en om dit succesvol te kunnen doen is

vitaliteit essentieel. Onder vitaliteit wordt verstaan dat medewerkers over voldoende motivatie en energie beschikken om productief te zijn en blijven. Hierbij is gezondheid een belangrijk aspect. In de literatuur zijn er verschillende modellen te vinden waarin de factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden weergegeven zijn. Een voorbeeld hiervan is afbeelding 7. Dit model beschrijft op individueel niveau, taakniveau, organisatieniveau en macroniveau de verschillende push- en pull-factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Push-factoren hebben een negatieve lading en kunnen ervoor zorgen dat medewerkers een negatief beeld vormen over het werk. Pull-factoren zorgen voor een interne of externe prikkel en werken motiverend. Het conceptueel model dat gebruikt is voor dit onderzoek, is op basis van literatuur en in combinatie met het reeds opgestelde duurzame inzetbaarheidsbeleid tot stand gekomen. Het kent veel raakvlakken met het model zoals weergegeven in afbeelding 7. Het conceptueel model wordt nader toegelicht in hoofdstuk vijf.

4 Status van het duurzame inzetbaarheidsbeleid

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het duurzame inzetbaarheidsbeleid en de status hiervan.

4.1 Het beleid

Door de veranderende maatschappij en de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, zal AZL in de toekomst steeds meer te maken krijgen met ouder wordende medewerkers. Dit is iets waar AZL tot nu toe weinig ervaring mee heeft. Daarnaast zal het investeren in duurzame inzetbaarheid ook financiële voordelen voor de werkgever hebben. Zo zullen medewerkers energiek, productief en met plezier aan het werk blijven, zal het ziekteverzuim laag blijven en wordt er loon naar werk betaald. Omwille van deze redenen is het duurzame inzetbaarheidsbeleid opgesteld. Het beleid is opgesteld in overleg met sociale partners, de VGWM-commissie van de Ondernemingsraad (OR) en de PMO-werkgroep. Het beleid start met het beschrijven van de uitgangspunten en definities van duurzame inzetbaarheid. De uitgangspunten luiden als volgt:

- › Beleid en instrumenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid richten zich op werknemers vanaf hun indiensttreding tot aan de pensionering.
- › Duurzame inzetbaarheid is een gemeenschappelijk belang voor werkgever en werknemer. Hierbij is balans een belangrijk begrip.

De definitie die AZL voor duurzame inzetbaarheid hanteert luidt als volgt:

“ Je zonder werkstress blijvend vitaal (fysiek, mentaal en sociaal flexibel) aan kunnen passen aan veranderende werkomstandigheden, zodanig dat je tot op hoge leeftijd adequaat en met plezier kunt functioneren. En gezond, productief en competent de eindstreep kan halen. “

Naast de bovenstaande definitie heeft AZL de begrippen werkstress en vitaliteit nader toegelicht:

“ Vitaliteit is het vermogen van mensen om zich fysiek, mentaal en sociaal flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden. “

“ Werkstress treedt op als de balans tussen wat je geeft en wat je ontvangt op je werk is verstoord. “

4.1.1 Het duurzame inzetbaarheidsbeleid ten opzichte van het theoretisch kader

Het duurzame inzetbaarheidsbeleid kent veel raakvlakken met het theoretisch kader zoals geschetst in hoofdstuk drie. In het beleid komt duidelijk naar voren dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor de werkgever en de werknemer ten opzichte van duurzame inzetbaarheid. Dit blijkt tevens uit literatuuronderzoek. De werknemer is hierbij de initiatiefnemer en de werkgever heeft een faciliterende en ondersteunende rol. In het theoretisch kader wordt als aanvulling de indirecte verantwoordelijkheid van de overheid benoemd. De overheid heeft namelijk een sterke sturing op de pensioengerechtigde leeftijd. Duurzaam inzetbaar zijn en blijven houdt tevens in dat men ander werk kan vinden indien dit noodzakelijk is. AZL stimuleert zijn medewerkers in het beleid dan ook om zich continu te oriënteren op hun marktwaaarde. Dit wordt gedaan door te blijven werken aan ontwikkeling en het opdoen van ervaringen.

De begrippen werkstress en vitaliteit worden uitdrukkelijk benoemd in het beleid als

belangrijke factoren voor duurzame inzetbaarheid. Werkstress is een subjectief begrip. Wat de een als stress ervaart, hoeft de ander niet zo te ervaren. Stress kan ontstaan door verschillende oorzaken, maar ontstaat meestal wanneer mensen het gevoel hebben dat er geen keuzemogelijkheden zijn. Er ontstaat een grote druk die zich uit in stress. Een zekere mate van stress is niet per definitie ongezond. Zo zorgt een kleine mate van stress ervoor dat het werk uitdagend is. Deze uitdaging zorgt ervoor dat mensen met plezier hun werk doen (Saskia de Bel, 2014). Mensen die het werk als plezierig en zinvol ervaren, zijn gemotiveerd en duurzaam inzetbaar. Vitaliteit wordt zowel in het beleid als in het theoretisch kader beschreven als één van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Een vitale medewerker is gemotiveerd en energiek. Dit zorgt voor een hoge productiviteit en dus duurzame inzetbaarheid. Tot slot wordt het begrip werkvermogen nader toegelicht in het theoretisch kader met behulp van het Huis van Werkvermogen. Dit komt niet terug in het beleid maar is uiteraard zeer belangrijk om inzetbaar te kunnen zijn.

4.1.2 Waarom aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij AZL?

Binnen AZL is het werken aan persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan een continu proces. De wereld verandert snel en de houdbaarheid van kennis en vaardigheden wordt korter. De werkgever en werknemer zijn beiden verantwoordelijk om talenten in te zetten en te blijven ontwikkelen. Met als doel medewerkers de regierol op te laten pakken en flexibel te blijven.

Duurzame inzetbaarheid is een win-win situatie voor zowel de werknemer als de werkgever. Het duurzame inzetbaarheidsbeleid heeft namelijk tot doel dat medewerkers in staat zijn zich te oriënteren op hun eigen marktwaarde en zich blijven ontwikkelen en ervaringen opdoen. Voor het management en de directie is het belangrijk om te weten dat het duurzame inzetbaarheidsbeleid voordelen heeft op financieel gebied. Het betreft voordelen op zowel de middellange als lange termijn. Enkele voorbeelden hiervan zijn dat de medewerkers goed blijven functioneren, waardoor er loon naar arbeid wordt betaald. Dit wil zeggen dat het gedane werk overeenkomt met de geldelijke beloning die hiertegenover staat. Daarnaast zal het ziekteverzuim laag blijven, zullen de medewerkers gemotiveerd en competent zijn, zal het bedrijf een goed imago hebben door het actief investeren in duurzaamheid en tot slot blijft de kennis en kunde behouden doordat mensen langer doorwerken. Kortom de bedrijfscontinuïteit blijft behouden.

Het beleid is opgedeeld in een werkgeversperspectief en een werknemersperspectief. Deze worden nader toegelicht in de volgende paragrafen.

4.1.2.1 Werkgeversperspectief

Om nu en in de toekomst als bedrijf optimaal te kunnen presteren, is het noodzakelijk om de juiste mensen aan te trekken en te behouden. AZL heeft de ambitie om de beste pensioenuitvoerder van Nederland te zijn. De medewerkers zijn voor AZL hierbij de sleutel tot succes. Om deze reden is AZL gebaat bij medewerkers die adequaat mee kunnen bewegen met alle veranderingen, kortom: duurzaam inzetbaar zijn.

4.1.2.2 Werknemersperspectief

De medewerkers van AZL dienen zich te realiseren dat ontwikkeling een leven lang doorgaat. Dit geldt voor de wereld om hen heen, en daarmee ook voor henzelf. Bedrijven en functies evolueren continu, waardoor steeds andere competenties van belang zijn. Doordat Nederland verandert in een kenniseconomie, wordt kennis en innovatie steeds belangrijker en geldt het motto: 'een leven lang leren'. Daarnaast is het door de verhoging van de AOW-

leeftijd moeilijker geworden om vroegtijdig te stoppen met werken. Eerder stoppen met werken kan alleen indien men voldoende financiële middelen ter beschikking heeft om de periode tot de pensioengerechtigde leeftijd te overbruggen. In deze overbruggingsperiode heeft de medewerker namelijk geen recht op pensioen. Een andere optie is om het pensioen eerder in te laten gaan. Het nadeel hiervan is dat het pensioen dan lager zal zijn dan wanneer men wacht tot de pensioengerechtigde leeftijd. Als de medewerker eerder stopt met werken zal er namelijk geen pensioen meer worden opgebouwd en moet men langer doen met het pensioen dat tot op dat moment is opgebouwd (NN, z.d.). Medewerkers zullen daarom aandacht moeten blijven houden voor hun eigen inzetbaarheid en arbeidsmarktwaarde. Zoals eerder aangegeven zullen zij hierbij ondersteund worden door de direct leidinggevenden en de P&O afdeling.

4.1.3 De pijlers van duurzame inzetbaarheid binnen AZL

AZL wil het beleid implementeren aan de hand van vijf pijlers. Deze pijlers hebben invloed op duurzame inzetbaarheid. De pijlers worden in deze paragraaf nader toegelicht.

› Fysiek:

Onder de fysieke pijler valt de gezondheid van de medewerkers. Gezondheid is essentieel om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn en blijven. Het gaat hierbij zowel om fysieke als mentale gezondheid.

› Persoon:

Hierbij gaat het om de kennis en competenties van medewerkers. Om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn, is het belangrijk dat men beschikt over de benodigde competenties. Daarnaast zal men deze gedurende de loopbaan voortdurend blijven ontwikkelen en verbeteren.

› Werkcontext:

Een goede werkcontext is belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers inzetbaar zijn en blijven. Hieronder vallen namelijk de arbeidsomstandigheden. Arbeidsomstandigheden zijn onder te verdelen in fysieke, omgevings- en psychosociale belastende factoren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan fysiek of psychisch zware belasting, blootstelling aan geluid, werkdruk en werkzekerheid. Om duurzaam inzetbaar personeel te hebben, is het belangrijk dat hier aandacht aan wordt besteed. Naast de arbeidsomstandigheden gaat het hier ook om arbeidsvoorwaarden. Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waarop het werk verricht wordt. Er zijn primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (Rijksoverheid, z.d.). Primaire arbeidsvoorwaarden zijn de zaken waarover afspraken worden gemaakt met de werkgever zoals salaris. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden die daar bovenop komen. Enkele voorbeelden hiervan zijn reiskostenvergoedingen, verlofdagen en een (deels) betaalde studie.

› Balans:

De balans tussen werk en privé is belangrijk als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Investeren in duurzame inzetbaarheid gebeurt namelijk niet uitsluitend onder werktijd. Wanneer er een juiste balans is tussen de werk- en de privésituatie zal investeren in duurzame inzetbaarheid makkelijker zijn.

› Levensfase:

Duurzame inzetbaarheid is in elke levensfase van belang. Het begint bij de dag van indiensttreding en gaat door tot aan de pensionering.

Deze vijf pijlers kunnen als stimulerende en/of belemmerende factoren worden gezien ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Dit wordt nader toegelicht in het hoofdstuk methoden en technieken van onderzoek in de vorm van een conceptueel model.

4.2 De status van het beleid

Momenteel vinden er bij AZL cao-onderhandelingen plaats. AZL heeft een ondernemingscao (Rijksoverheid, z.d.). Dit wil zeggen dat de werkgever een collectieve afspraak heeft gesloten met één of meer werknemersorganisaties. De cao is uitsluitend van toepassing op AZL. Alvorens er een officieel cao-akkoord gesloten is, moeten vakbondsbestuurders de leden raadplegen. Deze ledenraadpleging is gepland op 6 juni 2016. Duurzame inzetbaarheid is een onderdeel van de toekomstige cao. Aangezien de onderhandelingen nog in volle gang zijn kan er binnen de organisatie nog niet uitgebreid gecommuniceerd worden over het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Er bestaat een mogelijkheid dat er een algemeen budget ter beschikking wordt gesteld voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt er nog onderhandeld over een persoonlijk budget voor medewerkers om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

4.3 Duurzame inzetbaarheid op dit moment

Om de huidige situatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen zijn er semigestructureerde interviews afgenomen met leden van de PMO-werkgroep, leden van de VGWM-commissie van de Ondernemingsraad en met medewerkers van de P&O afdeling.

Momenteel wordt er al het een en ander gedaan op het gebied van duurzame inzetbaarheid. AZL beschikt namelijk over een aantal instrumenten, waarvan medewerkers gebruik van kunnen maken om hun inzetbaarheid op peil te houden (zie bijlage I). Uit de praktijk blijkt echter dat hier slechts door enkele medewerkers gebruik van wordt gemaakt. De oorzaak hiervan is, dat er nog onvoldoende over duurzame inzetbaarheid wordt gecommuniceerd. Medewerkers weten niet dat er instrumenten beschikbaar zijn of weten deze niet te vinden. De ondervraagden geven aan dat er behoefte is aan een intranetpagina die voor iedereen toegankelijk is en waarop deze instrumenten aangeboden worden met bijbehorende informatie.

Uit de interviews kwam tevens naar voren dat AZL een goede gezondheid stimuleert. De PMO-werkgroep heeft hier een groot aandeel in. Er worden regelmatig (sport)activiteiten georganiseerd om medewerkers fit en gezond te houden. Enkele voorbeelden van dit soort activiteiten zijn: zaalvoetbal, bootcamp, Zumba, workshop smoothies maken enzovoorts. Uit de praktijk blijkt echter dat het moeilijk is om medewerkers te motiveren om deel te nemen aan dit soort activiteiten. De oorzaak hiervan is onduidelijk.

Naast het aansporen van beweging, zorgt AZL ook voor een gezond aanbod in het bedrijfsrestaurant en is er maandelijks gratis fruit voor elke afdeling. De ondervraagden geven aan dat dit als zeer positief ervaren wordt door de medewerkers.

AZL biedt zijn medewerkers zowel cursussen en opleidingen aan om de functie naar behoren uit te kunnen voeren alsmede verbredende cursussen en opleidingen. Uit de

semigestructureerde interviews blijkt dat deze ontwikkelingsvragen regelmatig binnen komen. Medewerkers zijn hierbij echter wel afhankelijk van het beschikbare opleidingsbudget van de afdeling waardoor verzoeken niet altijd kunnen worden ingewilligd.

Geconcludeerd kan worden dat duurzame inzetbaarheid momenteel op kleine schaal leeft binnen AZL. De communicatie rondom dit thema is echter onder de maat en het ontbreekt aan een toegankelijk overzicht van de reeds beschikbare instrumenten.

5 Methoden en technieken van onderzoek

De wijze waarop het onderzoek is verricht, wordt nader toegelicht in dit hoofdstuk. De onderzoeksresultaten komen in hoofdstuk zes aan bod.

5.1 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek leidt tot inzichten en ideeën, maar niet tot harde cijfers (Kooiker, Broekhoff, & Stumpel, 2011). Kwalitatief onderzoek biedt inzicht in de denkbeelden van de ondervraagden over een bepaald thema. Voorbeelden van kwalitatief onderzoek zijn groepsdiscussies, interviews en gebruikersonderzoek. Om de huidige situatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen, zijn er semigestructureerde interviews afgenomen met leden van de VGWM-commissie van de Ondernemingsraad, leden van de PMO-werkgroep en medewerkers van de afdeling P&O. Hiervoor is gekozen, omdat deze medewerkers nauw betrokken waren bij de totstandkoming van het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Semigestructureerd wil zeggen dat er een algemeen interviewschema was opgesteld voorafgaand aan de gesprekken. De vragen waren algemeen en er mocht van worden afgeweken. Dit bood de mogelijkheid om door te vragen als de respondent antwoord gaf op een vraag. Een voordeel hiervan is dat er op deze manier gedetailleerde en volledige informatie verzameld wordt. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage II.

5.2 Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek heeft tot doel het verkrijgen van betrouwbare en heldere cijfers over de meningen en wensen van een bepaalde groep mensen (Broekhoff, 2013). Kwantitatief onderzoek wordt vaak verricht met behulp van een enquête. Hiervoor is gekozen, omdat kwantitatief onderzoek duidelijkheid verschaft over welke stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid thans aanwezig zijn binnen AZL.

5.3 Doel van het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd om te achterhalen wat AZL kan nog meer doen om ervoor te zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Om dit te kunnen meten, is er een conceptueel model gemaakt op basis van literatuuronderzoek (zie afbeelding 9). Hierin zijn de stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in beeld gebracht. Aan de hand van dit conceptueel model is een enquête opgesteld, waarmee gemeten wordt in welke mate deze factoren thans aanwezig zijn en welke factoren verder dienen te worden ontwikkeld.

De probleemstelling die centraal staat binnen deze scriptie luidt als volgt:

“Hoe kan AZL ervoor zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven?”

Dit is het eerste onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen AZL.

5.4 Onderzoeksmethode

Er is geen allesomvattend en valide instrument om duurzame inzetbaarheid te meten. Daarom is er gekozen om met behulp van literatuuronderzoek een conceptueel model te maken (zie afbeelding 9). Een conceptueel model is een schematische weergave van datgene dat onderzocht gaat worden (Afstudeerbegeleider, z.d.). Het is een beeldende weergave van de probleemstelling. Meestal worden de verbanden weergegeven met behulp van vakken en verbindingslijnen. Nadat de aanleiding voor het onderzoeken van duurzame inzetbaarheid helder was, zijn de belemmerende en stimulerende factoren ten aanzien van

duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht. Hiervoor is uitvoerig literatuuronderzoek verricht. De stimulerende factoren werken extra motiverend op duurzame inzetbaarheid. De belemmerende factoren hebben een directe rem op duurzame inzetbaarheid wanneer deze aanwezig zijn. In het conceptueel model is aan de linkerzijde de 'Organisatie AZL' te zien. Er is gekozen om enkel de medewerkers en de leidinggevenden te benoemen, omdat dit de sleutelpersonen zijn voor wat betreft duurzame inzetbaarheid. De verantwoordelijkheid om te investeren in duurzame inzetbaar ligt namelijk bij de medewerker zelf en de direct leidinggevende ondersteunt hierin. Onder de 'Organisatie AZL' is de 'Maatschappij' geplaatst. Door de maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening is de AOW-leeftijd verhoogd. Dit heeft niet alleen invloed op de bedrijfsvoering van AZL als pensioenuitvoerder, maar ook krijgt AZL zelf te maken met ouder wordende medewerkers. Momenteel heeft AZL hier nog weinig tot geen ervaring mee. Daarbij komt kijken dat digitalisering toeneemt en de arbeidsmarkt sterk aan verandering onderhevig is. Aan de rechterzijde van het conceptueel model staat 'Duurzame inzetbaarheid binnen AZL'. Dit is het doel van dit onderzoek. Om dit te bereiken zijn de stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in beeld gebracht. Deze zijn vastgesteld aan de hand van de eerder beschreven vijf pijlers van AZL, te weten: fysiek (mentale en fysieke gezondheid), persoon (kennis en competenties), werkcontext (arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden), balans (werk/privé balans) en levensfase (duurzame inzetbaarheid geldt voor elke leeftijd). Deze factoren zijn aangevuld vanuit de beschikbare literatuur.

Betrokkenheid

Betrokkenheid is toegevoegd aan het conceptueel model, omdat het een stimulerende factor is voor de inzetbaarheid van medewerkers. Betrokken medewerkers hebben namelijk plezier in het werk en ervaren het werk als zinvol. Het gevolg hiervan is dat er betere prestaties worden geleverd en er minder ziekteverzuim is (Duurzameinzetbaarheid.nl, z.d.). Van september 2015 tot en met oktober 2015 is er een zogenaamde YES-enquête afgenomen onder de medewerkers van AZL. Dit is een medewerkertevredenheidsonderzoek welke ontworpen is door NN Group. Hierin is de betrokkenheid van medewerkers gemeten op basis van vier vragen: tevredenheid, trots, aanbeveling en intentie om te blijven. De respons was 68% wat neerkomt op 290 medewerkers. Betrokkenheid scoorde hoog, namelijk 76% van de respondenten was positief (helemaal mee eens of mee eens), 19% was neutraal (niet mee eens, niet mee oneens) en slechts 5% was negatief (oneens of helemaal mee oneens). Naast de YES-enquête is betrokkenheid eerder al een keer gemeten in november 2013 tot en met januari 2014 in het Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Ook hier scoorde de betrokkenheid van medewerkers hoog, namelijk 71% van de respondenten gaf aan erg betrokken te zijn bij AZL. In totaal telde het PMO onderzoek 343 respondenten. Dit was een respons van 81%. Aangezien betrokkenheid dus al tweemaal eerder gemeten is, is deze stimulerende factor niet opgenomen in de enquête maar wel benoemd in het conceptueel model.

Motivatie

Motivatie, of met andere woorden de drijfveren van een persoon, wordt ook als stimulerende factor aangewezen. Motivatie wordt benoemd in het Huis van Werkvermogen, omdat het bijdraagt aan het werkvermogen van een medewerker. Om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn en blijven is het belangrijk dat een medewerker zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd is. Intrinsiek gemotiveerd wil zeggen dat de motivatie vanuit de persoon zelf

komt. Het wordt niet opgedragen van buitenaf maar de medewerker wil het zelf. Extrinsiek gemotiveerd betekent dat de medewerker gemotiveerd is op basis van de beloning die hiertegenover staat (Schop, z.d.).

Ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden

Ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden zijn opgenomen in het conceptueel model als stimulerende factoren, omdat de medewerker ook daadwerkelijk de kans moet krijgen om de competenties en vaardigheden te benutten. Doorgroeien kan zowel verticaal naar een hogere functie als horizontaal naar een andere functie.

Rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende wordt tot slot ook als stimulerende factor voor duurzame inzetbaarheid gezien. Zowel uit de literatuur als uit het duurzame inzetbaarheidsbeleid van AZL blijkt dat de verantwoordelijkheid om te investeren in duurzame inzetbaarheid bij de medewerker en de leidinggevende ligt. De visie die een leidinggevende heeft op zijn of haar personeel kan motiverend werken. Zo dient de leidinggevende de medewerker in staat te stellen om inzetbaar te kunnen blijven en dient er openlijk gecommuniceerd te worden over loopbaandoelen (de Lange, Schalk, & van der Heijden, 2013).

Financiële aspecten

Een belemmerende factor voor duurzame inzetbaarheid kan de financiële situatie van een medewerker zijn. De werkgever zal wellicht niet in alle wensen en behoeften kunnen voorzien, waardoor het kan voorkomen dat de medewerker zelf een financiële bijdrage moet leveren. Wanneer de medewerker hiertoe niet in staat is of dit niet wil, kan dit een belemmerende factor zijn.

Werk/privébalans

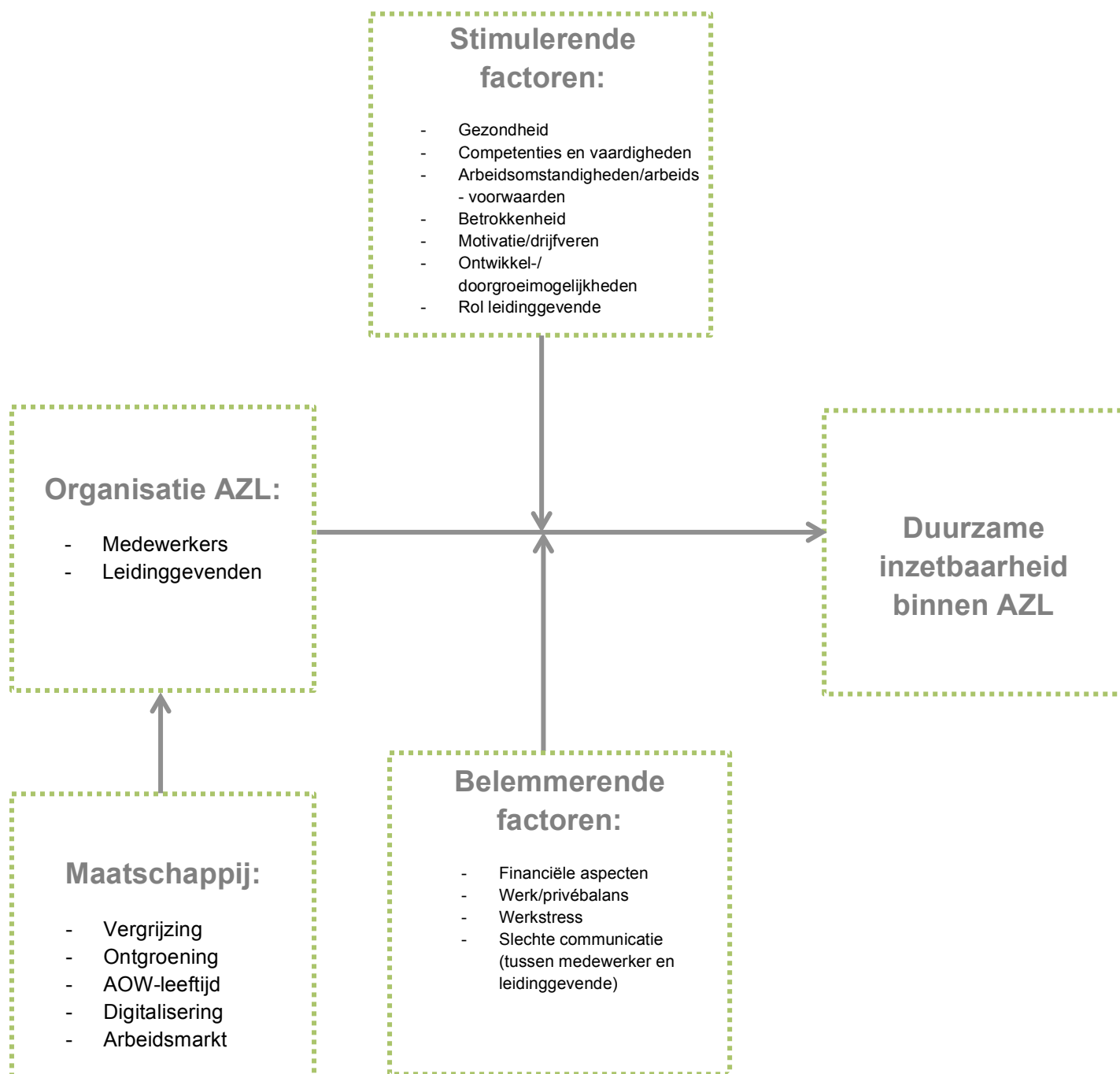
Een verstoorde werk/privébalans kan tevens een belemmerende factor zijn (Werkwens, z.d.). Uit een onderzoek van Maurice de Hond (in opdracht van SBI Training & Advies) onder ruim 1.500 Nederlandse werknemers, blijkt dat slechts 13% werk en privé moeiteloos kunnen combineren. Onder de mensen met kinderen jonger dan 12 jaar geeft slecht 4% aan een goede werk/privébalans te hebben. Mensen met een fulltime baan hebben de meeste moeite om de balans te behouden (40%). Hoe moeilijker medewerkers het vinden om de balans te vinden tussen werk en privé, hoe meer aandacht uitgaat naar het gezin, het huishouden en de vriendenkring en minder naar het werk en de loopbaan.

Werkstress

Een gezonde mate van werkstress zorgt ervoor dat medewerkers het werk als uitdagend ervaren. Echter wanneer de balans tussen wat men geeft en wat men ontvangt op het werk verstoord raakt, is er sprake van ongezonde werkstress. Dit is een belemmerende factor voor duurzame inzetbaarheid.

Slechte communicatie

Tot slot is communiceren over duurzame inzetbaarheid en de medewerkers bewust maken van de noodzaak hiervan belangrijk. Hierbij gaat het om de communicatie vanuit de organisatie over dit onderwerp maar ook, zoals eerder al vermeld, de communicatie tussen de leidinggevende en de medewerker.



Afbeelding 9: Conceptueel model

Om dit conceptueel model meetbaar te maken, is ervoor gekozen om een enquête op te stellen en deze door medewerkers te laten beantwoorden. In totaal zijn er 29 enquête vragen opgesteld. Er is bewust gekozen om de enquête niet te lang te maken, omdat er anders te veel tijd gepaard ging met het invullen en het aantal respondenten dan hoogst waarschijnlijk lager zou zijn. Er zijn drie algemene vragen gesteld zoals geslacht, leeftijdscategorie en het onderdeel waarin men werkzaam is binnen AZL. Hier is voor gekozen, omdat er zo een beeld gevormd kan worden van het type respondent. Het merendeel van de vragen zijn stellingen met een 5-punts Likert schaal, variërend van helemaal mee eens tot helemaal mee oneens. Er is gekozen om een oneven aantal keuzemogelijkheden te bieden, omdat er dan

een middelpunt is (neutraal). Daarnaast raden methodologen aan om een 5-punts schaal te gebruiken bij een unipolaire schaal. Unipolair wil zeggen dat het ene uiteinde precies het tegenovergestelde is van het andere (helemaal mee eens – helemaal mee oneens) (SurveyMonkey, z.d.). Daarnaast zijn er drie open vragen gesteld, drie vragen die gescoord moesten worden met een rapportcijfer (1-10), één vraag met een 3-punts schaal (ja, nee of neutraal), één vraag verdelen van 100% tussen de werkgever en de werknemer en tot slot werd respondenten gevraagd om een top drie te maken uit een zevental antwoordmogelijkheden. De enquête is digitaal gemaakt met behulp van Thesistools.com. Hier is voor gekozen zodat medewerkers de enquête zelfstandig konden invullen met behulp van één klik op de link. Hierdoor bleef de anonimiteit gewaarborgd. De link naar de enquête is verstuurd naar heel AZL (zowel locatie Heerlen als Utrecht).

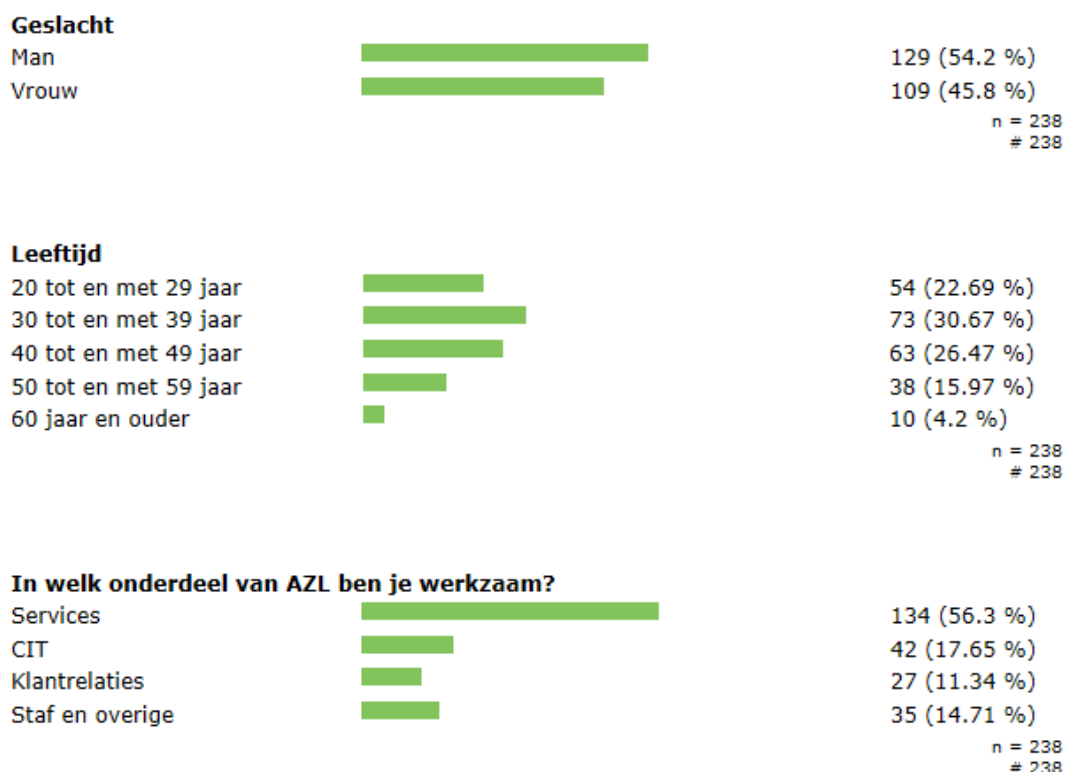
5.5 Data

De onderzoeksresultaten van de enquête worden aangeleverd in een Excel-bestand (afbeelding 10). Op de horizontale as is de vraag te zien en op de verticale as het aantal respondenten. De antwoorden worden weergegeven met behulp van een cijfer. Dit komt door de 5-punts Likert schaal. Onderstaande afbeelding is een voorbeeld van de algemene vragen. Deze zijn niet te herleiden tot één persoon. Hierdoor is de anonimiteit gewaarborgd.

Pagina:				2	2	2
						
Titel:						
Vraag:				Geslacht	Leeftijd	In welk onderdeel van AZL ben je werkzaam?
Legenda				1 = Man	1 = 20 tot en met 29 jaar	1 = Services
				2 = Vrouw	2 = 30 tot en met 39 jaar	2 = CIT
					3 = 40 tot en met 49 jaar	3 = Klantrelaties
					4 = 50 tot en met 59 jaar	4 = Staf en overige
					5 = 60 jaar en ouder	
Respondent 1				1	4	2
Respondent 2				2	1	4
Respondent 3				1	1	1

Afbeelding 10: Voorbeeld onderzoeksresultaten Thesistools.com

Daarnaast is het mogelijk om de statistische onderzoeksresultaten te zien in de vorm van liggende staafdiagrammen, waarbij 'N' staat voor het aantal respondenten en '#' voor het aantal ontvangen reacties. Afbeelding 11 is een weergave van deze statistische onderzoeksresultaten. Voor dit voorbeeld geldt tevens dat het niet te herleiden is tot één persoon. De complete enquête is terug te vinden in bijlagen III en IV.



Afbeelding 11: Voorbeeld statistische onderzoeksresultaten zoals aangeleverd van Thesistools.com

Zoals aangegeven waren er ook een drietal open vragen. Hierbij was aangegeven dat de respondent maximaal twee regels mocht gebruiken voor de toelichting. Hierdoor waren de antwoordmogelijkheden gelimiteerd. Dit om ervoor te zorgen dat de respondent geen al te lange antwoorden zou geven. Deze open vragen zijn geanalyseerd met behulp van Excel. Omdat de ene respondent wellicht een andere woordkeuze heeft dan de andere respondent, zijn er clusters gemaakt.

De drie vragen waarbij de respondent een rapportcijfer, variërend van 1 tot 10, moest scoren, zijn geanalyseerd met behulp van Excel. De respondent moest zowel zijn/haar intrinsieke motivatie alsmede zijn/haar extrinsieke motivatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid scoren met een rapportcijfer en met een rapportcijfer aangeven hoe belangrijk duurzame inzetbaarheid voor hem/haar is. Hier is een gemiddelde uit berekend. Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk zes.

Omdat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de werkgever als de medewerker, is de vraag gesteld hoe de respondent deze verdeling inschat. Er kon 100% verdeeld worden tussen de werkgever en de werknemer. Dit is tevens geanalyseerd met Excel. Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk zes.

Tot slot werd de respondent gevraagd om een top drie te maken uit de volgens hem/haar belangrijkste factoren om aan de slag te kunnen gaan met duurzame inzetbaarheid. Er waren een zevental antwoordmogelijkheden, te weten: gezondheid, ontwikkelmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden, stimulerende leidinggevende, communicatie met mijn leidinggevende, de financiële middelen, werk/privébalans. Dit is geanalyseerd met Excel op basis van de meest voorkomende antwoorden.

5.6 Validiteit

Om ervoor te zorgen dat een hoge respons behaald werd, zijn er een aantal acties ondernomen. Alvorens de enquête verstuurd werd is er een aankondiging verstuurd naar alle leidinggevenden door het hoofd P&O. Dit is gedaan om aan te geven dat er een enquête over duurzame inzetbaarheid verstuurd zou worden en met de vraag om medewerkers aan te sporen om de enquête in te vullen. Vervolgens is er een bericht geplaatst op de intranetpagina van AZL. Dit bericht kwam in het nieuwsoverzicht terecht, waardoor de vooraankondiging alle medewerkers bereikte. Tot slot is er een e-mail verstuurd uit naam van de P&O-afdeling met de link naar de enquête, en een korte toelichting en contactgegevens van de onderzoeker. Wanneer de respondent op de link klikte, verscheen een korte introductie tekst. Hierin werd het doel van het onderzoek aangegeven, de definitie die AZL hanteert voor duurzame inzetbaarheid en werd er aangegeven hoe de onderzoeksresultaten verwerkt zouden worden. Hierbij werd uitdrukkelijk vermeld dat de enquête anoniem was en dus niet te herleiden was tot één persoon. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat medewerkers eerlijke antwoorden gaven. Voorafgaand aan elke vraag werd er een korte toelichting gegeven. Hiervoor is gekozen om ervoor te zorgen dat de vraag door elke respondent op dezelfde manier geïnterpreteerd werd.

In totaal hebben 238 respondenten de enquête ingevuld, dit is 43.9% van de 542 medewerkers. Deze groep bestaat uit 457 AZL medewerkers en 85 inhuurkrachten. Stagiaires waren uitgesloten van de enquête. De 238 respondenten vormen een representatieve groep. Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen bruikbare aanbevelingen gedaan worden. Het merendeel van de respondenten is werkzaam bij AZL Services (N=134). Dit is ook logisch, omdat dit de grootste business unit van AZL is.

6 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk komen de onderzoeksresultaten van de afgenomen enquête aan bod. In het vorige hoofdstuk is reeds aangegeven dat het gaat om 238 respondenten wat 43.9% is van de totale populatie. Alle (statistische) onderzoeksresultaten van de enquête zijn terug te vinden in bijlage IV.

6.1 Stimulerende factoren

In deze paragraaf komen de onderzoeksresultaten van de stimulerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid aan bod.

Gezondheid

Om inzetbaar te kunnen zijn is gezondheid belangrijk. Het gaat hierbij om zowel fysieke als mentale gezondheid. Daarnaast zijn gezonde voeding en voldoende beweging noodzakelijk om een gezonde leefstijl te hanteren. De werkgever heeft hier slechts tot een zekere hoogte invloed op. De werkgever kan hierin een stimulerende en faciliterende rol spelen. AZL biedt verschillende instrumenten aan voor de mentale gezondheid maar ook voor fysieke gezondheid zoals bedrijfsfitness en een gezonder aanbod in het bedrijfsrestaurant. Ruim 176 respondenten geven aan, op basis van hun huidige gezondheid, zonder problemen door te kunnen werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Dit is 80.3% van de ondervraagden. 31 respondenten (13.03%) hebben neutraal geantwoord. Dit wil zeggen dat zij het er niet mee eens en niet mee oneens zijn. Slechts 16 respondenten (6.7%) geeft aan niet langer door te kunnen werken op basis van hun huidige gezondheid. Op de open vraag zijn verschillende antwoorden binnen gekomen. Respondenten geven aan dat er door de komst van Het Nieuwe Werken te weinig primaire werkplekken ter beschikking zijn. Hierdoor kunnen medewerkers vaak geen geschikte werkplek vinden die past bij de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden op die dag. De respondenten geven tevens aan dat AZL de gezondheid nog meer zou kunnen stimuleren, door enkel gezonde voeding aan te bieden in het bedrijfsrestaurant en door sportfaciliteiten te verbeteren. Daarnaast is de werkdruk een belangrijk aandachtspunt. Respondenten geven aan dat de werkdruk binnen AZL erg hoog is waardoor werkstress ontstaat. Tot slot geven de respondenten aan dat thuiswerken nog onvoldoende gestimuleerd wordt door de leidinggevenden. Naast deze antwoorden zijn er een aantal antwoorden gegeven die buiten de scope van het onderzoek vallen en daarom dus ook niet benoemd worden.

Competenties en vaardigheden/ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden

Het als medewerker beschikken over de juiste competenties en vaardigheden is belangrijk om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn en blijven. De werkgever dient ervoor te zorgen dat er voldoende mogelijkheden worden geboden om deze te ontwikkelen en daadwerkelijk te benutten. Het kan hierbij gaan om ontwikkelmogelijkheden zoals het volgen van een training, cursus of opleiding maar ook om doorgroeimogelijkheden. Doorgroeien kan zowel verticaal als horizontaal. Op de stelling: "AZL biedt mij de mogelijkheid om mijn competenties en vaardigheden op peil te houden" hebben 151 respondenten positief gereageerd (helemaal mee eens of mee eens). Dit komt neer op 63.4%. 56 respondenten zijn neutraal (23.5%). 31 respondenten (13.02%) zijn het niet eens met deze stelling en hebben helemaal mee oneens of mee oneens geantwoord. Op de stelling: "AZL biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden" hebben 87 respondenten positief gereageerd. Dit is 37%. 88 respondenten zijn neutraal (37%). Ruim 63 van de ondervraagden geeft aan het (helemaal) oneens te zijn met deze stelling (26.5%). Op de open vraag zijn verschillende antwoorden

gegeven. De respondenten geven aan dat er behoefte is aan loopbaanbegeleiding, een individueel opleidingsbudget, meer doorgroeimogelijkheden en tijd om te besteden aan een opleiding. Daarnaast wordt een aantal keer aangegeven dat AZL medewerkers de mogelijkheid zou moeten bieden om door te groeien op basis van ervaring en kennis en niet alleen op basis van behaalde diploma's. Tot slot hebben medewerkers behoefte aan een overzicht van de beschikbare opleidingen en cursussen.

Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden

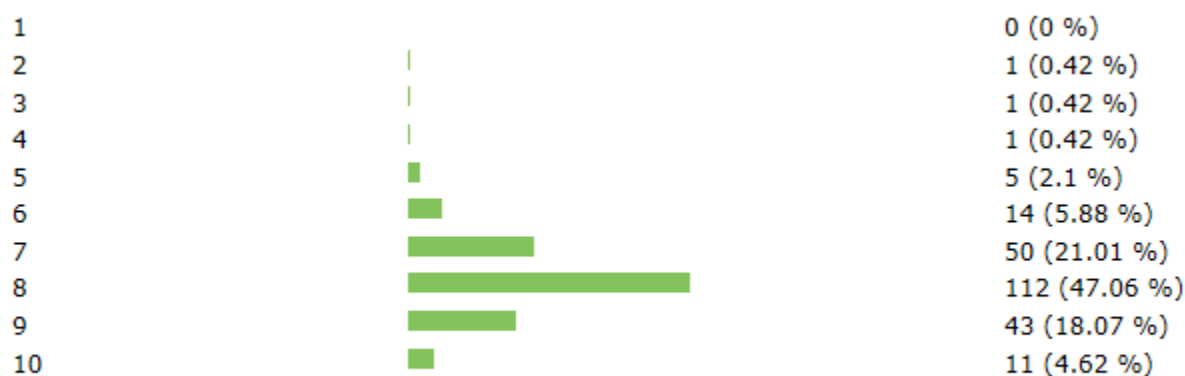
Onder arbeidsomstandigheden wordt verstaan dat de werkgever voor een gezonde en veilige werkplek zorgt. Op de stelling "AZL voorziet mij van een gezonde en veilige werkplek" reageert 74.4% positief. Dit betekent dat ruim 177 respondenten helemaal mee eens of mee eens hebben geantwoord. 36 respondenten zijn neutraal (15.2%) en de overige 25 respondenten (10.5%) zijn het (helemaal) niet eens met deze stelling en ervaren de arbeidsomstandigheden als onvoldoende.

Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waarop het werk verricht wordt. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. 152 van de respondenten is tevreden met de primaire arbeidsvoorwaarden (64%). 62 respondenten zijn neutraal (26.1%) en de overige 24 (10.1%) respondenten zijn het (helemaal) niet eens met deze stelling. 190 respondenten (79.8%) zijn tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden. 37 respondenten (15.6%) zijn neutraal en de overige 11 (4.6%) zijn (totaal) niet tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden

Motivatie

Het is belangrijk dat medewerkers gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. De respondenten zijn gevraagd om zowel hun intrinsieke als extrinsieke motivatie met een rapportcijfer te scoren. 1 is helemaal niet gemotiveerd, 10 is zeer gemotiveerd. Gemiddeld genomen scoren de AZL medewerkers hun intrinsieke motivatie ten opzichte van duurzame inzetbaarheid met een 7,8. De extrinsieke motivatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid scoort gemiddeld een 6,7. Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van AZL een hogere intrinsieke motivatie hebben ten aanzien van duurzame inzetbaarheid dan een extrinsieke motivatie. Met andere woorden; de medewerkers willen duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Dit komt vanuit de persoon zelf. Extrinsieke motivatie scoort ook redelijk hoog. Dit kan betekenen dat de medewerkers ook graag beloond willen worden wanneer zij investeren in hun inzetbaarheid.

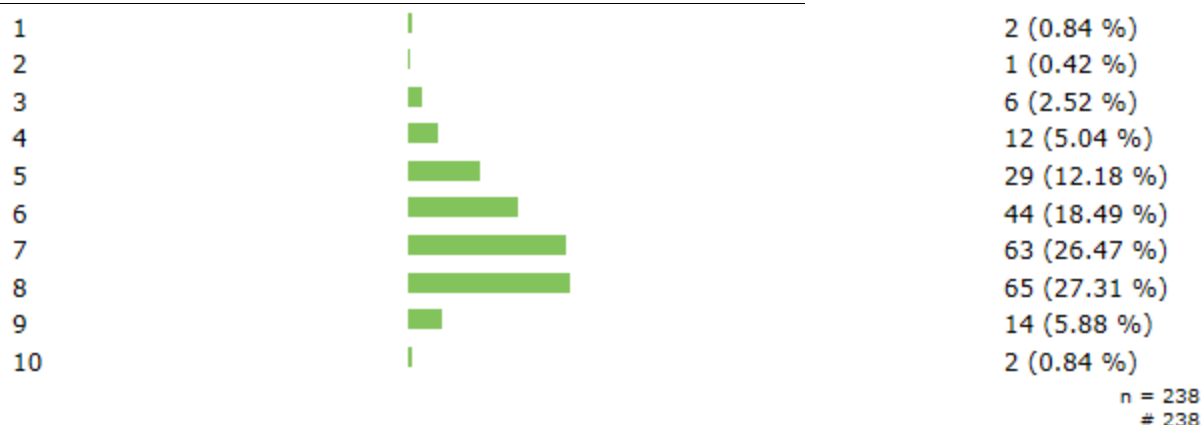
Intrinsieke motivatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid:



n = 238
238

Afbeelding 12: Score intrinsieke motivatie zoals aangeleverd van Thesistools.com

Extrinsieke motivatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid:



Afbeelding 13: Score extrinsieke motivatie zoals aangeleverd van Thesistools.com

Rol leidinggevende

Het is belangrijk dat de leidinggevende de medewerker steunt in het proces om inzetbaar te zijn en blijven. Hier is goede communicatie voor nodig en er dient openlijk gesproken te worden over ontwikkelmogelijkheden en doelen. Op de stelling "Mijn leidinggevende steunt mij voldoende om inzetbaar te zijn en blijven" hebben 164 respondenten positief gereageerd (helemaal mee eens of mee eens). Dit is 69.8% van de totale respons. 53 respondenten geven aan neutraal te zijn. Zij zijn het er niet mee eens en niet mee oneens. Een groep van 19 respondenten (8%) geeft aan dat de leidinggevende hen onvoldoende steunt. Zoals aangegeven is goede communicatie essentieel. 195 respondenten (81.9%) geven aan openlijk te kunnen communiceren met de leidinggevende over persoonlijke ontwikkeldoelen. 23 respondenten (9.7%) zijn neutraal en 20 respondenten geven aan niet openlijk te kunnen communiceren met de leidinggevende.

163 respondenten geven aan dat de leidinggevende hen steunt in hun ambitie om door te groeien naar een andere of hogere functie. Dit komt neer op 68.5%. 38 respondenten (16%) ervaren dit niet en hebben dan ook mee oneens of helemaal mee oneens geantwoord. De overige 37 respondenten geven aan niet de ambitie te hebben om door te groeien en dat deze stelling dan ook niet van toepassing is.

113 respondenten (47.5%) reageren positief op de stelling "mijn leidinggevende helpt mij bij het stellen van loopbaandoelen". 85 respondenten zijn neutraal (35.7%) en de overige 40 zijn het (helemaal) niet eens met deze stelling (16.8%).

6.2 Belemmerende factoren

In deze paragraaf komen de onderzoeksresultaten van de belemmerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid aan bod.

Financiële aspecten

Om te kunnen investeren in inzetbaarheid zijn de benodigde financiële middelen noodzakelijk. Uit de enquête blijkt dat slechts 102 respondenten (42.9%) bereid zijn om zelf geld te investeren als dit betekent dat ze hierdoor inzetbaar zijn en blijven. 92 (38.7%) respondenten zijn neutraal en de overige 44 respondenten (18.5%) zijn (helemaal) niet bereid om zelf geld te investeren in duurzame inzetbaarheid. 96 respondenten (40.3%) geeft aan er ook daadwerkelijk toe in staat te zijn om zelf te investeren. 84 (35.3%) van de respondenten zijn neutraal en 58 respondenten (24.4%) geven aan er niet toe in staat te zijn om zelf geld te investeren. Tot slot blijkt uit de resultaten dat 116 respondenten (48.7%) een

jaarlijks budget van circa €200 motiverend vinden. 90 respondenten (37.8%) zijn neutraal en de overige 32 respondenten (13.4%) vinden dit budget niet motiverend.

Werk/privé balans

Een goede werk/privébalans draagt positief bij aan duurzame inzetbaarheid. De respondenten is gevraagd om aan te geven of ze op basis van de huidige werk/privébalans aan inzetbaarheid kunnen werken. Daarnaast is gevraagd hoe het is gesteld met de huidige werk/privébalans. Een ruime meerderheid geeft aan op basis van de huidige werk/privébalans te kunnen investeren in duurzame inzetbaarheid. Het betreft 169 respondenten wat in totaal 71% is. 43 respondenten (18.1%) hebben neutraal geantwoord en zijn er dus nog niet over uit of ze op basis van de huidige situatie aan duurzame inzetbaarheid kunnen werken. 26 personen geven aan dat ze op dit moment niet kunnen investeren in hun inzetbaarheid door een verstoorde werk/privébalans. Dit komt neer op 11% van het totaal aantal respondenten.

152 respondenten (63.9%) hebben momenteel een goede werk/privébalans. 50 respondenten (21%) hebben neutraal geantwoord en 36 personen (15.1%) ervaren een verstoorde werk/privébalans.

Werkstress

Zoals eerder aangegeven is een zekere mate van werkstress niet per definitie slecht. 56 respondenten (23.5%) geven aan een ongezonde mate van werkstress te ervaren. 102 respondenten (42.9%) ervaart geen werkstress. En ruim 80 respondenten (33.6%) is neutraal.

Communicatie

Bewustwording binnen de organisatie is een belangrijk middel om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Het is dan ook belangrijk dat de organisatie voldoende informatie verstrekt over het belang van duurzame inzetbaarheid. 54 medewerkers (22.7%) vinden dat AZL hen bewust maakt van de noodzaak om inzetbaar te zijn en blijven. 100 respondenten (42%) zijn neutraal en ruim 84 respondenten (35.3%) vinden dat AZL hen (totaal) niet bewust maakt van de noodzaak om inzetbaar te zijn. Op de vraag of AZL voldoende communiceert over het thema duurzame inzetbaarheid reageerde slechts 38 personen (31.5%) positief door helemaal mee eens of mee eens te antwoorden. 106 respondenten (44.5%) hebben deze vraag neutraal beantwoord en 94 respondenten (39.5%) vinden dat de communicatie onder de maat is.

6.3 Slotvragen

In deze paragraaf worden de slotvragen van de enquête nader toegelicht.

Verdeling van verantwoordelijkheid

De werkgever en de werknemer hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor wat betreft duurzame inzetbaarheid. De medewerkers is gevraagd om 100% te verdelen tussen de werkgever en de werknemer. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat één respondent deze vraag niet heeft ingevuld, hierdoor is N=237. De verdeling van de verantwoordelijk ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is als volgt:

Werkgever	Werknemer
Gemiddeld percentage: 48%	Gemiddeld percentage: 52%

Afbeelding 14: Verdeling verantwoordelijkheid werkgever en werknemer

Top drie belangrijkste factoren

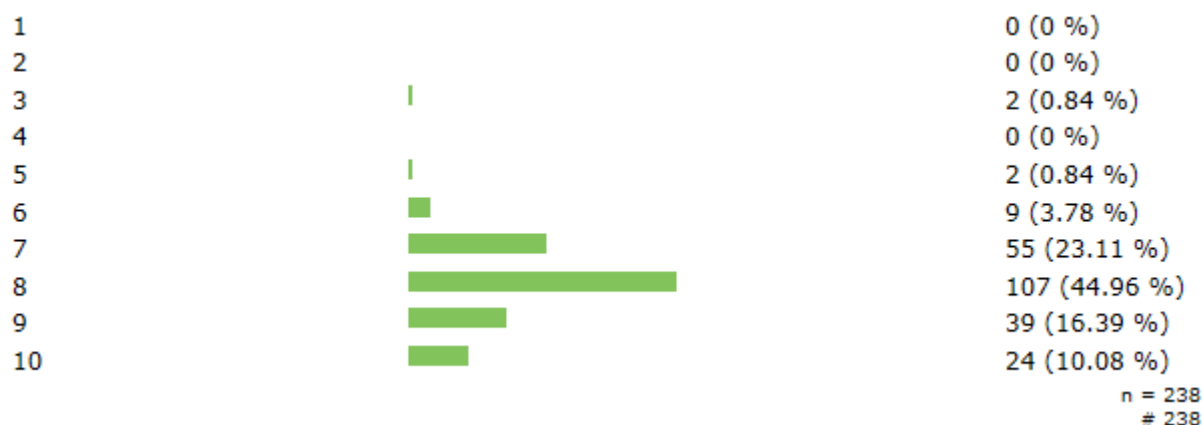
De medewerkers is gevraagd om een top drie te maken uit de voor hen belangrijkste punten om aan de slag te kunnen gaan met duurzame inzetbaarheid. De top drie ziet er als volgt uit:



Afbeelding 15: Top 3 belangrijkste punten duurzame inzetbaarheid

Mate van belangrijkheid

De medewerkers is gevraagd om met een rapportcijfer aan te geven hoe belangrijk ze duurzame inzetbaarheid vinden. Het gemiddelde rapportcijfer is een 8,0.



Afbeelding 16: Score mate van belangrijkheid duurzame inzetbaarheid zoals aangeleverd van Thesistools.com

Opmerkingen/suggesties

Op het einde van de enquête werd respondenten de mogelijkheid geboden om eventuele opmerkingen/suggesties te geven. De relevante opmerkingen voor het onderzoek zullen hier benoemd worden.

Bij het opmerkingenvlak werd de werkdruk meerdere keren benoemd als belemmerende factor voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk wat uiteindelijk resulteert in werkstress en gezondheidsklachten. Daarnaast gaven respondenten aan dat er nog onvoldoende gecommuniceerd wordt over duurzame inzetbaarheid binnen AZL.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt op basis van het conceptueel model, de literatuur en de bevindingen uit het onderzoek een antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan om ervoor te zorgen dat de medewerkers van AZL duurzaam inzetbaar zijn en blijven.

De probleemstelling die centraal staat binnen dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan AZL ervoor zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven?”

Gezondheid

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat gezondheid als meest belangrijke factor wordt gezien als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Gezondheid staat volgens de medewerkers op de eerste plaats in de top drie van belangrijke aspecten voor duurzame inzetbaarheid (zie afbeelding 14). Hierbij gaat het om fysieke en mentale gezondheid. Als het gaat om gezondheid in relatie tot werk dient de werkgever er op de eerste plaats voor te zorgen dat de gezondheid van medewerkers niet wordt geschaad. Dit houdt in dat de werkgever onder andere moet zorgen voor een goede en veilige werkplek. Daarnaast kan de werkgever de medewerker stimuleren om een gezonde leefstijl te hanteren. AZL doet dit momenteel al door bedrijfsfitness aan te bieden met 500 aangesloten fitnessketens en een landelijke dekking. Deze landelijke dekking is van belang omdat er ook een kantoor van AZL in Utrecht gevestigd is. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om fiscaal vriendelijk te sporten. De contributie wordt op het brutoloon ingehouden waardoor de medewerker netto een belastingvoordeel geniet. Tevens stimuleert AZL het nuttigen van gezonde voeding door dit aan te bieden in het bedrijfsrestaurant en maandelijks gratis fruit uit te delen.

Uit het onderzoek is gebleken dat bedrijfsfitness op dit moment de mogelijkheid biedt om te sporten bij 21 verschillende fitnessaanbieders. Deze aanbieders zijn door het hele land gevestigd, echter zijn ze voor veel medewerkers in Heerlen niet in de nabije omgeving van hun huisadres. Hierdoor is het voor een grote groep medewerkers niet aantrekkelijk om gebruik te maken van deze regeling. Het advies luidt dan ook om bedrijfsfitness onder te brengen bij een aanbieder met meer aangesloten fitnessketens. Hierbij dient gekeken te worden naar de meest bekende en toegankelijke fitnesscentra in Nederland (Basic Fit, Anytime e.d.). Een andere mogelijkheid is om sportfaciliteiten aan te bieden op de werklocatie. Dit zou betekenen dat medewerkers voor, na of tijdens het werk (in de pauze) kunnen sporten. Het nadeel hiervan is dat er ruimte ter beschikking gesteld dient te worden en dat er apparatuur aangeschaft dient te worden.

Wat betreft het stimuleren van gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant en het uitdelen van fruit luidt het advies om dit te continueren. Dit wordt namelijk als zeer positief ervaren door medewerkers.

Competenties en vaardigheden/ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers binnen AZL voldoende ontwikkelmogelijkheden hebben en dus de kans krijgen om competenties en vaardigheden op peil te houden. Hiertegenover staat dat mensen behoefte hebben aan loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding wordt binnen AZL reeds aangeboden. Dit is een

combinatie tussen interne begeleiding vanuit P&O en een externe partij. Er kan dus geconcludeerd worden dat er sprake is van een discrepantie. Mensen weten niet dat het er is of kunnen het niet vinden terwijl het wel degelijk aanwezig is. Het is aan te bevelen om deze mogelijkheid tot loopbaanbegeleiding beter te communiceren en toe te voegen aan de beschikbare instrumenten voor duurzame inzetbaarheid.

Wat betreft doorgroeimogelijkheden blijkt uit het onderzoek dat medewerkers dit nog te weinig ervaren. Doorgroeimogelijkheden zijn beperkt en doorgroeien op basis van kennis en ervaring lijkt niet mogelijk te zijn. Uit de praktijk blijkt echter dat er nauwelijks gereageerd wordt op interne vacatures. Interne vacatures worden via een e-mail en via de intranetpagina bekend gemaakt. Het is de taak van de medewerker om dit in de gaten te houden wanneer men de ambitie heeft om door te groeien. Daarnaast kan de leidinggevende de medewerkers hier nogmaals op attenderen.

Tot slot bleek uit het onderzoek dat er behoefte is aan een overzicht van de beschikbare opleidingen, cursussen en trainingen die AZL aanbiedt. Dit verzoek is in het verleden al eens binnengekomen. AZL heeft er toen voor gekozen om dit niet aan te bieden. De reden hiervoor is dat men van mening is dat een opleidingsvraag voortvloeit uit een behoefte en niet uit een aanbod. Het advies luidt om dit in heroverweging te nemen. Met het oog op duurzame inzetbaarheid is het noodzakelijk dat medewerkers zich continu blijven ontwikkelen. Het aanbieden van een overzicht van beschikbare opleidingen, cursussen en trainingen zal medewerkers meer inzicht geven in de ontwikkelmogelijkheden binnen AZL. De voorwaarde die hieraan gesteld kan worden is dat medewerkers de argumenten om een bepaalde opleiding, cursus of training te volgen duidelijk dienen uit te werken. Hierbij kan het zogeheten TOP-formulier een handig hulpmiddel zijn (zie bijlage V). TOP staat voor Talent Ontwikkel Plan. Dit formulier is reeds aanwezig binnen AZL en helpt de medewerkers bij het stellen van loopbaandoelstellingen. Het formulier biedt inzicht in de huidige situatie van een medewerker, wat hij/zij wil bereiken en hoe deze doelen daadwerkelijk bereikt kunnen worden.

Arbeidsomstandigheden/arbeidsvoorwaarden

Uit het onderzoek blijkt dat de grote meerderheid van de respondenten tevreden is met zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden. Wat betreft de arbeidsomstandigheden kan op basis van het onderzoek geconcludeerd worden dat deze momenteel voor verbetering vatbaar zijn. Hoewel de resultaten positief zijn, blijkt uit de open vraag dat door de komst van Het Nieuwe Werken te weinig werkplekken ter beschikking zijn. Het Nieuwe Werken is nog maar kort doorgevoerd, en bovendien nog niet helemaal uitgerold. Hierdoor zijn het aantal werkplekken nog niet compleet. Medewerkers geven aan dat het hierdoor moeilijk is om een geschikte werkplek te vinden op drukke dagen. Om dit probleem op te lossen zullen er in de nabije toekomst extra werkplekken gecreëerd worden. Daarnaast zal het bedrijfsrestaurant verbouwd worden, waarbij ook hier werkplekken gecreëerd zullen worden. Op basis van het onderzoek kan tevens geconcludeerd worden dat thuis werken nog onvoldoende gestimuleerd wordt door de leidinggevenden. Het is aan te bevelen om leidinggevenden hierop te attenderen. Men dient niet meer te controleren op aanwezigheid, maar op resultaat.

Betrokkenheid

Hoewel de betrokkenheid van de medewerkers niet gemeten is in dit onderzoek, is het toch een belangrijke stimulerende factor voor duurzame inzetbaarheid. Betrokken medewerkers zijn namelijk productiever en verzuimen minder vaak. Het advies luidt daarom om de

betrokkenheid van medewerkers continu te blijven stimuleren. Dit kan door goed werk te belonen en door een 'wij'-gevoel te creëren.

Motivatie

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat medewerkers van AZL gemotiveerd zijn om te investeren in duurzame inzetbaarheid. De respondenten geven aan duurzame inzetbaarheid belangrijk te vinden. Het gemiddelde rapportcijfer is namelijk een 8,0. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de respondenten intrinsieke motivatie hoger scoren dan de extrinsieke motivatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Dit kan betekenen dat de medewerkers over het algemeen zelf de behoefte voelen om te investeren in duurzame inzetbaarheid. De extrinsieke motivatie van de medewerkers wordt tevens met een ruime voldoende gescoord. Dit betekent dat de medewerkers tevens gedreven worden door het uiteindelijke resultaat of de beloning. Indien er een persoonlijk budget ter beschikking wordt gesteld voor medewerkers om te investeren in duurzame inzetbaarheid, zal dit de financiële prikkel zijn voor de extrinsieke motivatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Als uit de cao-onderhandelingen blijkt dat dit geen mogelijkheid is, luidt het advies om gebruik te maken van flexibele arbeidsvoorwaarden, waardoor medewerkers bepaalde looncomponenten kunnen inwisselen voor bijvoorbeeld een opleiding, cursus of training. Daarnaast luidt het advies om het persoonlijke budget mee te nemen in toekomstige cao-onderhandelingen.

Rol leidinggevende/communicatie

Met het onderzoek is zowel de communicatie met de leidinggevende alsmede de communicatie over het onderwerp duurzame inzetbaarheid binnen AZL gemeten. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat leidinggevend momenteel goed ondersteunen bij het inzetbaar houden van personeel. Zo geeft de meerderheid van de respondenten aan openlijk te kunnen communiceren met zijn/haar leidinggevende. Daarnaast wordt het merendeel van de ondervraagden met de ambitie om door te groeien gesteund door de leidinggevend. Echter is er nog winst te behalen bij het ondersteunen in het stellen van loopbaandoelen. Respondenten geven aan dat dit nog onvoldoende gebeurt. Het is dan ook aan te bevelen dat hier aandacht aan wordt besteedt door de leidinggevend. Zoals eerder aangegeven kan het TOP-formulier hierbij een hulpmiddel zijn. Nadat het formulier ingevuld is dient de leidinggevende dit met de medewerker te bespreken en bij te stellen waar nodig. Vervolgens dient er een plan te worden gemaakt om de doelstellingen daadwerkelijk te kunnen behalen. Dit is iets wat momenteel nog niet/te weinig gebeurt.

Wat betreft de algemene communicatie over duurzame inzetbaarheid binnen AZL, kan geconcludeerd worden dat deze als onvoldoende wordt beoordeeld. Momenteel wordt er nog onvoldoende gecommuniceerd over langer doorwerken, inzetbaarheid en de noodzaak hiervan. Duurzame inzetbaarheid is onderdeel van de cao-onderhandelingen die momenteel plaatsvinden. Omwille van deze reden is er nog niet uitgebreid gecommuniceerd over het beleid en alles wat hierbij komt kijken. Om hier verandering in te brengen zijn er gedurende dit onderzoek een aantal initiatieven van start gegaan die de communicatie over dit onderwerp moeten bevorderen. Er wordt een pilotreeks aan workshops over duurzame inzetbaarheid gegeven door een extern bureau. In bijlage VI is hier meer informatie over te vinden. Daarnaast zal er 7 juli 2016 een 'Dag van de Duurzame Inzetbaarheid' georganiseerd worden door AZL. Op deze dag zullen verschillende presentaties gegeven worden, zullen er stands aanwezig zijn met informatie over voeding en gezondheid en kunnen medewerkers deelnemen aan diverse (sport)activiteiten. Op deze manier maken

medewerkers op een laagdrempelige wijze kennis met duurzame inzetbaarheid. Om ervoor te zorgen dat het onderwerp onderdeel wordt van de dagelijkse dialoog, is het aan te bevelen dat het een terugkerend onderwerp wordt bij leidinggevendensessies, kwartaalbijeenkomsten, voortgangsgesprekken en tot slot werkoverleggen.

Financiële aspecten

Zoals eerder aangegeven zijn de medewerkers van AZL minder extrinsiek gemotiveerd ten aanzien van duurzame inzetbaarheid dan intrinsiek. Echter blijkt uit het onderzoek dat de meerderheid niet bereid is om zelf geld te investeren in duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn medewerkers er over het algemeen ook niet toe in staat om zelf geld te investeren. Tevens kan geconcludeerd worden dat ongeveer de helft van de respondenten een persoonlijk budget van circa €200, - op jaarbasis motiverend vindt. Hiertegenover staat dat ook een substantieel aandeel van de respondenten neutraal is. Het jaarlijkse budget zal hoger moeten zijn om daadwerkelijk relevante ontwikkelmogelijkheden te kunnen bieden. Wanneer blijkt dat een dergelijk budget financieel niet haalbaar is voor AZL, luidt het advies om de huidige cao à la carte uit te breiden tot een cafetariamodel (Monsterboard, z.d.). Momenteel kan men verlofdagen kopen en verkopen, Atv-dagen verkopen, de vakbondscontributie declareren, gebruik maken van de bedrijfsfitness regeling en tot slot de fietsregeling. Wanneer er over gegaan wordt op een cafetariamodel houdt dit in dat de medewerker flexibele arbeidsvoorwaarden heeft, waarbij het arbeidsvoorwaardenpakket gedeeltelijk zelf samengesteld kan worden. Op deze manier kan de medewerker de arbeidsvoorwaarden zo veel mogelijk afstemmen op zijn/haar persoonlijke situatie. Daarnaast biedt het cafetariamodel (HRpraktijk, z.d.) ook de mogelijkheid om bepaalde looncomponenten in te ruilen voor andere voordelen. Zo zou de medewerker bijvoorbeeld verlof kunnen inruilen voor een opleiding, cursus of training. AZL dient er echter wel rekening mee te houden dat dit soort constructies extra administratiekosten opleveren. De werknemer dient er rekening mee te houden dat het inleveren van bijvoorbeeld salaris in ruil voor een opleiding van invloed is op het vakantiegeld, het pensioen en op sociale verzekeringen.

Werk/privébalans

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de respondenten een goede balans tussen werk en privé ervaart. De werkgever heeft geen volledige controle over de werk/privé van medewerkers, maar kan het wel zo aangenaam mogelijk maken op werkgebied. Hier doet AZL momenteel al veel voor. Er zijn flexibele werktijden en de medewerker zal in de toekomst meer gestimuleerd worden om thuis te werken. Hierdoor kan de medewerker zelf de werktijden bepalen, wat zal bijdragen aan een goede werk/privébalans. Hierbij dient meer gestuurd te worden op resultaat en minder op aanwezigheid. Het is echter wel belangrijk om vaste contactmomenten in te plannen zodat het persoonlijke contact tussen collega's niet verloren gaat en de leidinggevende eventuele problemen kan signaleren.

Werkdruk en werkstress

Op het gebied van mentale gezondheid geven respondenten aan te kampen met hoge werkdruk en werkstress. Werkdruk ontstaat wanneer het werk niet binnen de gestelde tijd af is of als de medewerker niet aan de eisen kan voldoen. Het is de taak van de werkgever om een beleid te voeren dat deze psychosociale arbeidsbelasting voorkomt of beperkt. Omdat de ene persoon anders met werkdruk omgaat dan de andere, is het aan te bevelen dat werkdruk individueel wordt aangepakt. Een voorbeeld hiervan is dat er een onderzoek komt naar belasting en belastbaarheid van medewerkers. Daarnaast dient de leidinggevende alert

te zijn op de signalen van werkdruk en werkstress (Arboportaal, z.d.). Enkele voorbeelden hiervan zijn extreme vermoeidheid, overwerken en het werk is niet af binnen de gestelde tijd. Een ander hulpmiddel kan zijn om een stappenplan te maken waarin de medewerker precies kan zien welke stappen hij/zij dient te ondernemen wanneer werkdruk/werkstress ervaren wordt. Een eerste stap zal hierin bijvoorbeeld zijn: ga naar de leidinggevende en maak het bespreekbaar.

Afsluitend kan gesteld worden dat de stimulerende factoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid reeds grotendeels aanwezig zijn. Daarnaast zijn de medewerkers zich bewust van de gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Er zijn echter ook enkele belemmerende factoren aanwezig. Zo is de communicatie nog onvoldoende, is bedrijfsfitness nog niet voor iedereen aantrekkelijk door het beperkte aantal fitnessketens in de buurt, is er behoefte aan loopbaanbegeleiding en ervaren medewerkers te weinig doorgroeimogelijkheden, worden medewerkers geprikkeld door een financiële tegemoetkoming wat momenteel nog niet aanwezig is en ervaren medewerkers een hoge werkdruk.

7.1 Beantwoording hoofdvraag

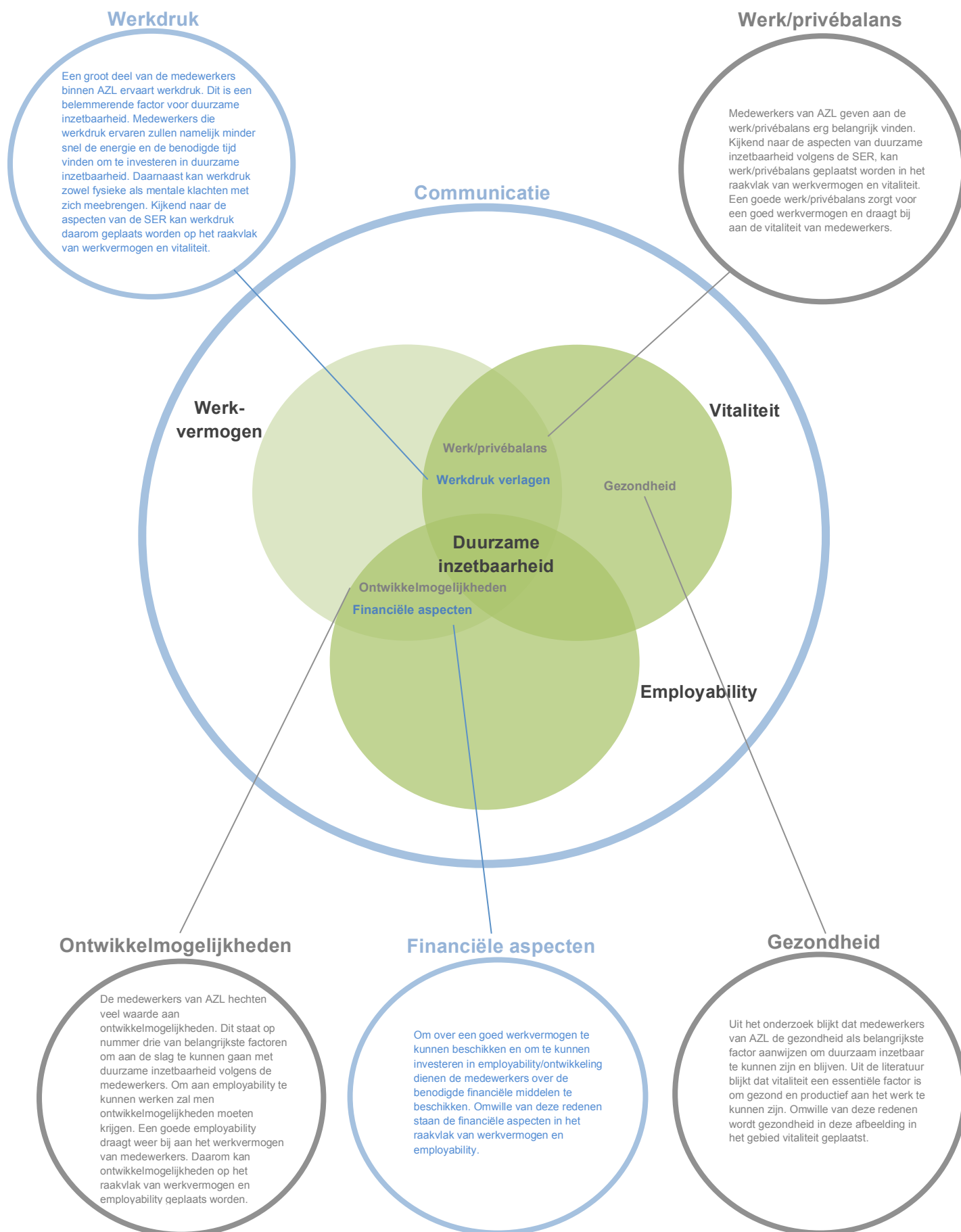
“ Hoe kan AZL ervoor zorgen dat zijn medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven? ”

AZL doet momenteel al veel om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Zo zijn er diverse instrumenten die medewerkers kunnen gebruiken om de inzetbaarheid op peil te houden, wordt sporten en gezonde voeding gestimuleerd en steunen leidinggevenden de medewerkers in dit proces. Het beleidsstuk is echter nog niet geïmplementeerd, omdat er nog geen cao-akkoord is. Nadat dit akkoord bereikt is, zal het beleid worden gecommuniceerd en zal er daadwerkelijk aan inzetbaarheid gewerkt kunnen worden. Om de implementatie van het duurzame inzetbaarheidsbeleid goed te laten verlopen, is er een implementatievoorstel geschreven. Dit is terug te vinden in bijlage VII.

Op basis van voorafgaande conclusies en aanbevelingen is er een prioriteitenlijst opgesteld (afbeelding 17). De prioriteitenlijst is een weergave van de actiepunten die moeten worden aanpakt alvorens men kan overgaan op het stimuleren van de overige factoren. Deze prioriteitenlijst is tot stand gekomen met behulp van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid volgens de SER in combinatie met de top drie van belangrijke aspecten voor duurzame inzetbaarheid volgens de medewerkers en overige onderzoeksresultaten. Afbeelding 18 is een schematische weergave van deze prioriteitenlijst alsmede de koppeling tussen de aspecten van de SER en de top drie van medewerkers.



Afbeelding 17: prioriteitenlijst



Afbeelding 18: verbanden tussen SER, top drie medewerkers en de prioriteitenlijst

In afbeelding 18 is te zien dat communicatie centraal geplaatst is. Hier is voor gekozen, omdat communicatie over duurzame inzetbaarheid essentieel is. Uit het onderzoek blijkt dat er nog onvoldoende gecommuniceerd wordt over dit onderwerp. Om het draagvlak te versterken is het belangrijk dat de organisatie de medewerkers bewust maakt van de noodzaak om inzetbaar te zijn en blijven. Communicatie is daarom op de eerste plaats geplaatst in de prioriteitenlijst.

Op de tweede plaats van de prioriteitenlijst staat de werkdruk. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er binnen AZL een hoge werkdruk ervaren wordt. De werkdruk vormt een belemmerende factor voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers die werkdruk ervaren, hebben namelijk een minder goed werkvermogen en kunnen fysieke en/of mentale klachten hiervan ondervinden. Om werkdruk te verlagen dient er onderzoek te worden gedaan naar de belasting en belastbaarheid van medewerkers. Wanneer er een evenwicht is tussen zowel de belasting als de belastbaarheid zal de werkdruk afnemen. Dit onderzoek kan gedaan worden middels een vragenlijst. Een voorbeeld hiervan is de vragenlijst over 'psychological demands' van de Job Content Questionnaire (JCQ) van Karasek (Arbokennisnet, 2007). Vervolgens kan er een stappenplan gemaakt worden waarin de medewerker kan zien welke stappen dienen te worden ondernomen wanneer er sprake is van werkdruk/werkstress.

Op de derde en laatste plaats van de prioriteitenlijst staan de financiële aspecten. Onder financiële aspecten worden de financiële middelen verstaan die medewerkers nodig hebben om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat medewerkers behoefte hebben aan de benodigde financiële middelen. Dit stelt medewerkers in staat om over een goed werkvermogen te beschikken en te werken aan hun employability. Het merendeel van de medewerkers is er niet toe in staat om zelf geld te investeren in inzetbaarheid en daarnaast is het merendeel er ook niet toe bereid. Als AZL duurzaam inzetbaar personeel wil, zal er dus ook een financiële tegemoetkoming moeten worden gedaan. Zoals aangegeven bestaat de mogelijkheid dat er een persoonlijk budget ter beschikking wordt gesteld. Mocht dit niet doorgevoerd worden, luidt het advies om de cao à la carte uit te breiden naar een cafetariamodel. Hierdoor zal het voor de medewerkers mogelijk worden om bijvoorbeeld verlofdagen in te ruilen voor een opleiding, cursus of training.

De prioriteitenlijst is een lijst waarmee de actiepunten worden weergegeven die afgewerkt dienen te worden alvorens duurzame inzetbaarheid goed kan worden geïmplementeerd binnen AZL. De overige stimulerende factoren zoals gezondheid, competenties en vaardigheden, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, betrokkenheid, motivatie en de rol van de leidinggevende zijn niet opgenomen in de lijst, omdat deze thans in zekere mate aanwezig zijn. Ze zijn eveneens zeer belangrijk als het gaat om het stimuleren van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie, maar hebben op dit moment geen prioriteit. De stimulerende factoren zullen altijd in beweging zijn en er dient continu voor gewaakt te worden dat deze factoren aanwezig blijven.

Afsluitend kan gesteld worden dat, zowel de aspecten van de SER (werkvermogen, vitaliteit en employability) als de top drie van de medewerkers (gezondheid, werk/privébalans en ontwikkelmogelijkheden) overlappings hebben met de prioriteitenlijst zoals weergegeven in afbeelding 17. Communicatie over het thema duurzame inzetbaarheid is belangrijk om draagvlak en bewustwording te creëren. Het verlagen van de werkdruk zal ervoor zorgen dat

medewerkers er mentaal toe in staat zijn om te werken aan hun inzetbaarheid en tot slot zal het verschaffen van de benodigde financiële middelen medewerkers ertoe in staat stellen om daadwerkelijk te kunnen investeren in duurzame inzetbaarheid. AZL is goed op weg naar duurzaam inzetbare medewerkers. Medewerkers geven duurzame inzetbaarheid een 8,0 en zijn zich bewust van de gedeelde verantwoordelijkheid. De stimulerende factoren zijn grotendeels aanwezig, maar zijn op enkele vlakken nog voor verbetering vatbaar. Wanneer het implementatieplan in bijlage VII wordt nageleefd en de prioriteitenlijst wordt aangepakt zal duurzame inzetbaarheid gaan leven binnen de organisatie en zullen medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak.

8 Bronnenlijst

- Afstudeerbegeleider. (z.d.). *Conceptueel model*. Opgeroepen op mei 26, 2016, van <http://www.afstudeerbegeleider.nl/conceptueel-model-scriptie/>
- Arbokennisnet. (2007). *Werkdruk*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/dossiers/psa/d_werkdruk.pdf
- Arboportaal. (z.d.). *Werkdruk*. Opgeroepen op april 29, 2016, van <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk>
- Broekhoff, M. (2013). *Starten met marktonderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Burggraaf, G. (2010). *Duurzame inzetbaarheid*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing.
- CBS. (2011). *Demografische levensloop van babyboomers: terugblik en perspectief*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van <https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/E4CC163A-046C-418E-863B-50E9AA4BBBF2/0/2011k4p15b15art.pdf>
- CBS. (2012). *Bevolkingsprognose 2012-2060: Langer leven, langer werken*. Opgeroepen op maart 4, 2016, van <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/DB34C87D-823D-49B4-AE3A-A3DE66CDCB1A/0/2012bevolkingprognoselangerlevenlangerwerken.pdf>
- CBS. (2016). *bevolkingspiramide*. Opgeroepen op 02 25, 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/cijfers/extra/piramide-fx.htm>
- de Lange, A., & Van der Heijden, B. (2013). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- de Lange, A., Schalk, R., & van der Heijden, B. (2013). *Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk*. Opgeroepen op april 28, 2016, van <http://doc.utwente.nl/96294/1/Heijden13ouder.pdf>
- Duurzameinzetbaarheid.nl. (z.d.). *Betrokkenheid*. Opgeroepen op april 28, 2016, van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1717/Betrokkenheid.html>.
- Encyclo. (z.d.). *Fieldresearch*. Opgeroepen op maart 31, 2016, van <http://www.encyclo.nl/begrip/field-research>
- HRpraktijk. (z.d.). *Cafetariamodel*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van <https://premium.hrpraktijk.nl/30hr1039/cafetariamodel.html>
- ING. (z.d.). *Desinvestering NN Group*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van <http://www.ing.com/Investor-relations-1/Desinvestering-NN-Group/Over-NN-Group.htm>
- Kooiker, R., Broekhoff, M., & Stumpel, H. (2011). *Marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Monsterboard. (z.d.). *Cafetariamodel*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van <http://www.monsterboard.nl/carriere-advies/artikel/cafetariamodel>

- Nationale Nederlanden. (z.d.). *Wie zijn wij?* Opgeroepen op februari 2, 2016, van <https://www.nn.nl/Over-NationaleNederlanden/Wie-zijn-wij.htm>
- NN. (z.d.). *Eerder stoppen met werken*. Opgeroepen op mei 1, 2016, van <https://www.nn.nl/Particulier/Pensioen/Pensioen-opbouwen/Eerder-stoppen-met-werken.htm>
- Overbeek, A. (2003). *Employability*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rijksoverheid. (sd). *Vanaf 2021 doorwerken tot 67 jaar*. Opgeroepen op februari 2, 2016, van <https://nrccarriere.nl/artikelen/vanaf-2021-doorwerken-tot-67-jaar/>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Toekomst pensioenstelsel*. Opgeroepen op februari 20, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/inhoud/toekomst-pensioenstelsel>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Wat is een cao?* Opgeroepen op april 28, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-is-een-cao>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Wat zijn arbeidsvoorwaarden?* Opgeroepen op april 28, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-zijn-arbeidsvoorwaarden>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. Rochester: Academic Press.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *selfdeterminationtheory.org*. Opgeroepen op maart 4, 2016, van https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Saskia de Bel. (2014). *Duurzaam vitaal*. Opgehaald van http://saskiadebel.nl/files/duurzaam_vitaal.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Benelux B.V.
- Schop, G. J. (z.d.). Opgeroepen op april 28, 2016, van <http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2.1.3.-intrinsieke-en-extrinsieke-motivatie.html>
- Sociaal-Economische Raad. (2009). Opgeroepen op februari 9, 2016, van https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/.../b27720.ashx
- Stichting Blik op Werk. (z.d.). *Werkvermogen en de Work Ability Index*. Opgeroepen op februari 9, 2016, van <http://www.blikopwerk.nl/doc/media/Werkvermogen-en-de-Work-Ability-Index.pdf>
- SurveyMonkey. (z.d.). *Uitleg van de Likert-schaal*. Opgeroepen op april 28, 2016, van <https://nl.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>
- Unie Consultancy. (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid*.

van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., et al. (2011).
Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde.

van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., et al. (2011).
wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/369.pdf. Opgeroepen op 3 4, 2016, van
<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/369.pdf>

van Vuuren, T. (2011). *wenb.nl/Document/Binnenwerk_Oratie_vVuuren_010911.pdf*. Opgeroepen op
 maart 4, 2016, van
http://www.wenb.nl/Document/Binnenwerk_Oratie_vVuuren_010911.pdf

Werkwens. (z.d.). *Werk-privébalans voor veel Nederlanders compleet zoek*. Opgeroepen op april 27,
 2016, van <http://www.werkwens.nl/over-werk/nieuws/62-onderzoek-werk-prive-balans-voor-veel-nederlanders-compleet-zoek>