**Bunnik Plants: ‘De weg naar duurzaam inzetbare medewerkers’**



**Titel**

Afstudeerscriptie: ‘De weg naar duurzaam inzetbare medewerkers’

**Opleiding**

Opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden

**Student**

Sjoerd van Haastert  
s1096316  
Sjoerd\_haastert@hotmail.com

**Begeleiders**

Begeleider en tweede beoordelaar: Saskia Rosenbaum  
Begeleider vanuit Bunnik Plants: Liza van Zanten

**Datum**

14 augustus 2019

***\*Dit onderzoek is in opdracht van Bunnik Plants. Bunnik Plants is onderdeel van Bunnik Plants bv waar nog twee andere bv’s onder vallen (Bunnik Creations & Bunnik Logistics).***

**Voorwoord**

Voor u ligt mijn scriptie betreft het thema duurzame inzetbaarheid. Deze scriptie is geschreven voor de organisatie Bunnik Plants in Bleiswijk ter afronding van de Bacheloropleiding Human Resource Management aan de Hogeschool van Leiden.

De afgelopen maanden heb ik onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers bij Bunnik Plants. Mede dankzij de hulp van verschillende collega’s is het onderzoek goed verlopen. Dankzij hun medewerking heb ik de juiste input gekregen in de vorm van enquêteresultaten en het afnemen van interviews, bedankt daarvoor.

Vanuit de Hogeschool Leiden wil ik mijn begeleidster Saskia Rosenbaum bedanken. Bedankt voor het stellen van de juiste vragen, uw kritische blik en het meedenken over de opzet van het onderzoek. Daarnaast wil ik mijn collega’s bedanken en in het bijzonder mijn begeleider Liza van Zanten. Bedankt voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te kunnen voeren binnen Bunnik Plants. Bedankt voor de samenwerking.

Veel leesplezier gewenst.

**Samenvatting**

In deze scriptie staat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Bunnik Plants centraal. Bunnik Plants is een sierteeltbedrijf en kweekt en distribueert verschillende potplanten binnen Europa en Amerika. Ongeveer de helft van de medewerkers is werkzaam in de productie. Deze medewerkers moeten ondersteund en gefaciliteerd worden in hun duurzame inzetbaarheid om hen en de organisatie voor te bereiden op de toekomst.

De onderzoeksvraag is:

‘*Hoe kan Bunniks Plants haar medewerkers activeren om bewust aan de slag te gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid?’*

Wat duurzame inzetbaarheid van mensen inhoudt en hoe dit het best toegepast kan worden bij Bunnik Plants, is onderzocht aan de hand van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Het begrip duurzame inzetbaarheid is beschreven aan de hand van verschillende definities en bronnen. Het begrip is uiteengezet in een conceptueel model op basis van drie begrippen namelijk, employability, vitaliteit en werkvermogen. Hierbij wordt de theorie van de Sociaal Economische Raad gevolgd. Samen vormen deze drie gebieden de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Daarnaast heeft de leiderschapsstijl van de leidinggevende invloed. Deze invloed speelt een belangrijke rol binnen Bunnik Plants, omdat de organisatie vier jaar geleden de transitie naar zelforganiserende teams heeft gemaakt.

Vervolgens is door middel van interviews verdieping gezocht in de behoeften van de medewerkers en de tevredenheid over de huidige middelen en de effectiviteit hiervan. Uit de uitgevoerde enquête blijkt dat slechts 88,2% van de medewerkers weet hoe zij hun werk op een gezonde manier moeten uitvoeren. Slechts 50,6% van de medewerkers voert zijn of haar werkzaamheden ook daadwerkelijk op de juiste manier uit. Daarnaast staat 41,6% open voor een gesprek over zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en heeft 52,9% interesse in een vrijwillig preventief medisch onderzoek.

Binnen de organisatiecultuur bestaat de behoefte om verandering vooral uit de medewerkers zelf te laten komen. Om hieraan bij te dragen is het wenselijk dat medewerkers bewust worden van hun omgeving en duurzame inzetbaarheid, zodat zij uit zichzelf gaan inzien waar zij zich kunnen verbeteren en ontwikkelen.

Om haar medewerkers te informeren over duurzame inzetbaarheid en hen te activeren bewust aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid moet Bunnik Plants faciliteren in een Preventief Medisch Onderzoek (PMO), moeten personeelsgesprekken ingevoerd worden en moet een nieuw communicatiemiddel, namelijk beeldschermen, ingezet worden.

De initiatieven moeten gedragen worden door de bedrijfsleiders, omdat zij een belangrijke schakel zijn tussen de medewerkers en de doelstellingen van de organisatie. Bij het aanbieden van de initiatieven is het belangrijk rekening te houden met de verschillende leeftijden van medewerkers. De ‘oudere’ medewerkers hebben meer baat bij een gezondheidscheck en ‘jongere’ medewerkers hebben meer aan een persoonlijk gesprek over hun behoeften, kansen en mogelijkheden binnen de organisatie.

Als de adviezen uit dit onderzoek worden opgevolgd, de initiatieven worden gedragen door de leidinggevenden en rekening wordt gehouden met behoeften van medewerkers van verschillende leeftijden, dan wordt het doel bereikt en worden medewerkers ‘bewust’ van hun duurzame inzetbaarheid.

Inhoudsopgave

[Inleiding 1](#_Toc16679014)

[Hoofdstuk 1: Situatieschets 2](#_Toc16679015)

[Hoofdstuk 2: Probleemformulering 10](#_Toc16679016)

[Hoofdstuk 3: Theoretisch kader 13](#_Toc16679017)

[3.1. Het conceptueel model 13](#_Toc16679018)

[3.2. Wat is het begrip duurzame inzetbaarheid? 14](#_Toc16679019)

[3.3. Welke verschillen bestaan er op het gebied van leeftijd binnen het begrip duurzame inzetbaarheid? 17](#_Toc16679020)

[3.4. Wat zijn ‘Best Theories’ op het gebied van duurzame inzetbaarheid in vergelijkbare organisaties? 20](#_Toc16679021)

[Hoofdstuk 4: Methodologie 22](#_Toc16679022)

[Hoofdstuk 5: Resultaten 29](#_Toc16679023)

[5.1. In welke mate worden de huidige tools en middelen als effectief ervaren? 29](#_Toc16679024)

[5.2. Waar ligt de behoefte van de medewerkers van Bunnik Plants op het gebied van duurzame inzetbaarheid? 32](#_Toc16679025)

[5.3. Koppeling conceptueel model 34](#_Toc16679026)

[Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie 34](#_Toc16679027)

[6.1. Conclusies 34](#_Toc16679028)

[6.2. Slotconclusie 37](#_Toc16679029)

[6.3. Discussie 38](#_Toc16679030)

[Hoofdstuk 7: Aanbevelingen en implementatie 39](#_Toc16679031)

[7.1. Aanbevelingen 39](#_Toc16679032)

[7.2. Implementatie 41](#_Toc16679033)

[Hoofdstuk 8: Geraadpleegde literatuur 43](#_Toc16679034)

[Bijlage I 45](#_Toc16679035)

[Bijlage II 47](#_Toc16679036)

[Bijlage III 48](#_Toc16679037)

[Bijlage IV 51](#_Toc16679038)

[Bijlage V 52](#_Toc16679039)

[Bijlage VI 57](#_Toc16679040)

[Bijlage VII: 62](#_Toc16679041)

[Bijlage VIII: 65](#_Toc16679042)

# 

# Inleiding

De arbeidsmarkt verandert in een rap tempo en robotisering en automatisering gaan een grote rol spelen in de komende jaren. Voor veel bedrijven met een groot aantal productiemedewerkers wordt het een grote uitdaging om hun personeel mee te nemen in de toekomstige ontwikkelingen, zodat zij een bijdrage blijven leveren aan de huidige organisatie en interessant blijven voor andere bedrijven. Kortom deze medewerkers moeten ondersteund en gefaciliteerd worden in hun duurzame inzetbaarheid om hen en de organisatie voor te bereiden op de toekomst.

Binnen Bunnik Plants is ongeveer de helft van de medewerkers werkzaam in de productie. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen wat de huidige stand van zaken is op het gebied van duurzame inzetbaarheid en hoe deze eventueel verbeterd kan worden. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag gesteld:

‘*Hoe kan Bunniks Plants haar medewerkers activeren om bewust aan de slag te gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid?’*

Het bewust worden in deze context betekent mensen meenemen en kennis te laten nemen van de veranderende arbeidsmarkt, zodat zij voorbereid zijn en tijdig acties kunnen ondernemen op het gebied van hun gezondheid en persoonlijke ontwikkeling.

**Leeswijzer**Allereerst zal er een helder beeld gegeven worden van Bunnik Plants, denk hierbij aan de missie, visie en omgevingsfactoren. Vervolgens wordt uitgelegd wat de kern van het onderzoek is in de vorm van de hoofdvraag en welke vragen beantwoord moeten worden om deze uiteindelijk te beantwoorden. Daarna komt het theoretisch kader met daarin het conceptueel model van het onderzoek. Vervolgens wordt de methode van het praktisch onderzoek toegelicht met daaropvolgend de resultaten van het onderzoek. De resultaten worden vervolgens vergeleken met de gevonden theorieën, deze vormen de conclusies. Vanuit de conclusies worden de aanbevelingen gedaan en is er ruimte voor een kritische blik op het onderzoek in de vorm van een discussie. Tot slot wordt het implementatieplan beschreven, die als advies geldt voor de organisatie.

# Hoofdstuk 1: Situatieschets

*In dit hoofdstuk wordt de situatieschets van Bunnik Plants beschreven. Onderwerpen als de visie, strategie, managementstijl en de rol van P&O worden beschreven. Daarnaast wordt ook de omgeving van Bunnik Plants in kaart gebracht door middel van een aangepaste DESTEP-analyse.*

**Bunnik Plants**Bunnik Plants is een sierteeltbedrijf dat zijn oorsprong vindt in 1945. Ze kweken verschillende potplanten en distribueren deze binnen Europa en Amerika. Als potplantenkwekerij is Bunnik Plants al jaren bekend in de plantenmarkt. De afgelopen jaren hebben zij als bedrijf een enorme groei gerealiseerd, waardoor ze momenteel beschikken over 7 locaties die 25 hectare kasoppervlakte verdelen. Per week produceren ze gemiddeld 700.000 planten. Bunnik Plants onderscheidt zich door de verschillende manieren waarop zij begaan zijn met het klimaat en het milieu. Om bij te dragen aan de verbetering hiervan hebben zij vijf initiatieven opgezet die uiteenlopen van het opvangen van regenwater tot het plaatsen van 9.000 zonnecollectoren die goed zijn voor de stroomvoorziening van 4.000 huishoudens (Bunnik Plants, z.d.).

Figuur 1: Logo Bunnik Plants (2015)

Het bestaansrecht van Bunnik Plants is het kweken van pot en- kamerplanten. Zo worden zo’n 50 soorten planten gekweekt, die door heel Europa verkocht worden. Zij bedienen grote klanten als IKEA en de Lidl, die veel verkooppunten hebben. Ook kweken zij producten die bij de verschillende bekende tuincentra in de winkel liggen, zoals Intratuin en de Bosrand. De planten komen binnen bij Bunnik Plants als stek en worden machinaal opgepot in verschillende potmaten. Wanneer de planten de juiste grootte hebben bereikt, zijn deze klaar om verhandeld te worden. Vervolgens worden deze planten gedistribueerd door het land met zowel eigen vrachtwagens als gespecialiseerde transportbedrijven.

**Omzet**Zowel Bunnik Plants (BP) als Bunnik Creations (BC) dragen bij aan de totale omzet. Beide bedrijven worden apart geleid, maar werken op sommige punten samen. Zo zijn er orders waar de potten van BC en de planten van BP worden gebruikt. Wanneer dit gebeurt koopt BP tegen een bepaalde prijsafspraak producten in bij BC en delen zij samen in de winst van deze order. Hoewel bij BP veel meer mensen werkzaam zijn, zijn de omzetcijfers van beide bv’s bijna hetzelfde. Zo had BP in 2018 een omzet van XXXX en BC een omzet van XXXX. De grootste klanten van BP zijn de bekende ketens als XXXX en de XXXX. Zij zijn samen goed voor zo’n XXXX van de omzet voor BP alleen. De XXXX heeft voor XXXX aan producten gekocht en de XXXX. Ter vergelijking, de nummer drie klant van BP is goed voor ‘slechts’ XXXX.

**Medewerkers**  
Gemeten in februari 2019 telt Bunnik Plants bijna 200 vaste medewerkers, die dagelijks werkzaam zijn op de verschillende locaties. Naast deze 200 medewerkers zijn er ook nog zo’n 100 vaste flex-medewerkers werkzaam via verschillende uitzendbureaus. In de loop der jaren is het bedrijf gegroeid. Zo had Bunnik Plants in 2012 nog net geen 150 vaste medewerkers.   
Binnen het personeelsbestand van Bunnik Plants zijn de volgende gegevens beschikbaar op het gebied van leeftijd weergegeven in tabel 1. De leeftijdscategorieën en de percentages zijn vergeleken met die binnen de sector. Hierin vallen een aantal verschillen te melden. Zo zijn er bij Bunnik Plants veel minder medewerkers binnen de categorie, jonger dan 25 jaar.

Daarnaast valt ook op te merken dat zij in alle oudere categorieën hogere percentages hebben dan gemiddeld genomen binnen de sector. Er zijn dus twee groepen interessant binnen Bunnik Plants, dit zijn de groep tussen 26 en 35 jaar oud en de groep tussen 46 en 55 jaar oud.

*Tabel 1: Leeftijdsopbouw van de populatie, steekproef en de sector.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd in jaren** | **Aantal medewerkers** | **Percentage** | **Percentage Glastuinbouw** |  | **Deelnemers enquête** | **Percentage** |
| Jonger dan 25 | 17 | 9,2% | 28% | 5 | 5,9% |
| Tussen 26 en 35 | 45 | 24,3% | 14% | 23 | 27,1% |
| Tussen 36 en 45 | 37 | 20,0% | 16% | 16 | 18,8% |
| Tussen 46 en 55 | 53 | 28,6% | 23% | 23 | 27% |
| Tussen 56 en 65 | 25 | 13,5% | 16% | 17 | 20% |
| Ouder dan 65 | 8 | 4,3% | 2% | 1 | 1,2% |
| **Totaal** | **185** | **100%** | **100%** | **85** | **100%** |

**Locaties**De afgelopen jaren is Bunnik Plants sterk gegroeid, dit heeft als bijkomstigheid dat verschillende locaties bij zijn gekocht of zijn verbouwd. In tabel 2 staat een overzicht van alle locaties met het jaar van aankoop, aantal medewerkers en bepaalde informatie passend voor die locatie. Let op, dit zijn alle productielocaties van Bunnik Plants. Bunnik Plants heeft ook medewerkers op andere afdelingen zoals Verkoop, Finance, Staf, Marketing en Inkoop. Daarnaast bestaan ook de nog andere bv’s Bunnik Logistics en Bunnik Creations waarbij beiden zo’n 15 en 20 medewerkers werkzaam zijn.

Tabel 2: Overzicht van de locaties van Bunnik Plants.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Locatie** | **Sinds jaartal** | **Informatie** | **Oppervlakte in M²** | **Aantal medewerkers** |
| Bunnik Plants 1 (BP1) | 1987 |  | 36.000 | 19 |
| BP 3 | 1994 | Hoofdlocatie/ Hoofdkantoor | 45.000 | 29 |
| BP 4 | 2000 |  | 40.000 | 18 |
| BP 7 | 2005 |  | 23.000 | 12 |
| BP 8 | 2017 |  | 21.000 | 6 |
| BP 9 | 2009 |  | 23.000 | 6 |
| BP 6 | 2010 |  | 17.000 | 4 |

**Historie**Bunnik Plants is een sierteelt bedrijf dat is opgericht in 1945. De oprichter, Ferd Bunnik, begon met het telen van groenten onder platglas net na het einde van de Tweede Wereldoorlog. In het jaar 1967 wordt er overgestapt op het kweken van potplanten, zoals vele anderen in de regio. In de jaren ’80 komen er drie zonen bij het bedrijf, waarna een nieuw pand wordt aangekocht in 1981. In de jaren die volgen lopen de zaken goed en worden vooral potplanten geëxporteerd richting Amerika.

Aan het einde van de jaren ’80 doet Ferd Bunnik een stapje terug en kopen de zonen een stuk grond in Bleiswijk. Met de bouw van hun eerste kas zijn de broers de eerste kweker in dit gebied. Rond deze tijd veranderen zij de naam van het bedrijf in Bunnik Plants.

In de daaropvolgende jaren groeit het bedrijf door en worden meerdere locaties aangekocht en groeit het personeelsbestand naar ruim 100 medewerkers (Bunnik Plants, z.d.).

Naast potplanten en kamerplanten verkoopt Bunnik Plants ook keramieken potten als toegevoegde waarde. Door de toenemende vraag wordt in 2005 Bunnik Creations opgericht. Waarbij Bunnik Plants zich focust op het telen en kweken van de planten en Bunnik Creations zich focust op keramiek en decoratiematerialen. Inmiddels is Bunnik Creations uitgegroeid tot een internationaal handelshuis met een eigen fabriek in China waar keramieke potten met poedercoating worden geproduceerd.

**DESTEP-Analyse**De DESTEP-Analyse wordt uiteengezet op basis van de omgeving van Bunnik Plants. De DESTEP-analyse wordt weergegeven, zoals deze staat beschreven in het boek verandermanagement van Kleijn en Rorink (2016). Om ervoor te zorgen dat deze analyse relevant is, is de keuze gemaakt om niet alle omgevingsfactoren te beschrijven maar alleen de factoren die relevant zijn voor Bunnik Plants. De analyse is verdeeld in kansen en bedreigingen voor de organisatie.

Zowel de letter D (Demografisch) als de P (Politiek-juridisch) zijn niet beschreven. Op het gebied van demografie zijn er op dit moment geen relevante factoren die spelen voor Bunnik Plants. Bunnik Plants is gelegen in de gemeente Lansingerland, deze bestaat uit Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs en Bergschenhoek. Dit wordt gezien als een groeigemeente (Gemeente Lansingerland, 2018). Ook is er de keuze gemaakt om de Politiek- Juridische factoren buiten beschouwing te laten. Op dit moment voldoet Bunnik Plants aan alle wetgeving en zijn zij zelfs voorloper op politieke thema’s als duurzaam kweken. Zo hebben zij alle benodigde MPS-certificeringen. De MPS-groep is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitgifte en controle van certificaten betreft duurzaam kweken voor mens, natuur en milieu (MPS, z.d.). De externe factoren worden in kaart gebracht aan de hand van kansen en bedreigingen.

***Drie belangrijke kansen  
(Technologisch) Rouleren,*** *Bunnik Plants heeft verschillende locaties waar op dezelfde manieren gewerkt wordt. Door medewerkers veelvuldig te laten rouleren tussen de locaties kunnen zij nieuwe werkzaamheden leren. Rouleren is dan ook een grote kracht van het bedrijf die nog verder uitgebouwd dient te worden. Zo is er een project genaamd ‘Backpacken’ waarbij medewerkers wisselen tussen verschillende locaties. Dit gaat steeds beter en het afgelopen jaar zijn rond de 20 medewerkers gerouleerd van locatie* (T. Bunnik, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)*.****(Sociaal-maatschappelijk) Goed werkgeverschap,*** *Bunnik Plants kan zich onderscheiden als goede werkgever op basis van verschillende onderwerpen. Zo zijn zij transparant in het delen van de winstcijfers. Medewerkers delen aan het einde van het jaar mee in dit resultaat. Ook faciliteert Bunnik Plants in een Padel sportveld bij het hoofdkantoor. Daarnaast bieden zij medewerkers fruit en helpen zij hen te stoppen met roken. Aanvullend zijn de werkomstandigheden en faciliteiten binnen Bunnik Plants goed verzorgd en hebben zij een actieve personeelsvereniging* (T. Bunnik, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)*.****(Technologisch) Automatisering en Robotisering,*** *automatisering gaat een grote rol spelen de komende jaren. Deze factor kan gezien worden als zowel een kans als een bedreiging. Automatisering gaat namelijk invloed hebben op 70% van de medewerkers, die zich in de productie, logistiek of teelt bevinden. Een deel van deze werkzaamheden zal geautomatiseerd zijn in 2025* (Geertsma, 2018)*. Bunnik Plants wil naar een organisatie die zelfbewust is van het feit, dat zij zich moeten blijven ontwikkelen. Alleen op deze manier kan een organisatie gecreëerd worden, die is voorbereid op de toekomst en die weet waar de uitdagingen liggen voor de komende jaren. Daarnaast kan deze factor ook een grote kans zijn om vooruit te lopen op de concurrentie en kosten te reduceren door automatisering en robotisering.*

***Drie belangrijke bedreigende ontwikkelingen   
(Ecologisch) Teeltbedreigingen,*** *wanneer een ziekte binnen een plantensoort uitbreekt, kan het zijn dat de productie stil komt te liggen en dat veel producten niet geleverd kunnen worden. Daarnaast heeft Bunnik Plants een strategie op het gebied van duurzaam kweken, wat betekent dat zij willen telen zonder bestrijdingsmiddelen en insecticiden, wat het voorkomen van bepaalde ziektes bemoeilijkt. Bij deze teeltziektes kan het zijn dat bepaalde bestrijdingsmiddelen geen effect hebben.* ***(Ecologisch) Extreem weer,*** *door extremer weer kan het zo zijn dat veel schade ontstaat aan de kassen en kantoren. Denk hierbij aan stormen, hoge waterstanden of extreme periodes van droogte zoals in 2018. Deze vormen van natuurgeweld kunnen ervoor zorgen dat zij bepaalde handelingen binnen het proces niet uit kunnen voeren. Bij bijvoorbeeld een droge periode zoals in de zomer van 2018 kan het voorkomen dat de waterbassins leeg zijn, waardoor de planten geen water kunnen krijgen. Bij schade, veroorzaakt door stormen, kan het zijn dat kassen dusdanig beschadigd raken dat zij niet het juiste groeiklimaat kunnen bieden aan de plant.****(Economisch) Arbeidsmarkt,*** *de krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het lastig is om talent te vinden en te binden aan Bunnik Plants. De sector heeft op dit moment nog een stoffig imago waardoor het vaak niet een voor de hand liggende keuze is voor jonge medewerkers. Daarnaast ontwikkelt de sector zich ook op robotisering, om al deze machines juist te programmeren of te repareren zijn technische medewerkers nodig. Technische medewerkers zijn op dit moment een schaars goed en het wordt dus ook lastig om in de toekomst de juiste medewerkers te vinden.*

**Visie en Strategie** (Bunnik Plants, 2018).

De visie binnen Bunnik Plants luidt: ’In ieder huis een Bunnik Plant’. Om de visie zoals deze beschreven staat te bereiken, heeft Bunnik Plants de volgende strategie geformuleerd. Dit hebben zij gedaan op basis van vier thema’s. Deze thema’s hebben invloed op klanten, medewerkers en het milieu. Deze vier ‘pijlers’ zeggen opzichzelfstaand weinig, vandaar dat deze enige verklaring behoeven:

Voor iedereen  
*Door het kweken van grote volumes realiseert Bunnik Plants een betaalbare winkelprijs, zodat iedereen de planten kan kopen. Door het rouleren tussen locaties ontstaat kruisbestuiving binnen de organisatie waardoor waardevolle ideeën verspreid worden binnen de organisatie. Op deze manier wordt de Bunnik Manier van Werken ofwel ‘BMW’ verder verfijnt.*

Meer dan een plant alleen  
*Bij Bunnik Plants verkopen wij planten en potten en kunnen wij deze mixen op allerlei manieren. Wij bieden op deze manier een totaalconcept aan. Dit wil zeggen voor zowel kleine als grote klanten in allerlei vormen en maten.*

Duurzaam kweken  
*Duurzaam kweken heeft drie betekenissen binnen Bunnik Plants. Duurzaam kweken staat voor een ‘Blij Milieu’ een ‘Blije Klant’ en ‘Blije Medewerkers’.*

TOP Samenwerken  
*TOP samenwerken staat binnen Bunnik Plants voor ‘Teamspelers’ ‘Ondernemen’ en ‘Professioneel’. Dit betekent dat wij het teambelang boven het eigen belang verkiezen, niet afwachten, maar juist de ogen openhouden voor verbeteringen en het schoonhouden van de werkplek en het nakomen van gemaakte afspraken.*

**Doelstellingen**De doelstellingen zijn niet concreet ergens vastgelegd in een bepaald document. Uit een gesprek met een directeur van de organisatie zijn de volgende doelstellingen met onderbouwing bekend geworden.

Medewerkerstevredenheid van 7,5  
*Deze wordt ieder jaar gemeten door de ‘Blijheidsmeter’. Op deze kaartjes worden twee vragen gesteld: ‘Hoe tevreden ben jij over Bunnik Plants?’ en ’waarom?’. Wanneer binnen een team twee keer hetzelfde aangegeven wordt, is het een thema en wordt dit bespreekbaar gemaakt binnen het team. Het idee hierachter is dat een tevreden medewerker productiever en met meer energie zijn werk kan uitvoeren op een prettige manier.*

Klanttevredenheid van 7,5  
*De verantwoordelijkheid voor het achterhalen van dit cijfer is de verantwoordelijkheid van de afdeling Marketing. Dit cijfer is op dit moment nog niet inzichtelijk gemaakt, doordat de juiste tool nog ontbreekt.*

Nettowinst van 7,5%  
*Dit netto cijfer wordt gezien als een gezond winstpercentage. Alles onder de 5% wordt krap wanneer er bijvoorbeeld een tegenvallend jaar gedraaid wordt. Bij een nettowinst van 7,5% heeft de organisatie ‘wat vlees op de botten’. Alles boven de 7,5% wordt gezien als onnodig, wanneer daar ‘te hard’ voor gewerkt moet worden.*

Doelstellingen 2019

* Een nieuw IT-systeem voor alle locaties.
* Rouleren als doel op zich, ‘Rouleren is het nieuwe goud’. (Productiemedewerkers rouleren iedere drie jaar van locatie)

**Managementstijl, rol van de leidinggevende**  
Om de eerdergenoemde strategie uit te voeren heeft Bunnik Plants een andere manier van werken geïntroduceerd in 2014, namelijk zelforganiserende teams. Waar er eerst vanuit een hiërarchische manier van leidinggeven gestuurd werd, wordt het nu omgedraaid. De medewerkers op de vloer krijgen autonomie om zelf beslissingen te nemen, wat ervoor heeft gezorgd dat medewerkers meer betrokken zijn geraakt bij de organisatie (T. Bunnik, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)*.* Met deze verandering is besloten om een managementlaag te schrappen en de verschillende verantwoordelijkheden te verdelen tussen de leidinggevende en de werknemer. Zo wordt van medewerkers gevraagd dat zij initiatief tonen, en moeten de leidinggevende hierin faciliteren en beschikken over coachende vaardigheden. Medewerkers worden gestimuleerd om zelf keuzes te maken en krijgen daarin ook veel vrijheid. Medewerkers mogen komen met eigen initiatieven, wanneer zij deze willen realiseren, kunnen zij dit tot €1000,- zelf beslissen.

Daarnaast is er van sommige leidinggevende afscheid genomen omdat zij niet over de juiste vaardigheden beschikten die werden gevraagd van de huidige rol als leidinggevende.

De wens bij Bunnik Plants is dat medewerkers dit niet alleen op het gebied van processen en werkzaamheden doen. Zo willen zij naar een organisatie waarbij medewerkers ook zelf nadenken over hun ontwikkeling en persoonlijke behoeftes en deze dan ook kenbaar maken bij hun leidinggevende. Op deze manier zijn niet alleen de planten duurzaam maar ook de medewerkers.

Zoals beschreven heeft Bunnik Plants verschillende locaties waar ‘zelf organiserend’ gewerkt wordt. Om dit allemaal mogelijk te maken heeft Bunnik Plants ervoor gekozen om alle andere afdelingen te centraliseren binnen één gebouw. Dit zorgt ervoor dat alle afdelingen nauw met elkaar kunnen samenwerken op een efficiënte manier. Door de stafafdelingen klein te houden, zorgt Bunnik Plants voor een lage overhead wat resulteert in een goedkopere verkoopprijs voor de consument. Dit zorgt er ook voor dat de lijnen binnen de organisatie kort zijn en dat communicatie direct verloopt (T. Bunnik, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)*.*

Daarnaast hebben zij de financiële huishouding openbaar gemaakt en de keuze gemaakt om een deel van de winst uit te keren aan de medewerkers. De verdeling is in vier gelijke delen van 25%. De winst wordt evenredig verdeeld over de Belastingdienst, de medewerkers, de directeuren en aan nieuwe investeringen.

Deze transparante manier van werken heeft er mede voor gezorgd, dat het medewerkerstevredenheidscijfer is gestegen van een negatief cijfer van 4,9 in 2014 naar een 7,9 in 2017 (T. Bunnik, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019)*.* Deze verschillende initiatieven zijn destijds genomen om de tevredenheid van de medewerkers te verhogen. Op dit moment wil Bunnik Plants de volgende stap zetten naar duurzame inzetbare medewerkers.

**Organisatiecultuur volgens Harrison (1972) & Handy (1978)**

Het boek Verandermanagement van Kleijn en Rorink (2016) gebruikt de volgende omschrijving van het begrip ‘Organisatiecultuur’: ‘De organisatiecultuur is het geheel van normen, waarden en gedragsuitingen dat gedeeld wordt door de leden van de organisatie’. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang: Normen en Waarden, Rituelen, Symbolen en Tradities, en Cultuurtypen, huidig en gewenst.

Figuur 2: Organisatiecultuur volgens Harrison (1972) & Handy (1978), in Kleijn en Rorink (2015)

De cultuurtypen theorie volgens Harrison (1972) en Handy (1999) (in Kleijn en Rorink, 2015) gaat uit van vier verschillende soorten organisatieculturen.

1. Machtscultuur, deze wordt gekenmerkt door de grote mate van leidinggeven vanuit een machtspositie. Er is weinig bureaucratie en er wordt leidinggegeven vanuit bepaalde punten door sleutelfiguren.
2. Rolcultuur, deze wordt gekenmerkt door orde en regelmaat. De beheersing vindt plaats vanuit procedures, regels en functiebeschrijvingen.
3. Taakcultuur, deze wordt gekenmerkt door de kwaliteit van het uitgevoerde werk. De organisatie is pragmatisch ingesteld en men laat zich leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid heeft een belangrijke rol en men werkt in multidisciplinaire teams wanneer dat bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.
4. Persoonscultuur, deze wordt gekenmerkt aan het individuele belang van de medewerker. Er is een minimum aan regels en voorschriften. Het persoonlijke succes heeft voorrang op het succes van de organisatie.

**De ‘*Taakcultuur’* binnen Bunnik Plants**Op dit moment kan er gesproken worden van een taakcultuur binnen Bunnik Plants. Dit is vooral terug te zien in het sturen op resultaat en het werken in multidisciplinaire teams tussen verschillende locaties. Het sturen op resultaat is vooral terug te zien op de werkvloer waar het noodzaak is om orders op tijd af te ronden, zodat deze gedistribueerd kunnen worden naar klanten of andere afnemers. Zij zijn in 2014 gestart met de transitie van hiërarchisch leidinggeven naar zelf organiserende teams. De aanleiding van dit proces was het medewerkerstevredenheidscijfer dat op dat moment laag scoorde met een 4,5. Inmiddels is in 2019 dit cijfer gemeten op een 7,9 wat boven de doelstelling is, namelijk 7,5.

Binnen de locaties wordt zelf organiserend gewerkt, de wens is om in de toekomst, wanneer de organisatie daar klaar voor is, multidisciplinair te werk te gaan. Op deze manier kan de organisatie zich verder uitbreiden, blijft de kennis gewaarborgd en wordt er bijgedragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Zo wordt er op dit moment gewerkt met het Groei Project 2.0. Dit wil zeggen dat medewerkers van verschillende locaties samenwerken binnen een één-jarig traject, waar zij werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en overkoepelende projecten. Op deze manier wil de organisatie ervoor zorgen dat er kruisbestuiving ontstaat tussen de verschillende locaties en dat men van elkaar kan leren. Deze initiatieven dragen ieder bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Bij dit begrip gaat het over de persoonlijke ontwikkeling, gezondheid en werkomstandigheden van medewerkers.

Voorafgaand aan de bedrijfsverandering die in 2014 doorgevoerd is, heerste er een machtscultuur binnen Bunnik Plants. Medewerkers hoefde niet mee te denken met de processen en waren vooral uitvoerend bezig. Daarnaast is Bunnik Plants een familiebedrijf waarbij het gebruikelijk was om hard te werken en veel overuren te maken. Bij Bunnik Plants werd weinig gewerkt met bureaucratie maar vooral Ad-hoc gestuurd door drie directeuren. Daaronder zat een laag van autoritaire bedrijfsleiders die stuurden op resultaat. Door het invoeren van de nieuwe bedrijfsstrategie is er een omslag gemaakt en heerst er nu meer een ‘taakcultuur’. Daarnaast is er ruimte ontstaan voor medewerkers om zelf na te denken over hun werkzaamheden en hoe ze deze kunnen invullen.

**Het P&O beleid binnen Bunnik Plants**Zoals beschreven zijn alle teams, die naast de productie opereren vooral facilitair van aard. Dit wil zeggen, dat zij de organisatie ondersteunen waar nodig binnen hun specialiteit. Het team P&O bestaat uit 1,6 FTE met aanvulling van een stagiair(e) en is als volgt opgebouwd: Hoofd P&O (24 uur 0,6 FTE) en P&O medewerkster (38 uur 1,0 FTE). Vanaf 1 juni 2019 wordt deze aangevuld met een P&O adviseur (24 uur 0,6 FTE) waardoor het totaal van de afdeling op 2,2 FTE uitkomt.

De afdeling P&O houdt zich bezig met uiteenlopende zaken als: alle in- door- en uitstroom, werving & selectie, contacten met uitzendbureaus, verzuim/Arbo en opleiding en ontwikkeling. Onder deze onderwerpen vallen verschillende werkzaamheden waar de afdeling zich mee bezig houdt. Binnen de afdeling vallen veel operationele werkzaamheden zoals verlof- en urenregistratie.

Dit gebeurt allemaal nog handmatig, omdat er op dit moment geen personeelssysteem aanwezig is dat in alle behoeften voorziet. Voor januari 2020 is het doel om een nieuw systeem te implementeren, dat ervoor moet zorgen dat het werkvolume afneemt en de processen efficiënter uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast valt de rol van preventiemedewerker onder de verantwoordelijkheid van de P&O medewerkster. Deze zorgt ervoor dat alle wet- en regelgeving op het gebied van Arbo nageleefd worden.

Het Hoofd P&O houdt zich voornamelijk bezig met onderwerpen als beleidsmatige en organisatorische aangelegenheden zoals de aanbesteding van een nieuw personeelssysteem, het opstellen van een auto leaseplan, werving & selectie en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast komen er veel leidinggevenden sparren over uiteenlopende zaken.

**IST und SOLL**De IST en SOLL geven inzicht in de huidige situatie en de gewenste situatie, door deze twee te vergelijken wordt bekend welke stappen er ondernomen moeten worden vanuit de huidige situatie om de gewenste situatie te bereiken. Hoe dit bereikt moet worden, staat beschreven in de deelconclusie.

**Huidige situatie (IST)**   
Bunnik Plants streeft ernaar om een zo duurzaam mogelijk product af te leveren, omdat zij begaan zijn met het milieu en klimaat. Naast hun producten willen zij ook dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Bunnik Plants probeert dit te bereiken op verschillende manieren. Zo werken zij met ZOTTE-teams (Zelf Organiserende Teams), hiermee wil Bunnik Plants ervoor zorgen dat medewerkers zelf nadenken over hoe zij hun taken uit kunnen voeren. Zij mogen zelf beslissen op welke manier zij het werk inrichten en met welke medewerker op welke plek. Naast het idee om medewerkers werkinhoudelijk te laten meedenken, willen zij medewerkers faciliteren om hen bewust te krijgen van hun gezondheid en loopbaan- en ontwikkelingskansen of wel duurzame inzetbaarheid. Op dit moment heeft Bunnik Plants nog geen beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid maar ondernemen zij wel verschillende acties die hier invloed op hebben. De volgende acties zijn weergegeven op basis van de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid volgens de Sociaal Economische Raad (2009). Dit zijn vitaliteit, werkvermogen en employability. De reden hiervoor wordt duidelijk in het theoretisch kader waar dieper ingegaan wordt op het begrip duurzame inzetbaarheid in de vorm van een conceptueel model. Op dit moment worden de volgende tools en middelen al ingezet:   
 **Vitaliteit Werkvermogen Employability**

- Stoppen met roken - ZOTTE-teams - Individuele opleidingen  
- Fruit op werk - 38-uurige werkweek - Taaltrainingen   
- Padelveld - RIE - Het groeiproject  
 - Blijheidsmeter - Bunnik backpack

Voor de uitleg over deze middelen verwijs ik naar bijlage I. Hierin wordt een korte uitleg gegeven bij bovenstaande tools en middelen.

**Gewenste situatie (SOLL)**Binnen Bunnik Plants bestaat de behoefte om meer inzicht te krijgen in het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Op dit moment worden er al verschillende acties ondernomen om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te optimaliseren. Deze acties zijn alleen nog niet geïdentificeerd als zijnde duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is ook de effectiviteit van de huidige acties onbekend.

In de gewenste situatie heeft Bunnik Plants goed in beeld wat de huidige situatie is en hoe zij ervoor kunnen zorgen dat hun medewerkers de volgende stap zetten in hun duurzame inzetbaarheid. Door het invoeren van zelforganiserende teams is de eerste stap gezet richting het zelfredzaam maken van medewerkers door hun meer verantwoordelijkheid te geven. In de gewenste situatie gaan medewerkers een stap verder en worden zij bewust van hun eigen loopbaanpotentieel en weten zij op welke manier zij hun persoonlijke doelen kunnen stellen en bereiken. Door de effectiviteit van de huidige middelen te meten en andere behoeften te achterhalen bij de medewerkers wordt inzichtelijk gemaakt op welke gebieden Bunnik Plants kan bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Vanwege het feit dat Bunnik Plants werkt met zelforganiserende teams willen zij dat medewerkers dit doel zelf bereiken. De vraag die daardoor overblijft is hoe Bunnik Plants haar medewerkers kan faciliteren in dit proces naar duurzaam inzetbare medewerkers.

**Deelconclusie**Na het beschrijven van de IST & SOLL kan de deelconclusie ofwel GAP geschetst worden, dit is het pad van de huidige naar gewenste situatie. Er moet in kaart gebracht worden wat er op dit moment allemaal gebeurt op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit zorgt namelijk voor inzicht in de huidige situatie. Daarnaast moet er achterhaald worden hoe effectief deze middelen zijn. Daarnaast moet gekeken worden waar nog meer behoeften liggen en op welke manier deze behoeften het beste ingevuld kunnen worden en met welke middelen. Vervolgens kunnen de juiste stappen gezet worden om de gewenste situatie te bereiken. Vanuit deze situatieschets kan de probleemformulering vormgegeven worden in hoofd- en deelvragen.

# Hoofdstuk 2: Probleemformulering

*In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering beschreven. Deze bestaat uit de aanleiding voor het onderzoek, de doelstelling, de probleemstelling ofwel hoofdvraag, de deelvragen, de doelgroep en afbakening van het onderzoek.*

**Doelstelling**De doelstelling van dit onderzoek ligt verborgen in de hoofdvraag. De doelstelling is om de medewerkers van Bunnik Plants bewust aan de slag te laten gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid. Zo wordt binnen zelforganiserende teams verwacht dat medewerkers initiatief tonen op de werkvloer. Nu wil Bunnik Plants een stap verder gaan en willen zij een omgeving creëren waarin medewerkers zelf hun verantwoordelijkheid nemen op het gebied van duurzame inzetbaarheid, denk hierbij aan gezondheid en ontwikkelingskansen.Om dit voor elkaar te krijgen moet in kaart gebracht worden welke middelen op dit moment ingezet worden en wat de effectiviteit van deze middelen is.

Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt de behoefte onder de medewerkers gepeild. Wanneer dit in kaart gebracht is, kunnen gerichte interventies ingezet worden die de medewerkers faciliteren in het maken van de juiste keuzes ten behoeve van hun duurzame inzetbaarheid.

**Aanleiding**Vanuit de strategie komt naar voren dat Bunnik Plants TOP wil samenwerken, dit staat voor ‘*Teamspelers’ ‘Ondernemen’ en ‘Professioneel’.* Een onderdeel daarvan is thema duurzame inzetbaarheid. Vanuit de doelstelling komt naar voren dat een hoge medewerkerstevredenheid belangrijk is voor de organisatie. Mede door de medewerkers uit te blijven dagen om iedere dag een goede prestatie te leveren, wordt gestreefd naar een medewerkerstevredenheid van een 7,5. Volgens de meting van de blijheidsmeter staat dit cijfer op dit moment op een 7,9.

Op dit moment organiseert Bunnik Plants verschillende activiteiten en worden verschillende acties ondernomen die bijdragen aan het op peil houden van de medewerkerstevredenheid. Deze middelen werden in eerste instantie ingezet om de tevredenheid te verhogen, maar deze kunnen ook hun bijdragen leveren aan de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit is dan ook de volgende stap die Bunnik Plants wil zetten. Zo willen zij niet alleen tevreden medewerkers maar willen zij ook naar een situatie waarbij medewerkers zelf na denken over hun duurzame inzetbaar zijn. Tot nu toe hebben zij verschillende acties ondernomen zoals het aanleggen van een Padelveld, het faciliteren van fruit voor de medewerkers en het aanpassen van zowel de organisatiestructuur als de werktijden.

De medewerkers zijn door de verandering naar zelforganiserende teams zelfverantwoordelijk voor ‘hoe’ zij het werk invullen. Het ‘wat’ is van de tevoren afgesproken, maar zij zijn als team verantwoordelijk voor de uitvoering. Deze ontwikkeling wordt als positief ervaren en breidt zich verder uit door de organisatie (T. Bunnik, persoonlijke communicatie, 14 februari 2019).

De uitspraak ‘rouleren is het nieuwe goud’ is een veel gebruikte term, waarbij de achterliggende gedachte is dat medewerkers op meerdere plekken binnen het bedrijf inzetbaar worden. Op deze manier ontstaat kruisbestuiving van kennis binnen de organisatie. Aansluitend op de ontwikkelingen binnen de organisatie bestaat de behoefte om de mate van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in kaart te brengen. Zo zijn binnen de organisatie veel medewerkers op productieniveau, waarvan de werkzaamheden de komende jaren zullen gaan veranderen door de komst van automatisering en robotisering.

Bunnik Plants probeert medewerkers zelf hun werk in te laten delen binnen zelfsturende teams. Nu is ook de wens om medewerkers meer te laten nadenken over de mogelijkheden binnen hun loopbaan met het oog op de technologische veranderingen. Door hen voor te bereiden op de mogelijke ontwikkelingen en het verzorgen van een veilige en gezonde werkplek blijven zij optimaal inzetbaar voor zowel hun huidige werkgever als een mogelijke volgende werkgever. Al deze zaken dragen uiteindelijk bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Bunnik Plants.

**Noodzaak**Waarom is duurzame inzetbaarheid een groot thema binnen Bunnik Plants? Binnen de glastuinbouw worden automatisering en robotisering de komende decennia steeds belangrijker. Vooral op het gebied van arbeidsbesparende teelttechnieken. Ondanks dat er altijd nog arbeid zal bestaan, zullen ook veel technologische oplossingen komen voor bijvoorbeeld sorteren en verpakken van producten, wat op dit moment een groot gedeelte van de werkzaamheden bevat. De vraag is dan ook of medewerkers zich voldoende bewust zijn van de snel veranderende arbeidsmarkt ten opzichte van de lange(re) periode die zij zullen moeten werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Volgens de cijfers van het CBS vergrijst de bevolking en zullen oudere werknemers langer door moeten werken en is de instroom van jonge werknemers lager (De Kruijf & Langenberg, 2017). Door medewerkers hiervan bewust te maken en te ondersteunen, kunnen zij de juiste stappen zetten in hun persoonlijke ontwikkeling om een toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren voor de organisatie of – wanneer dat niet (meer) mogelijk is - daarbuiten.

In het Algemeen Dagblad en vaktijdschriften als HortiNext komt naar voren, dat er een medewerkerstekort dreigt en dat medewerkers onvoldoende meebewegen met de veranderende arbeidsmarkt (Abbenhuijs, 2018). Op deze manier heeft de sector op termijn een groot aantal medewerkers, die niet meer gekwalificeerd zijn voor de werkzaamheden die van hen gevraagd worden. De kans bestaat dat Bunnik Plants zelf te weinig medewerkers kan vinden die gekwalificeerd zijn om het werk te kunnen doen, bijvoorbeeld technisch of teelt geschoold personeel.

Vanuit de sector wordt duidelijk dat er een personeelstekort dreigt en dat organisaties hier tijdig op in dienen te spelen (Vermeer, 2018).

Daarnaast bestaat op de kortere termijn de mogelijke uitbreiding van Bunnik Plants. Hierbij is het van belang dat medewerkers blijven meegroeien met de organisatie. De mogelijkheid bestaat namelijk om bestaande tuinen over te nemen. Dit biedt Bunnik Plants de kans om hun huidige processen te kopiëren en te implementeren op deze nieuwe locaties. Dat kan alleen met gekwalificeerd personeel en – zo gelooft Bunnik – door rouleren van medewerkers tussen locaties. Zij zeggen: rouleren is leren en het nieuwe goud.

Op dit moment is er geen beleid of visie op duurzame inzetbaarheid, maar bestaat wel de noodzaak met betrekking tot bovenstaand om de bestaande initiatieven, zoals roulatie van taken, fruit op het werk en het terugbrengen van de werkweek naar 38 uur te definiëren als zodanig. Door het in kaart brengen wordt inzichtelijk hoe de verschillende initiatieven bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid. Vervolgens kunnen deze aangevuld worden met acties, middelen en structuur, zodat Bunnik Plants gerichter kan sturen op het gebied van duurzame inzetbaarheid in de toekomst.

**Probleemstelling**

* Welke gebeurtenissen hebben ertoe geleid dat je uiteindelijk op **Doelstelling**De doelstelling voor dit onderzoek is om medewerkers van Bunnik Plants Duurzaam Inzetbaar te houden. Door onderzoek te doen naar de huidige en gewenste situatie zal er duidelijk worden wat er nodig is om te medewerkers Duurzaam Inzetbaar te houden. Op deze manier weet Bunnik Plants welke interventies er gedaan moeten worden en hoe deze binnen de organisatie verankerd kunnen worden.

‘Hoe kan Bunniks Plants haar medewerkers activeren om bewust aan de slag te gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid?’

**Deelvragen**Om antwoord te kunnen geven op de bovenstaande probleemstelling moeten de volgende deelvragen beantwoord worden:

**Theorievragen**- Wat is het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’?  
- Welke verschillen bestaan er op het gebied van leeftijd binnen het begrip duurzame inzetbaarheid?   
- Wat zijn best theories op het gebied van duurzame inzetbaarheid bij vergelijkbare organisaties?

**Praktijkvragen**  
- In welke mate worden de huidige tools en middelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid als effectief ervaren?  
- Waar ligt de behoefte van de medewerkers van Bunnik Plants op het gebied van duurzame inzetbaarheid?

De eerste twee vragen zullen beantwoord worden door deskresearch uit te voeren. Bij de deelvraag over best theories wordt gekeken naar wat vergelijkbare organisaties al hebben gedaan op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De laatste twee praktijkgerichte vragen zullen beantwoord worden aan de hand van field research. De opzet en verantwoording van de field-research is terug te lezen in hoofdstuk 4: Methodologie.

**Toelichting deelvragen**Om de duurzame inzetbaarheid binnen Bunnik Plants te verbeteren moet het begrip eerst worden ontleed om te kijken waar het over gaat, dit wordt gedaan aan de hand van verschillende definities. Daarnaast bestaan er aanzienlijke verschillen binnen het personeelsbestand op het gebied van leeftijd wat dit een interessante factor maakt om verder te onderzoeken hoe dit invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Bunnik Plants onderneemt op dit moment al een aantal acties om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

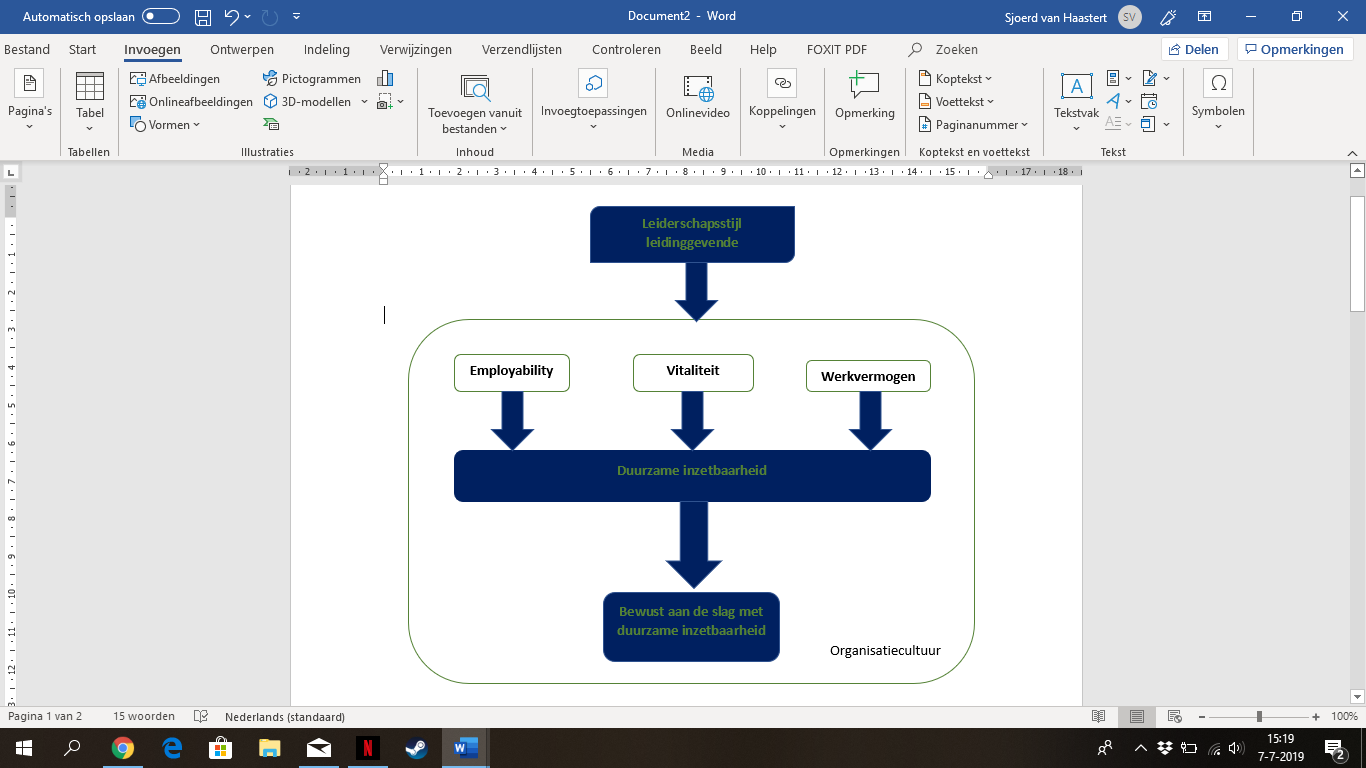
Daarom is het belangrijk om te achterhalen wat de effectiviteit van deze middelen is. Tot slot moet onderzocht worden waar nog onbekende behoeften liggen.

**Doelgroep en afbakening**De doelgroep van dit onderzoek zijn de medewerkers binnen Bunnik Plants (BP) en Bunnik Logistics (BL). Bunnik Creations (BC) wordt niet meegenomen in het onderzoek aangezien zij apart opereren van de andere twee bv’s. De vraag over duurzame inzetbaarheid komt vanuit Bunnik Plants waarbij de productiemedewerkers een belangrijke doelgroep vormen van het onderzoek. Met het oog op de technologische ontwikkelingen en de veranderingen op de arbeidsmarkt zijn zij een kwetsbare groep. Hierdoor ontstaat de noodzaak om onderzoek te doen zodat zij voorbereidt kunnen worden op de toekomst. Deze groep wordt niet vertegenwoordigt binnen Bunnik Creations waardoor gekozen is om hen buiten het onderzoek te laten.

# Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

*In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader van het onderzoek behandeld. De opzet van het onderzoek wordt duidelijk aan de hand van het conceptueel model. In dit hoofdstuk wordt ook antwoord gegeven op de eerste 3 deelvragen van het onderzoek.*

## 3.1. Het conceptueel model

Binnen het onderzoek worden verschillende begrippen besproken. Het conceptueel model geeft schematisch weer de begrippen zich tot elkaar verhouden.

Binnen het model worden de volgende begrippen genoemd:

* Duurzame inzetbaarheid
* Leiderschapsstijl leidinggevende
* Employability
* Vitaliteit
* Werkvermogen
* Bewust aan de slag met duurzame inzetbaarheid
* Organisatiecultuur

Figuur 3: Het conceptueel model (Van Haastert, 2019)

Het begrip ‘Duurzame inzetbaarheid’ staat centraal binnen dit onderzoek. De omschrijving van het begrip zoals het binnen dit onderzoek geïnterpreteerd wordt, is beschreven binnen hoofdstuk 3: het theoretisch kader. Kijkend naar de definitie van de Sociaal Economische Raad (2009) bestaat het begrip duurzame inzetbaarheid uit de volgende drie begrippen: employability, vitaliteit en werkvermogen. Vanuit het model wordt duidelijk dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende invloed uitoefent op deze drie begrippen. Door middel van interventies en de manier van leidinggeven verandert er iets binnen de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

In het theoretisch kader worden de begrippen employability, vitaliteit, werkvermogen en leiderschapsstijl leidinggevende verder toegelicht. Voor de uitleg van de begrippen employability, vitaliteit en werkvermogen wordt de informatie van de Sociale Economische Raad ofwel SER geraadpleegd. Daarnaast wordt het begrip duurzame inzetbaarheid verder uitgediept aan de hand van definities om erachter te komen wat deze precies inhoudt.

Het laatste blok ‘Bewust aan de slag met duurzame inzetbaarheid’ is het uiteindelijke doel van het onderzoek en moet tot stand komen door het uitvoeren van de aanbevelingen beschreven in hoofdstuk 7.

## 3.2. Wat is het begrip duurzame inzetbaarheid?

**Duurzame inzetbaarheid**De term ‘duurzame inzetbaarheid’ is een bekend begrip geworden de afgelopen jaren. Dit komt door onderwerpen als vergrijzing en de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Voor dit onderwerp bestaan verschillende definities.

“*Duurzaam inzetbaar betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren’’* (Van der Klink et al., 2010).

In het boek, *Een leven lang inzetbaar* (De Lange & Van der Heijden, 2016) worden verschillende definities gegeven van het begrip duurzame inzetbaarheid. Uit bovenstaande definitie kan opgemaakt worden, dat duurzame inzetbaarheid begint met het garanderen van een context die gekarakteriseerd zou moeten worden door een gezonde werkomgeving met een stimulerende en ondersteunende direct leidinggevende. De rol van de leidinggevende is binnen Bunnik Plants de laatste jaren veranderd met de invoering van de zelforganiserende teams. Hierbij hebben zij een eerste stap gezet naar de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Vervolgens verwijst de definitie naar de attitude en de motivatie van het individu om de mogelijkheden en voorwaarden die de werkcontext biedt ook daadwerkelijk te benutten.

In de gepubliceerde White paper van de NEN genaamd: ‘Maak medewerkers duurzaam inzetbaar’ wordt de volgende definitie aangehaald:

*‘‘Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren’’* (NEN, 2014).

De bovenstaande definitie heeft de volgende uitgangspunten:

* De definitie gaat in het beginsel uit van een zekere mate van wederkerigheid en een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer.
* Organisaties die sturen op duurzame inzetbaarheid, voeren een integraal beleid ten einde van hun medewerkers (ook in de toekomst) om toegevoegde waarde te ervaren.

Hiertoe moeten medewerker zich kunnen aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden (In het werk en privé).

* Door duurzame inzetbaarheid kunnen medewerkers nu en in de toekomst een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat vervullen. Dat stelt ze ook in staat een succesvolle overstap te maken naar een andere functie.
* Duurzame inzetbaarheid geeft weer wat het werkvermogen is (ook in houding, gedrag, vitaliteit, motivatie, kansen en visie).

Zij benaderen duurzame inzetbaarheid als iets dat vanuit de medewerker moet komen, waardoor zij meerwaarde creëren voor een organisatie.

Daarnaast is het ook de bedoeling dat zij deze meerwaarde zelf ervaren. Door duurzaam inzetbaar te zijn kunnen zij verschillende functies op een juiste manier uitvoeren wat hun ook aantrekkelijk maakt voor andere organisaties. Dit doet Bunnik Plants op dit moment al in de vorm van rouleren van personeel tussen locaties. Zoals in de aanleiding beschreven wil Bunnik Plants dat medewerkers een volgende stap zetten waarbij zij zelf de regie nemen over hun duurzame inzetbaarheid.

**Drie dimensies duurzame inzetbaarheid**Vanuit het conceptueel model zijn de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid volgens de Sociaal Economische Raad (SER, 2009) weergegeven. Volgens hen bestaat duurzame inzetbaarheid uit de volgende drie specifieke elementen: employability, vitaliteit en werkvermogen.

**Employability**In een studie van SEO Economisch Onderzoek wordt employability omschreven als de mate waarin personen tijdens het leven productief en belonend werk kunnen vinden en behouden. Employabilitybeleid is gericht op de blijvende inzetbaarheid van personeel en kan maatregelen als scholing, beloning en doorstroommogelijkheden bevatten. Employability is een begrip, dat past binnen de huidige kenniseconomie waarin werknemers mede-eigenaar zijn van hun eigen arbeidswaarden om zo verzekerd te blijven van werk en inkomen (SER, 2009). Door middel van een employability-scan is het mogelijk om de capaciteiten en een persoonlijkheidsprofiel in kaart te brengen. De uitslag van deze scan geeft inzicht in de verschillende soorten werk die bij de medewerker past. Op deze manier kan de werknemer zich gericht scholen en ontwikkelen binnen zijn eigen behoeften en kracht. Employability of wel loopbaanpotentieel is het vermogen om nu en in de toekomst de verschillende werkzaamheden en/of functies te kunnen blijven vervullen.

**Vitaliteit**Onder vitaliteit worden begrippen als: levenskracht, energie, motivatie en bezieling geschaard. Motivatie hangt samen met veel verschillende factoren, denk hierbij aan de stijl van leidinggeven en de mate waarin verantwoordelijkheden aan verschillende niveaus zijn toebedeeld binnen de organisatie. Daarnaast zijn ook de arbeidsvoorwaarden, beoordelings- en beloningsbeleid, afwisseling in het werk, de mogelijkheden tot promotie, werksfeer en werkdruk van invloed op de vitaliteit van medewerkers. Vitaliteit wordt omschreven als het in staat zijn om energiek, fit en onvermoeibaar de werkzaamheden uit te voeren. Hiervoor zijn mentale veerkracht en doorzettingsvermogen van belang (SER, 2009).

**Werkvermogen**Workability is een maat voor het werkvermogen en de duurzame inzetbaarheid van een werknemer. Deze workability is te kwantificeren door het gebruik van een workability Index (WAI). Deze tool meet het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen van werknemers. De WAI kijkt of de werknemer voldoet aan de gestelde beroepseisen van het werk.

Vanuit Fins onderzoek komt naar voren, dat een lage score van de test samenhangt met een hogere kans op arbeidsongeschiktheid en meer directe kosten voor ziekteverzuim. Vanuit de WAI bestaat er de mogelijkheid om vervolgonderzoek te laten doen, zodat maatregelen getroffen kunnen worden die aansluiten op de persoonlijke behoefte van de werknemer. Daarnaast zou een WAI-onderzoek bij kunnen dragen aan een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Binnen Nederland beheert de Stichting Blik op Werk de WAI-vragenlijsten en stimuleert de implementatie binnen bedrijven. Werkvermogen wordt gedefinieerd als de mate waarin werknemers fysiek en mentaal aan de eisen van hun huidige werk kunnen voldoen (SER, 2009).

**Leiderschapsstijlen**Zoals beschreven heeft ook de leidinggevende een belangrijke rol binnen de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Leidinggevenden moeten beschikken over bepaalde eigenschappen om hieraan bij te kunnen dragen. Zij hebben namelijk invloed op de medewerkers door middel van stimuleren en het bieden van ondersteuning (Knies, 2012).

De rol van de leidinggevende is cruciaal volgens De Lange, Leisink en Knies (2011). Zo zullen zij een verandering moeten ondergaan op het gebied van de stijl die zij hanteren. Zij zullen van directief leidinggeven moeten veranderen naar coachend leidinggeven. Leidinggevenden worden niet alleen meer beoordeeld op basis van hun targets, maar ook op hun functioneren als People manager. Hierin worden begrippen als vertrouwen, ruimte en empathie gebruikt. Daar tegenover moet wel staan, dat zij de ruimte en middelen krijgen om deze verandering te ondergaan.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij deze ruimte ook pakken en daardoor hun verantwoordelijkheid nemen. Dit op het gebied van het werk dat zij uitvoeren maar ook op het gebied van hun persoonlijke ontwikkeling. Wereldwijd is bekend dat de HR-verantwoordelijkheden steeds meer verschuiven naar de leidinggevende (Perry & Kulik, 2008). Hierdoor krijgen steeds meer leidinggevenden de verantwoordelijkheid over de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

In het boek, *Een leven lang inzetbaar* (De Lange & Van der Heijden, 2016), komt naar voren dat De Lange, Leisink & Knies (2011) ook de tendens hebben ontdekt, dat leidinggevenden hun oudere medewerkers vooral ondersteunen in hun dagelijks functioneren. Dit doen zij door belangstelling te tonen naar hun persoonlijk functioneren en door waardering te laten merken voor hun werk. Daarnaast stimuleren leidinggevenden oudere medewerkers door hen te attenderen op de mogelijkheden voor verdere opleiding. Wel wordt er een kanttekening gemaakt, dat het beeld van de leidinggevende iets positiever is op dit gebied dan het beeld van de oudere medewerker.

Uit onderzoek van De Lange, Leisink & Knies (2011) komt ook naar voren, dat de steun die leidinggevenden aan oudere werknemers bieden direct afhankelijk is van de bekwaamheid en bereidheid om oudere medewerkers te coachen. Als er een laag hoger gekeken wordt, kan ook gezegd worden dat de leidinggevende op hun beurt weer afhankelijk zijn van de mate van steun die zij van hun leidinggevende ontvangen.

**Verschillende niveaus**Duurzame inzetbaarheid kan op verschillende niveaus beoordeeld worden. Dit zijn het macro- meso- en microniveau. Het gaat hierbij over strategisch belangrijke overwegingen. De verschillende niveaus kunnen vertaald worden naar de bedrijfsvoering, als voorbeeld: ‘de organisatiecontext’ (macro), ‘het bedrijf zelf’ (meso), en ‘de mensen in de organisatie’ (micro) (De Lange & Van der Heijden, 2016).

**Macroniveau**Op dit niveau gaat het vooral over politieke, economische en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid.

De belangrijkste ontwikkelingen voor de organisatie zijn vooral de branchegerichte ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan een tekort aan technisch geschoold personeel of bezuinigingen vanuit de overheid in de sector onderwijs.

**Mesoniveau**Binnen het mesoniveau draait het om ontwikkelingen op organisatieniveau. Het gaat hierbij om het anticiperen op knelpunten of toekomstige ontwikkelingen binnen de organisatie. Om dit in kaart te brengen kunnen onderzoeken worden uitgevoerd zoals een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het gaat bij dit soort onderzoeken om het vaststellen van een nulpunt en het voorbereiden op veranderingen die in de toekomst spelen. Het bedrijf moet zich als geheel ontwikkelen om haar bestaansrecht te behouden.

**Microniveau**Binnen het microniveau wordt gekeken naar de impact van de twee bovenstaande niveaus en de ontwikkelingen die daar spelen. Op dit gebied is veel wetenschappelijk onderzoek beschikbaar waar bijvoorbeeld de verhouding werk-privébalans in relatie tot arbeidsproductiviteit is onderzocht. Uiteindelijk is persoonlijk leiderschap de sleutel voor de vertaling van de individuele verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid. De rol van de leidinggevende is hierin heel belangrijk en is in feite de schakel tussen het meso- en microniveau. De leidinggevende vertaalt de organisatie doelstelling naar concrete interventies op individueel niveau van de medewerker (De Lange & Van der Heijden, 2016).

**Deelconclusie:**Onder het begrip duurzame inzetbaarheid vallen veel verschillende onderwerpen. Zoals beschreven gaat het over de manier waarop een medewerker zijn werk kan, moet en wil uitvoeren. Hierbij gaat het over factoren als vitaliteit, werkvermogen en employability. Deze begrippen verhouden zich weer tot het niveau waarop deze kunnen acteren, namelijk het micro, meso en macro niveau. Daarnaast kan gezegd worden, dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft op het gebied van stimuleren en waarderen van haar medewerkers.

3.3. Welke verschillen bestaan er op het gebied van leeftijd binnen het begrip duurzame inzetbaarheid?

*Deze deelvraag beantwoordt de verschillen binnen duurzame inzetbaarheid vanuit de theorie tussen jongeren en ouderen en hoger opgeleide tegenover lager opgeleiden. Binnen Bunnik Plants zijn twee grote groepen namelijk jongvolwassenen en oudere werknemers. Daardoor is het interessant om op basis van deze kenmerken onderscheid te maken in de verschillende behoeften op het gebied van duurzame inzetbaarheid.*

**Definitie van oudere medewerker**In het onderzoek ‘*Oudere werknemer en langer doorwerken’* wordt een definitie gegeven van een oudere medewerker. Iemand is een oudere medewerker wanneer deze 45 jaar of ouder is. De keuze voor deze leeftijd komt vanuit World Health Organization (WHO). Zij besloten in 1993 om de leeftijd van een ‘oudere werknemer’ te stellen op 45 jaar (Ybema, Geuskens, & Oude Hengel, 2009).   
  
**Verschillen in leeftijd**In het boek, *Een leven lang inzetbaar* (De Lange & Van der Heijden, 2016) komen verschillen naar voren die onderverdeeld kunnen worden in de drie dimensies tussen jongere en oudere medewerkers zoals deze eerder benoemd zijn in het conceptueel model.

Binnen deze dimensies gaat het over onderwerpen als fysieke gesteldheid, mentale weerbaarheid, opleidingsniveau en sociale vaardigheden.

Op het gebied van ontwikkeling door ervaring komt Sternberg (1988) tot twee conclusies die tegen over elkaar staan. Namelijk, het vermogen om nieuwe taken aan te leren in een onbekende omgeving tegenover het routines verwerven en benutten, om binnen bepaalde leefsituaties effectief te functioneren. Meer nadruk, training en ontwikkeling op het ene aspect gaat na enige tijd ten koste van het andere aspect.

Thijssen heeft een conceptueel kader uitgedacht op het gebied van ervaringsconcentratie (Thijssen 1988 en 1992). De essentie van dit kader is als volgt:

* Met het stijgen van de leeftijd is doorgaans sprake van een toenemende veelheid aan ervaringen.
* Met het stijgen van de leeftijd is doorgaans sprake van een afnemende diversiteit aan ervaringen.

Vanuit deze theorie komt naar voren dat een stijging in leeftijd de ervaring verhoogd en dat deze gerichter wordt. Dit heeft zowel voordelen als nadelen. Wanneer een werknemer een stabiele arbeidsmarktsituatie kent, heeft het voordelen op het gebied van snelle herkenbaarheid van situaties en problemen en hogere arbeidsproductiviteit door middel van routines. Na enige tijd kunnen hier de nadelen van opspelen. Het gaat hier over tijdsgebonden problemen die ontstaan door vergaande routinisering, zoals verveling en onoplettendheid. De beste arbeidspositie is een mix van routiniserende en innoverende arbeidsactiviteit. Op deze manier maak je gebruik van zowel het vermogen om nieuwe taken aan te leren in een onbekende omgeving als het uitoefenen van routines binnen het huidige functioneren.

Uit onderzoek van Horn en Cattel (1967) is naar voren gekomen dat jongere en oudere medewerkers verschillen op bepaalde intelligentiefactoren. Jongeren scoren gemiddeld hoger op ‘fluid intelligence’, dat wil zeggen het vermogen om formele problemen op te lossen, waarbij het snel combineren van nieuwe gegevens van belang is. Ouderen scoren daarentegen gemiddeld hoger op ‘crystallized intelligence’, daar gaat het over het oplossen van complexe, levensechte problemen, waarbij het inzicht in, en de integratie van culturele context factoren van belang zijn.

Uit onderzoek genaamd ‘*Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk’* (De Lange, Schalk & Van der Heijden, 2013) komen de volgende bevindingen naar voren op het gebied van oudere werknemers.

Oudere werknemers:

* In vergelijking tot hun jongere collega’s, minder fysieke reserves lijken te hebben;
* Eerder een afname rapporteren in de vaardigheden die met een zogenoemde vloeiende cognitieve vermogens samenhangen (zoals reactiesnelheid en ruimtelijke functies);
* Een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek hebben;
* Een relatief lager werkvermogen hebben;
* Een lagere motivatie hebben om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt.

**Kenmerken binnen leeftijdsgroepen**In de publicatie *‘Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk’* van De Lange, Schalk en Van der Heijden (2013) worden een aantal opmerkingen geplaatst op het gebied van ouder worden en de invloed daarvan op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Vanuit dit onderzoek kan geconstateerd worden dat veel ouderen niet werken tot de pensioengerechtigde leeftijd en een voorkeur hebben om eerder te stoppen. Daarnaast verzuimen de oudere werknemers relatief gezien langer en hebben zij meer psychische klachten in vergelijking met hun jongere collega’s. Uit het onderzoek blijkt dat oudere werknemers gemiddeld een relatief lagere duurzame inzetbaarheid hebben dan jongere medewerkers. Zo hebben zij minder fysieke reserves, ervaren zij afname in vaardigheden die met vloeiende cognitieve vermogens samenhangen, zoals reactiesnelheid en de ruimtelijke functies.

Ook hebben zij een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek, een relatief lager werkvermogen en een lagere motivatie om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt.

Oudere werknemers vallen sneller uit het arbeidsproces door vervroegde pensionering of arbeidsongeschiktheid ten gevolge van psychische klachten. Daarnaast is ook de afname van zien, ruiken, horen, fysieke krachten en snelheid een feit.

Uit een ander onderzoek genaamd *‘Oudere werknemers en langer doorwerken’* van Ybema, Geuskens en Oude Hengel (2009) komen juist andere waarnemingen naar voren. Zo bevestigen zij twee trends, namelijk het feit dat de ouderen zowel langer willen en kunnen doorwerken, wat in strijd is met de gegevens eerder vermeld. Daarnaast bevestigen zij ook dat ouderen denken dat lichter werk kan bijdragen aan langer doorwerken.

Volgens Nauta (2006) (in De Lange & Van der Heijden, 2016) moet er wel een kanttekening gemaakt worden dat er grote diversiteit bestaat binnen deze groep. Zo zijn alle bovenstaande veranderingen niet op iedereen van toepassing en zijn er veel uitzonderingen. Wel moet daarbij gezegd worden, dat de omschreven negatieve uitkomsten van het onderzoek sterker van toepassing zijn op mensen met een lagere opleiding, vrouwen en allochtonen.

Nauta (2006) geeft echter ook aan dat een kalenderleeftijd een nietszeggend getal is voor het beoordelen van de inzetbaarheid van oudere medewerkers en benadrukt dat de functionele leeftijd een betere graadmeter is. Deze geeft namelijk aan hoe oud mensen zijn op basis van hun lichamelijke gezondheid. Doordat de spreiding in lichamelijke en mentale gezondheid onder oudere werknemers zo groot is, heeft de leeftijd nauwelijks een voorspellende waarde voor de inzetbaarheid. Het is immers een zeer heterogene groep.

Naast negatieve uitkomsten zijn er ook positieve uitkomsten te benoemen van het ouder worden op het werk. Zo ontwikkelen de verbale vaardigheden zich nog tot het 65e levensjaar en blijven structuren goed hangen, waardoor werk bijna geautomatiseerd uitgevoerd kan worden. Daarnaast zijn zij ook vaak meer tevreden over hun werk dan jongeren door hun ervaring en senioriteit.

Ten aanzien van werk gerelateerde persoonskenmerken kan worden gesteld dat een hoog kennis- en ervaringsniveau en het beschikken over kwaliteiten en competenties positief samenhangt met de inzetbaarheid binnen de huidige functie (Van der Leije, 2009). Ook benoemt zij het verband tussen veranderde arbeidsmotivatie en inzetbaarheid. Voorbeeld van een verandering is bijvoorbeeld dat de situatie in iemands leven verandert. Voor jongeren speelt ‘scoringsdrang’ en ‘status’ een grote rol. Ouderen zoeken daarentegen naar een zinvolle baan met creativiteit. Met deze informatie moet dus rekening gehouden worden bij het toewijzen van functies en taken. Op deze manier kan iedere medewerker optimaal ingezet worden. Daarnaast heeft het lang blijven hangen in een bepaalde functie een negatief effect op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit komt doordat er sprake is van een eenzijdige ontwikkeling, waarbij de kennis en ervaring niet divers genoeg ontwikkeld wordt. Op deze manier ontstaat ervaringsconcentratie, dit heeft dus niet zozeer met leeftijd te maken, maar juist met de bepaalde tijd dat een functie uitgevoerd wordt. De flexibiliteit van de medewerker loopt op deze manier terug en daardoor ook de inzetbaarheid (De Lange & Van der Heijden, 2016).

Op het gebied van psychische kenmerken wordt opgemerkt dat openheid, nauwkeurigheid en promotiefocus een positief verband hebben met duurzame inzetbaarheid. Introversie en neuroticisme vertonen een negatief effect op de inzetbaarheid.

Medewerkers die zelf de regie nemen over hun loopbaan en vooral inzetten op promotiefocus in de vorm van groei, ontwikkeling en verwezenlijking van doelen hebben een positief effect op hun eigen duurzaamheid. Bij medewerkers die vooral uit een preventiefocus te werk gaan, dus de doelen zien als plichten en verantwoordelijkheden, een negatief verband laten zien met duurzame inzetbaarheid (De Lange & Van der Heijden, 2016).

**Opleidingsniveau en leeftijd**Op het gebied van opleidingsniveau zijn er grote verschillen op basis van leeftijdscategorieën. Zo zijn er verschillen op het gebied van scholingskansen tussen de verschillende generaties. Dit komt doordat het percentage van de beroepsbevolking die hoger onderwijs gevolgd hebben aanzienlijk is gestegen. Het komt er dus op neer dat ouderen gemiddeld genomen een lagere vooropleiding hebben dan jongeren (De Lange & Van der Heijden, 2016).

Het opleidingsniveau heeft op verschillende manieren invloed op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Zo hebben medewerkers met een laag opleidingsniveau een verhoogd risico op vervroegde uitval uit het werkproces door arbeidsongeschiktheid, vroegpensioen en werkloosheid dan medewerkers met een hoog opleidingsniveau. Het blijkt dat laagopgeleiden minder vaak aangeven door te willen of kunnen werken (Robroek, Burdorf, Beumer, Van der Sluis, & Weel, 2011). Daarnaast bestaat ook de verwachting, dat medewerkers die laag opgeleid zijn minder scholing hebben gehad. De verwachting hierbij is, dat hun employability lager is dan medewerkers die hoger opgeleid zijn. Scholing kan hierbij een belangrijke rol spelen om de capaciteiten te vergroten en daarmee de duurzame inzetbaarheid van de medewerker (De Lange, Schalk & van der Heijden, 2013).

## 3.4. Wat zijn ‘Best Theories’ op het gebied van duurzame inzetbaarheid in vergelijkbare organisaties?

*De best theory zeggen iets over wat in de praktijk al gebeurd is. Er worden twee casussen beschreven van vergelijkbare organisaties. Binnen dit onderzoek zijn dit Royal Flora Holland waar in een vergelijkbare productieomgeving gewerkt wordt. Als tweede organisatie is CurTec beschreven, die een vergelijkbaar personeelsbestand heeft met veelal lager opgeleide medewerkers. Door het beschrijven van best theories van vergelijkbare bedrijven wordt duidelijk welke mogelijkheden er voor Bunnik Plants zijn om te verbeteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid.*

**Royal Flora Holland (Productieomgeving)**In de Masterthesis: ‘Onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel’ (Van der Heijden, 2016) komen een aantal interessante bevindingen naar voren. Het onderzoek is uitgevoerd binnen Royal Flora Holland. Deze organisatie ondersteunt telers bij het verhandelen en distribueren van hun producten. Dit doen zij vanuit verschillende locaties, de grootste drie bevinden zich in Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg. De organisatie had in 2015 een jaaromzet van €4.6 miljard en beschikte in die tijd over zo’n 3.000 medewerkers. De steekproef binnen dit onderzoek bedroeg 1.500 medewerkers. De verhouding van operations tot de gehele organisatie is dus hetzelfde als bij Bunnik Plants. Zo verhandelen zij voor een groot gedeelte dezelfde producten en is het overgrote deel van het personeelsbestand werkzaam binnen logistiek of productie.

Het onderzoek (Van der Heijden, 2016) is uitgevoerd onder de afdeling operations met het oog op duurzame inzetbaarheid van deze groep. Zij zorgen ervoor dat de orders op de juiste manier verwerkt worden om vervolgens verder gedistribueerd te worden. De duurzame inzetbaarheid is gemeten aan de hand van drie dimensies namelijk: employability, vitaliteit en werkvermogen net zoals in dit onderzoek. Vanuit het onderzoek is naar voren gekomen dat 21,8% van de werknemers binnen Operations onvoldoende energie, motivatie en veerkracht heeft (vitaliteit).

13% van de werknemers kan niet voldoen aan de fysiek, psychische en sociale eisen van het werk (werkvermogen). Tot slot is 31,6% van de werknemers niet breder inzetbaar binnen of buiten de organisatie (employability). Deze gegevens zijn gebaseerd op de perceptie van teammanagers aangezien zij de enquête ingevuld hebben. Vanuit de theorie van De Lange, Leisink en Knies (2011) komt juist naar voren dat leidinggevenden niet in staat zijn om de juiste ondersteuning te bieden aan oudere werknemers. Dit heeft dus invloed gehad op de uitslagen van het onderzoek.

Vanuit het onderzoek (Van der Heijden, 2016) is naar voren gekomen dat de bedrijfscultuur een grote invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid. Binnen Royal Flora Holland heersten twee culturen onder de afdeling Operations. Dit zijn de familiecultuur en een angstcultuur. Er werd geconstateerd dat een ontwikkelcultuur ontbreekt, die juist heel belangrijk is voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. De medewerkers gaven aan het werk leuk te vinden, maar dat het fysiek en psychisch erg belastend is. Daarbij komend zijn de leeftijd, leefstijl en gezondheid van de medewerkers een factor die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid. Tot slot spelen ook de initiatieven die HR onderneemt en de manier van ondersteunen door teammanagers een grote rol in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Vanuit deze masterthesis (Van der Heijden, 2016) komt naar voren dat binnen Royal Flora Holland meer campagne gevoerd moet worden binnen de organisatie over het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Een ander advies is om HR-initiatieven meer preventief in te zetten in plaats van het vrijblijvend aan te bieden. Een manier om dit te bereiken is door het aanbieden van gezondheidstesten. Dit kan in de vorm van een Preventief Medisch Onderzoek ofwel PMO. Daarnaast wordt aangegeven dat teammanagers meer vanuit de coachende stijl leiding moeten geven, waardoor zij een meer stimulerende rol krijgen. Een aanbeveling is ook om beleid te schrijven op het aanbieden van aangepast werk. Tot slot moet de mogelijkheid komen voor teammanagers om werk aan te bieden via een forum op het intranet. Op deze manier kunnen vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht.

**CurTec (Merendeel lager of middelbare beroepsopleiding)**In het rapport ‘Duurzaam meedoen’ uitgegeven door FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie en AWVN (2012) wordt de volgende best theory van CurTec beschreven.

CurTec ontwikkelt, produceert en distribueert verpakkingen met een hoge toegevoegde waarde. CurTec is gevestigd in Rijen en heeft vestigingen in zes verschillende landen. Het bedrijf is in 1991 ontstaan door een verzelfstandiging vanuit het voormalig Curver Plastics. Het bedrijf heeft 100 medewerkers. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar en het merendeel van de medewerkers heeft een laag of middelbare beroepsopleiding gevolgd (De Unie, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten, & AWVN, 2012). De vergelijking met Bunnik Plants zit hem in het opleidingsniveau van de medewerkers van de organisatie.

De producent van verpakkingen heeft vroeg ingespeeld op vergrijzing. Hierdoor hebben zij rekening gehouden met de krapte op de arbeidsmarkt en veranderende wensen van de moderne werknemer. Door brancheonderzoek te doen naar leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn ze erachter gekomen dat het personeelsbestand bij CurTec ongunstig is verdeeld.

Deze gemiddelde leeftijd blijft doorstijgen en het algemene opleidingsniveau is lager dan in de branche. Dit in combinatie met de groeiambities van CurTec heeft ervoor gezorgd dat er wat moest veranderen. Vanuit het levensfasebewust beleid zijn een aantal aanknopingspunten naar voren gekomen. Zo moeten zij sturen op een evenwichtige personeelsopbouw, moeten zij investeren in de inzetbaarheid van medewerkers, in scholing, opleiding en inzet van gezondheidsmanagement.

Het idee binnen CurTec, is dat medewerkers zelf mogen meepraten en zelfverantwoordelijkheid hebben over hun keuzes. Het doel van de HR-manager is om de medewerkers weerbaarder te maken, omdat de arbeidsmarkt er over 10 jaar volledig anders uit ziet, daar moeten medewerkers zich van bewust zijn en op in spelen, is haar mening.

In het rapport ‘*Duurzaam Meedoen’* (De Unie, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten, & AWVN, 2012) schrijft Petra Boute dat zij als oplossing bij CurTec een persoonsgebonden budget in het leven hebben geroepen, die mensen kunnen besteden aan hun vitaliteit en employability.

Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan de arbeidsverhoudingen binnen de organisatie. Het idee is dat, wanneer deze goed zijn, de belangen van de werkgever en werknemer in balans zijn. Ook betrekken zij vertegenwoordigers van werknemers bij veranderingen. Zo willen zij dat iedere werknemer lid wordt van de vakbond die binnen het bedrijf actief is. Eén van de belangrijkste uitkomsten uit dit cao-overleg is dat gestuurd moet worden op een levensfasebeleid met een leercultuur. Dit levensfasebeleid is er om medewerkers te stimuleren op het gebied van vitaliteit en employability.

Tot slot hebben ze bij Curtec de keuze gemaakt om te gaan werken met een jaarlijks budget voor employability. Deze wordt ingezet om de vitaliteit en inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten. Zo krijgen zij de kans om zich te ontwikkelen binnen of buiten het vakgebied, afhankelijk van de ambitie van de medewerker.

# Hoofdstuk 4: Methodologie

*In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie beschreven. De verantwoording voor het type onderzoek, een beschrijving van de toegepaste meetinstrumenten en de manier waarop de verkregen data geanalyseerd is, wordt uitgelegd. Ook wordt ingegaan op begrippen als betrouwbaarheid en validiteit. Tenslotte wordt een beeld gegeven van de populatie en de steekproef van het onderzoek.*

**Vooronderzoek**Om tot een zo goed mogelijk onderzoeksopzet te komen zijn verschillende maatregelen genomen tijdens de voorbereiding. Op deze manier is de vraag van de organisatie geconcretiseerd en zo volledig mogelijk geformuleerd. Om dit te bereiken zijn gesprekken gevoerd met verschillende personen binnen de organisatie zoals de afdeling P&O, verschillende leidinggevende en leden van de directie, om zo de verschillende behoeften in kaart te brengen. De bedrijfscultuur en de managementstijl spelen ook een rol binnen het onderzoek met het oog op de invoering van de zelforganiserende teams in 2014. Daarnaast is veel literatuur beschikbaar zowel online als via boeken. Zo is het boek *Een leven lang inzetbaar* van De Lange & Van der Heijden (2016) en andere publicaties van verschillende theorieën en inzichten op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn verschillende online publicaties geraadpleegd zoals best theories en andere onderzoeken op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

**Typebeschrijving onderzoek**Dit onderzoek kent zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve benadering. Het kwalitatieve gedeelte bestaat uit een zestal half-gestructureerde interviews, waarbij het doel het achterhalen van de achterliggende meningen van de medewerkers is. Naast deze interviews is er een enquête gehouden. Deze resultaten zijn kwantitatief. Hierin zijn de resultaten van de enquête vooral verklarend en moeten deze resultaten kenmerken, bevestigen of juist ontkennen. De resultaten van de interviews geven vooral nieuwe inzichten en zijn beschrijvende resultaten.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Theorievragen** | **Beschrijvend/ver- klarend/ toetsend/ verkennend** | **Waarom** | **Hoe** |
| Deelvraag 1: Wat is het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’? | Beschrijvend | Deze vraag verheldert het begrip en daarmee het onderwerp van het onderzoek. | Deze vraag wordt beantwoord d.m.v. deskresearch. |
| Deelvraag 2: Welke verschillen bestaan er op het gebied van leeftijd binnen het begrip duurzame inzetbaarheid? | Beschrijvend | Vanuit de theorie wordt weergegeven welke verschillen er bestaan tussen verschillende groepen. | Deze vraag wordt uitsluitend beantwoord vanuit de theorie. |
| Deelvraag 3: Wat zijn de best theories op het gebied van duurzame inzetbaarheid bij vergelijkbare organisaties? | Beschrijvend | Het antwoord op deze vraag geeft inzichten in vergelijkbare situaties uit het verleden. | Deze vraag wordt beantwoord vanuit documentatie van andere vergelijkbare organisaties. |
| **Praktijkvragen** |  |  |  |
| Deelvraag 4: In welke mate worden de huidige tools en middelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid als effectief ervaren? | Verklarend/ toetsend | Deze vraag geeft inzicht in het gebruik van de huidige middelen. Hierin bestaan al bepaalde ideeën en deze kunnen onderbouwd worden door deze na te vragen. | Deze vraag wordt beantwoord d.m.v. de resultaten op de enquêtes en de interviews. |
| Deelvraag 5: Waar ligt de behoefte van de medewerkers van Bunnik Plants op het gebied van duurzame inzetbaarheid? | Verkennend | Deze vraag is verkennend, er wordt gevraagd naar nieuwe nog onbekende informatie vanuit de doelgroep. | Deze vraag wordt beantwoord d.m.v. de resultaten op de enquêtes en de interviews. |

**Meetinstrumenten**Voor de onderzoeksinstrumenten wordt verwezen naar de bijlagen. De ingezette onderzoeksinstrumenten zijn: aankondiging van de enquête (II), originele enquête (III), gespreksopzet voor de interviews (IV), en een analyseschema (V). De resultaten van de interviews en enquêtes staan in een separaat document.  
*Enquête*Om het praktijkgedeelte van het onderzoek vorm te geven, is een enquête uitgezet onder alle medewerkers van Bunnik Plants. Een groot gedeelte van de medewerkers heeft geen toegang tot een vaste computer onder werktijd. Daarom is de keuze gemaakt om de enquête te verspreiden op papier. De vragen gesteld in de enquête zijn terug te vinden in bijlage III. Het nadeel hierbij is, dat alle gegevens handmatig ingevoerd zijn in Excel.

*Tabel 3: Typering van de deelvragen*

Binnen de enquête zijn verschillende thema’s behandeld, dit zijn gezondheid, vitaliteit, ontwikkeling betrokkenheid en organisatie. Deze onderwerpen geven inzicht in de begrippen die zijn beschreven in het conceptueel model. De begrippen uit het conceptueel model zijn geoperationaliseerd naar verschillende vragen zodat de medewerkers de begrippen makkelijk kunnen begrijpen. Zo zijn op het gebied van vitaliteit bijvoorbeeld vragen gesteld over het Padelveld en het fruit. De vragen zijn per thema gecategoriseerd.

Op deze manier wordt gelijk inzichtelijk over welk onderwerp de vraagstelling gaat. Door het inzichtelijk maken van de vraagstelling wordt de kans op het geven van een ‘juist’ antwoord vergroot. Een ‘juist’ antwoord is er één, die zo dicht mogelijk bij de realiteit van de medewerker komt, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt (Baarda et al., 2018). Het doel van de enquête is om de effectiviteit van de huidige middelen in kaart te brengen. Binnen de enquête zijn ook verschillende nieuwe mogelijkheden bevraagd om te achterhalen of hier draagvlak voor is.

*Half-gestructureerde interviews*Voor het afnemen van de interviews zijn verschillende medewerkers benaderd op basis van hun functie, leeftijd en opleidingsniveau. Op deze manier worden alle lagen en afdelingen binnen de organisatie gesproken. Denk hierbij aan Productiemedewerkers, Bedrijfsleiders, Leidinggevenden, P&O en Verkoop. Op deze manier wordt iedere doelgroep binnen de organisatie gehoord en wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd. Tijdens deze interviews worden verschillende onderwerpen besproken. Deze zijn toegespitst op werkvermogen, employability en vitaliteit. Deze begrippen komen voort uit het conceptueel model en vormen de basis van het onderwerp ‘duurzame inzetbaarheid’. De vooraf opgestelde interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage IV**.**

Het doel van de interviews is geweest om te achterhalen waar de onbekende behoeften liggen van medewerkers. Tijdens de interviews worden resultaten die zijn voortgekomen uit de enquête gecontroleerd bij de geïnterviewde en worden eventuele nieuwe initiatieven besproken. Door het checken van bepaalde informatie worden de resultaten meer valide omdat het op verschillende momenten bevraagd wordt.  
  
Vervolgens worden de resultaten van de enquêtes en de interviews gebruikt om uiteindelijk antwoord te geven op de praktijkvragen en het trekken van conclusies.

**Doelgroep beschrijving**Binnen de probleemstelling wordt de vraag ‘Wat zijn de kenmerkende factoren van het personeelsbestand van Bunnik Plants?’ gesteld. De doelgroep binnen dit onderzoek zijn de medewerkers van Bunnik Plants. Hieronder staan in verschillende tabellen de kenmerken van het personeelsbestand beschreven. De kenmerken waar rekening mee gehouden dient te worden zijn als volgt: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau.

Vanuit het personeelssysteem People Inc. zijn de volgende gegevens naar voren gekomen over het personeelsbestand. Deze zijn gemeten op 12 april 2019:

* 185 medewerkers
* Waarvan 117 man en 68 vrouw
* Gemiddelde leeftijd is 40,9 jaar

**Opleidingsniveaus**

|  |  |
| --- | --- |
| **Opleidingsniveau** | **Percentage van Opleiding** |
| **Geen** | 7,1% |
| **Basisonderwijs** | 1,2% |
| **Voortgezet onderwijs** | 11,8% |
| **lbo** | 10,6% |
| **mbo** | 48,2% |
| **hbo** | 18,8% |
| **wo** | 2,3% |
| **eindtotaal** | 100,0% |

In tabel 4 worden de gegevens over het opleidingsniveau gegeven, deze waren niet eerder vastgelegd binnen de organisatie. Dit betekent dat de enquête als enige bron geldt voor dit kenmerk. Ter vergelijking zijn de resultaten uit het arbeidsmarktonderzoek van het Colland (Grotenhuis, van Hulle, & de Kort, 2018) in de glastuinbouw ook meegenomen.

*Tabel 4: Verdeling van opleidingsniveau binnnen Bunnik Plants.*

In tabel 4 wordt zichtbaar, dat het grootste gedeelte namelijk 78,9% van de medewerkers aangeeft laag opgeleid te zijn, dit wil zeggen tot mbo-niveau. Overige 21,1% geeft aan hbo of wo als hoogste afgeronde opleiding te hebben genoten. Vanuit tabel 5 wordt zichtbaar dat Bunnik Plants niet veel afwijkt van de branche.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Opleidingsniveau** | **Aantal medewerkers** | **Percentage** |  | **Percentage Glastuinbouw** |
| Geen | 6 | 8,3% | 3% |
| Basisonderwijs | 1 |
| Voorgezet onderwijs | 10 | 22,4% | 28% |
| Lager beroepsonderwijs | 9 |
| Middelbaar beroepsonderwijs | 41 | 48,2% | 43% |
| Hoger beroepsonderwijs | 16 | 21,1% | 26% |
| Wetenschappelijk onderwijs | 2 |
| **Totaal** | **85** | **100%** | **100%** |

*Tabel 5: Opleidingsniveau van Bunnik Plants in percentage en aantal, vergeleken met de branche cijfers uit het marktonderzoek van het Colland* (Grotenhuis, van Hulle, & de Kort, 2018)*.*

**Leeftijdsopbouw**De resultaten over de leeftijdsopbouw zijn weergegeven in tabel 6. De tabel laat zien dat er weinig medewerkers in dienst zijn met een leeftijd jonger dan 25 jaar ten opzichte van de branchecijfers. Daarnaast is er een kleine groep van 13,5% in de leeftijdsgroep van 55 en 65 jaar. Deze groep zal door het ouder worden van de groep daaronder op een natuurlijke manier aangevuld worden. De gemiddelde leeftijd binnen Bunnik Plants is 40,9 jaar. Kijkend naar het arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd door het Colland is de gemiddelde leeftijd in de CAO Glastuinbouw 38,3 jaar (Grotenhuis, van Hulle, & de Kort, 2018). Het valt op, dat binnen de sector 28% van de medewerkers onder de 25 jaar oud is, binnen Bunnik Plants is dit percentage echter maar 9,2% wat aanzienlijk lager is. In de klasse 25-34 jaar heeft Bunnik Plants een groter percentage namelijk 24,3% tegenover 14% in de sector. In de overige klassen zijn weinig opvallende percentages te noemen.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd in jaren** | **Aantal medewerkers** | **Percentage** | **Percentage Glastuinbouw** |  | **Deelnemers enquête** | **Percentage** |
| Jonger dan 25 | 17 | 9,2% | 28% | 5 | 5,9% |
| Tussen 26 en 35 | 45 | 24,3% | 14% | 23 | 27,1% |
| Tussen 36 en 45 | 37 | 20,0% | 16% | 16 | 18,8% |
| Tussen 46 en 55 | 53 | 28,6% | 23% | 23 | 27% |
| Tussen 56 en 65 | 25 | 13,5% | 16% | 17 | 20% |
| Ouder dan 65 | 8 | 4,3% | 2% | 1 | 1,2% |
| **Totaal** | **185** | **100%** | **100%** | **85** | **100%** |

**Steekproef en representativiteit**De populatie binnen het onderzoek zijn alle medewerkers binnen Bunnik Plants en Bunnik Logistics. Met de gegevens uit People Inc. gemeten op 12 april 2019 is de populatie de grootte van 185 medewerkers. Bunnik Plants heeft zeven locaties waar de enquête afgenomen wordt. Doordat de inleverpunten gedurende één week aanwezig zijn per locatie hebben alle medewerkers ruim de gelegenheid om deel te nemen. De populatie is een afspiegeling van de gehele organisatie. De betrouwbaarheid kan achteraf gemeten worden door na te gaan of de steekproef overeenkomt met de populatie. Uitgaand van de richtlijn aangegeven door [www.checkmarket.com](http://www.checkmarket.com) moeten van de 185 medewerkers minstens 126 respondenten reageren (Check Market, z.d.). Dit is 68% van de gehele populatie.   
Voor het berekenen van de steekproefgrootte is gebruik gemaakt van de online calculator van checkmarket.com. Bij de berekening hoort een betrouwbaarheidsinterval van 95% met een foutmarge van 5%. In verband met ziekte, vakantie en afwezigheid is het niet binnen de verwachting dat de enquête een respons van 126 respondenten zal halen. Om de generaliseerbaarheid te waarborgen, is het belangrijk dat de steekproef een goed beeld van de populatie geeft.

*Tabel 6: Leeftijdsopbouw van de populatie, steekproef en de sector.*

Representativiteit heeft te maken met de mate van de kwaliteit van de gegevens. De gegevens geven een goed beeld van de daadwerkelijke situatie. Om dit te verbeteren moet er binnen een onderzoek triangulatie plaatsvinden, dit betekent dat meerdere bronnen geraadpleegd dienen te worden (Baarda et al., 2018). Binnen dit onderzoek worden zowel een enquête als interviews afgenomen om te spreken van triangulatie. Daarnaast is op basis van een aantal kenmerken nagegaan of de steekproef overeenkomt met de populatie.  
Met een respons van 85 medewerkers is de beoogde respons van 126 niet gehaald. In tabel 7 is te zien hoe de representativiteit is op basis van de afdelingen. Hierin is de vergelijking gemaakt in percentages tussen de doelgroep en de steekproef en hoe deze hierin afwijkt. Hieruit blijkt dat de resultaten wel degelijk representatief zijn voor de gehele organisatie op basis van de verschillende afdelingen en hoe zij hebben gereageerd.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Functie** | **Aantal medewerkers** | **Percentage** |  | **Deelnemers enquête** | **Percentage** | **Verschil in percentage** |
| Verkoop | 20 | 10,8% | 7 | 8,2% | -2,6% |
| Finance | 6 | 3,2% |  | | |
| Teelt | 9 | 4,9% |
| Inkoop | 5 | 2,7% | 4 | 4,7% | **+2%** |
| Logistiek & Intern transport | 24 | 13% | 12 | 14,1% | **+1,1%** |
| Magazijn beheer | 3 | 1,6% |  | | |
| Marketing | 6 | 3,2% |
| TD/facilitair | 9 | 4,9% | 3 | 3,5% | **-0,9%** |
| P&O | 3 | 1,6% |  | | |
| Productie | 100 | 54,1% | 41 | 48,3% | **-5,8%** |
| Overig\* | - | - | 18 | 21,2% | **+21,2%** |
| **Totaal** | **185** | **100%** | **85** | **100%** |  |

*\*Overig is als optie gegeven in de enquête voor de anonimiteit van de medewerkers. De groep overig bestaat hoogstwaarschijnlijk uit een groep Productie, Finance en P&O.*

*Tabel 7: steekproef tegen over de gehele populatie op basis van afdeling.*

De diversiteit van afdelingen die de enquête heeft ingevuld is representatief te noemen. Zo zijn de verschillen binnen een marge van 5%. Zo is bekend van sommige productielocaties, dat een deel ‘overig’ ingevuld heeft in verband met de anonimiteit. Dit is naar voren gekomen bij het handmatig invullen van de resultaten van de desbetreffende locaties.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd in jaren** | **Aantal medewerkers** | **Percentage** |  | **Deelnemers enquête** | **Percentage** | **Verschil in percentage** |
| Jonger dan 25 | 17 | 9,2% | 5 | 5,9% | **-3,3%** |
| Tussen 26 en 35 | 45 | 24,3% | 23 | 27,1% | **+2,8%** |
| Tussen 36 en 45 | 37 | 20,0% | 16 | 18,8% | **-1,2%** |
| Tussen 46 en 55 | 53 | 28,6% | 23 | 27% | **-1,6%** |
| Tussen 56 en 65 | 25 | 13,5% | 17 | 20% | **+6,5%** |
| Ouder dan 65 | 8 | 4,3% | 1 | 1,2% | **-3,1%** |
| **Totaal** | **185** | **100%** | **85** | **100%** |  |

In tabel 8 wordt duidelijk dat de respons op basis van verschillende leeftijdscategorieën redelijk overeenkomen met de populatie. Het enige dat opvalt is, dat in de categorie ‘tussen 56 en 65’ een iets hogere respons heeft dan de andere categorieën. Na het verwerken van de resultaten kan geconcludeerd worden dat sprake is van een valide steekproef. Deze is namelijk representatief aan de populatie.

*Tabel 8: Steekproef tegen over de gehele organisatie op basis van leeftijd.*

**Operationalisering**Binnen de operationalisering wordt duidelijk op welke manier bepaalde informatie achterhaald wordt per deelvraag. Voor de theoretische deelvragen is gebruik gemaakt van verschillende bronnen via het internet. Daarnaast is literatuur geraadpleegd, deze staan allen beschreven in de literatuurlijst. De praktijkdeelvragen komen voort uit het vooronderzoek en zijn gebaseerd op de theorie en bestaande data verkregen via het interne personeelssysteem. Deze informatie is vervolgens geoperationaliseerd naar een enquête en interviews. De praktijkvragen zijn als volgt geoperationaliseerd:

**- In welke mate worden de huidige tools en middelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid als effectief ervaren?***Deze deelvraag wordt beantwoord door vragen te stellen over: rouleren, indelen van de werkzaamheden en gebruik van de faciliteiten.*  
**- Waar ligt de behoefte van de medewerkers van Bunnik Plants op het gebied van duurzaam inzetbaarheid?***Om erachter te komen waar de medewerkers behoefte aan hebben worden vragen gesteld over: interesse in een preventief medisch onderzoek, sport, manier van werkuitvoering, bevragen van de levensfase en interesse in loopbaangesprekken.*

**Procedure**In het ‘*basisboek kwalitatief onderzoek’* (Baarda et al., 2018) staat, dat de procedure van het onderzoek een belangrijk onderdeel is om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Dit heeft namelijk te maken met de replicatie-eis. Een onderzoek wordt namelijk betrouwbaar wanneer het mogelijk is om het onderzoek nogmaals uit te voeren onder dezelfde omstandigheden met hetzelfde resultaat. Voorafgaand aan de enquête is er een aankondiging verstuurd naar alle medewerkers en locaties. Vervolgens zijn verschillende persoonlijke bezoeken geweest op iedere locatie om kort toe te lichten waar het onderzoek over gaat. Op deze manier is geprobeerd draagvlak te creëren en de respons te verhogen. Na het ontvangen van de resultaten zijn de formulieren genummerd en handmatig ingevoerd in Excel. De gegevens zijn vervolgens geanalyseerd door het maken van draaitabellen op basis van vaste gegevens (Leeftijd, dienstjaren en opleidingsniveau) en variabelen gegevens (de antwoorden op de stellingen).

Vanuit de resultaten die zijn voortgekomen uit de enquêtes, is een vragenlijst opgesteld om dieper in te gaan op opvallende resultaten. Vervolgens zijn interviews gepland met twee personen van Verkoop, het Hoofd Productie, één Leidinggevende, één Meewerkend Voorman en het Hoofd P&O. Deze interviews duurden gemiddeld een uur en zijn uiteengezet in een analyseschema zoals te zien in bijlage V.

**Analyseren van de data**Binnen de enquête zijn twee verschillende soorten gegevens, namelijk de vaste gegevens zoals: afdeling, leeftijd, jaren in dienst en geslacht. Deze gegevens zijn persoonlijk en worden niet gebaseerd op meningen of opinie maar op feiten. Daarnaast zijn er de variabele gegevens, dit zijn de gegeven antwoorden op de stellingen, iedereen heeft hier zijn eigen mening gegeven.

*Enquête*De resultaten van de enquête zijn allemaal vastgelegd in een Excelbestand en dienen als ‘harde data’.*Interviews*De resultaten uit de interviews zullen worden weergegeven in een analyseschema. Deze wordt bijgevoegd onder bijlage V. Daarnaast zijn alle interviews uitgetypt en toegevoegd in de bijlage als zijnde ‘harde data’.

Ontbrekende dataIn sommige gevallen is het voorgekomen dat personen niet alle vragen van de enquête ingevuld hebben. Een reden daarvan is, dat de uitkomst van de enquête sterk te herleiden is naar een persoon en daardoor niet anoniem is. Wanneer dit voorkomt wordt het gemiddelde uit de Excelrij berekend en wordt deze als ontbrekende waarde ingevuld. Bijvoorbeeld: het gemiddelde antwoord bij vraag 2 is 3,9, bij een leeg veld wordt waarde 4 ingevuld. Deze maatregel is getroffen, zodat dit verder geen invloed op de uitkomsten van de enquête geeft.

**Betrouwbaarheid en validiteit**  
*Betrouwbaarheid door middel van uitsluiten van toeval.*  
Berouwbaarheid hangt af van drie variabelen namelijk: de onderzoeker, de dataverzamelingsmethode en de onderzoekssituatie (Baarda et al., 2018). In dit onderzoek wordt de subjectiviteit verkleind door het afnemen van een anonieme enquête. Daarnaast werd ruim de tijd gegeven om de enquête in te vullen. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers op hun eigen gekozen moment de enquête in kunnen vullen. Om de betrouwbaarheid te garanderen zijn de volgende maatregelen genomen:

* Papieren enquête die voor iedereen in de organisatie toegankelijk is.

*Validiteit, de kwaliteit van de gegevens.*Validiteit heeft te maken met de mate waarin de resultaten het juiste beeld geven van de realiteit. Dit maakt of de verzamelde gegevens valide zijn (Baarda et al., 2018). Om de validiteit te waarborgen zijn de volgende maatregelen genomen:

* Duidelijk overzicht van de resultaten in één Excel-bestand met een helder formuleblad.
* Duidelijk analyse schema waarin afwijkingen en overeenkomsten duidelijk zichtbaar worden.
* Verhogen van de homogeniteit van de vragen (verschillende vragen die hetzelfde meten).

# Hoofdstuk 5: Resultaten

*In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête en de interviews onder de medewerkers behandeld. Met de verkregen informatie wordt antwoord gegeven op de laatste 2 deelvragen van het onderzoek. De antwoorden op deze praktijkdeelvragen zijn geordend aan de hand van de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid volgens de Sociaal Economische Raad (2009). Dit zijn employability, vitaliteit en werkvermogen.*

## 5.1. In welke mate worden de huidige tools en middelen als effectief ervaren?

Deze deelvraag is onderverdeeld in drie verschillende dimensies die staan beschreven in het conceptueel model namelijk: employability, vitaliteit en werkvermogen. De middelen die op dit moment ingezet worden zijn verdeeld onder deze dimensies. Voor de verdere uitleg bij de verschillende middelen en tools wordt verwezen naar bijlage I.   
  
**Employability**Vanuit de interviews is naar voren gekomen, dat de medewerkers genoeg mogelijkheden tot cursussen of opleidingen ervaren. Wel geven zij ieder aan, dat iemand dit zelf aan moet dragen wanneer hij/zij daar interesse in heeft. Dit kan door dit aan te geven bij de leidinggevende. Daarnaast geeft respondent 4 aan, dat het vervolg hierop er niet altijd is. Daarnaast geven respondenten 1 en 4 aan dat het wel duidelijk is binnen het kantoor, dat er mogelijkheden zijn tot opleiding, alleen weten bedrijfsleiders deze nog onvoldoende over te brengen naar de werkvloer. Naast de gebruikelijke taaltrainingen en herhalingscursussen wordt er weinig aangeboden. Wel bestaat de wens om bepaalde trainingen hieraan toe te voegen. Het zou hierbij moeten gaan om bepaalde office-trainingen zoals bijvoorbeeld Excel, aldus respondent 3.   
  
Op de vraag: ’ik heb de mogelijkheid om andere werkzaamheden te leren’ geeft 63,5% van de respondent aan het eens of helemaal eens te zijn met deze stelling. Slechts 7,1% geeft aan het oneens te zijn met deze stelling. De overige 29,4% staat neutraal in deze stelling. Deze resultaten zijn terug te vinden in bijlage VI.

Vanuit de interviews komt naar voren, dat de laatste periode het rouleren steeds vaker wordt toegepast. Dit wordt aangegeven door respondent 3 en 4. Vanuit de enquête komt een iets minder positief beeld. Slechts 43,6% geeft aan de mogelijkheid te hebben om op een andere locatie te werken. Een kleine 30% geeft aan het oneens of helemaal oneens te zijn met deze stelling. Daarbij moet vermeld worden, dat kantoorpersoneel met vaste werkplek hierin is mee berekend.   
  
Binnen de enquête zijn zes vragen gericht op rouleren van werkzaamheden, locaties en leren van nieuwe dingen. Op de vraag over het oriënteren op een andere functie komt naar voren, dat 78,8% het hier niet mee eens of helemaal niet mee eens is. 37,6% daarvan antwoordt neutraal. Een deel van 21,8% gaf aan zich wel te oriënteren op een andere functie. Wat hierin opvalt is dat een groep van 27,3%, die 1-2 jaar werkzaam zijn bij Bunnik Plants aangeven zich te oriënteren op een andere functie. In de groep van 3-5 jaar in dienst is dit 25%. In de groep van 15 jaar of langer in dienst is dit 21,7%. Deze resultaten zijn terug te vinden in bijlage VII. Wanneer deze groepen gevraagd wordt of zij in gesprek willen over hun loopbaan wordt zichtbaar dat zij daar interesse in hebben. Daarnaast heeft ook de groep minder dan een jaar in dienst hier behoefte aan.

**Vitaliteit**Op het gebied van vitaliteit zijn er binnen de enquête vragen gesteld over: gezondheid, fruit, sport, en een juiste manier van werken. Binnen de interviews is de 38-urige werkweek ter sprake gekomen.

*Binnen het thema employability wordt duidelijk dat er veel mogelijkheden zijn op het gebied van leren en ontwikkelen en volgen van cursussen en opleidingen. Daarnaast bestaat er de behoefte onder verschillende doelgroepen om een gesprek aan te gaan over hun loopbaan. Hieruit blijkt dat de ruimte die er is op het gebied van scholing en opleidingen niet genoeg bekend is binnen de organisatie.*

*Sportfaciliteit*In tabel 9 wordt duidelijk hoe het gebruik van het Padelveld verdeeld is op basis van leeftijd. Van het totaal aantal medewerkers geeft 35,3% aan gebruik te maken van het veld. Daarnaast wordt duidelijk, dat vooral de jongere medewerkers het veld weten te vinden. De leeftijdscategorie 46-55 scoort het laagst, terwijl deze groep het grootste is binnen de organisatie. Daarnaast geven verschillende respondenten van de interviews aan hier enthousiast gebruik van te maken.

Tabel 9: Overzicht van het gebruik van het Padelveld op basis van leeftijd.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd** | **< 25** | **26-35** | **36-45** | **46-55** | **56-65** | **>65** | **Eindtotaal** |
| **Ja** | **60,0%** | **65,2%** | 31,3% | 8,7% | 29,4% | 0,0% | 35,3% |
| **Nee** | 40,0% | 34,8% | 68,8% | **91,3%** | 70,6% | 100,0% | 64,7% |
| **Eindtotaal** | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Ter vergelijking is de vraag gesteld of medewerkers lid zijn van een sportvereniging. Hier wordt duidelijk dat bijna de helft van de medewerkers lid is van een sportvereniging. Alleen in de categorie 56-65 jaar oud bestaat een grote afwijking, daar is de verhouding ongeveer 30% wel en 70% niet. Verder komt naar voren, dat een percentage van 56,5% aangeeft dat sport een belangrijke invloed heeft op hun gezondheid. Een groot percentage van 24,7% geeft aan dat zij hier neutraal in zijn.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Leeftijd** | **< 25** | **26-35** | **36-45** | **46-55** | **56-65** | **>65** | **Eindtotaal** |
| **Ja** | 60,0% | 52,2% | 50,0% | 43,5% | 29,4% | 0,0% | 44,7% |
| **Nee** | 40,0% | 47,8% | 50,0% | 56,5% | 70,6% | 100,0% | 55,3% |
| **Eindtotaal** | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

*38-uurige werkweek*Vanuit de interviews is naar voren gekomen, dat de medewerkers tevreden zijn met de keuze om andere werktijden te hanteren. Vooral het aantal uren heeft hier invloed op en de daarbij behorende begin en- eindtijden die versoepeld zijn. Zeker in deze sector zijn de werktijden heel aantrekkelijk. Dit geldt voor zowel kantoorafdelingen als voor de productie, zo wordt aangegeven door respondenten 1, 2, 4 en 6.

Tabel 10: Percentage van medewerkers lid van een sportvereniging o.b.v. leeftijd.

*Fruit*Bij vraag negentien van de enquête wordt gevraagd of de medewerker gebruik maakt van het aangeboden fruit. Het resultaat op deze vraag is, dat 87,1 % van de medewerkers gebruik maakt van het fruit op het werk. Daarbij kwam in de opmerkingen naar voren, dat het fruit vaak op is. Deze opmerking zou invloed kunnen hebben op het percentage van 12,9%. Tijdens de interviews is naar voren gekomen, dat er een grote tevredenheid bestaat over het feit dat het fruit aangeboden wordt.

RI&E  
Op het gebied van de RI&E, wat een belangrijk onderdeel is van de gezondheid en vitaliteit van de medewerkers, bestaat iets opvallends. Zo geeft 88,2% van de respondenten aan te weten hoe zij hun werk veilig en verantwoord uit moeten voeren. Slechts 50,6% van de respondenten geeft aan dit ook daadwerkelijk te doen. Er bestaat dus een groot gat tussen het weten en het daadwerkelijk uitvoeren. De grootste reden hiervoor is, dat medewerkers de last nu nog niet ervaren en daardoor hun manier van werken nog niet aanpassen aldus respondent 4.

*Op het gebied van vitaliteit zijn positieve en negatieve gegevens te zien. Zo wordt goed gebruik gemaakt van het fruit en heeft het Padelveld een positieve invloed op het personeel. Daartegenover komt naar voren dat medewerkers voor een groot gedeelte hun werk niet op de juiste manier uitvoeren en dat meer dan de helft geen lid is van een sportvereniging.*

**Werkvermogen**Op het gebied van werkvermogen zijn er vragen gesteld over het fysiek en psychisch uit kunnen voeren van het werk. De volgende onderwerpen zijn aan bod gekomen: samenwerking, waardering en de tevredenheid over de leidinggevende.

*Zelforganiserende teams*Op de vraag: ‘Ik ervaar een prettige samenwerking binnen Bunnik Plants’ antwoordt 81,2% met eens of helemaal eens. Daarnaast geeft 70,6% aan zijn eigen dag, of werkzaamheden in te mogen vullen. Op de vraag: ‘Ik doe elke dag dezelfde werkzaamheden’ is een tweedeling zichtbaar. Zo geeft 42,4% van de medewerkers aan het helemaal oneens te zijn met deze stelling. Zij geven dus aan, dat zij niet de hele dag hetzelfde werk doen.

Daarnaast bestaat er ook een groep van 35,3% die aangeeft wel elke dag hetzelfde werk te doen. Wat opvalt in de categorie 6-10 jaar in dienst, is dat 47,4% aangeeft het helemaal eens te zijn met deze stelling en dus wel iedere dag hetzelfde werk doet. Op het gebied van waardering geeft 68,2% van de respondenten aan, dat zij gewaardeerd worden voor het nemen van initiatief.

Een groot gedeelte van 31,8% geeft aan het neutraal of oneens te zijn met deze stelling, dit is bijna één op de drie en dus een grote groep.

Van de respondenten geeft 64,7% aan tevreden te zijn over hun leidinggevende, nog eens 27,1% geeft aan neutraal te zijn in deze stelling, deze zijn dus nog tevreden nog ontevreden over hun leidinggevende. Slechts een klein gedeelte, namelijk 8,2%, geeft aan het oneens of helemaal oneens te zijn met deze stelling. Ongeveer dezelfde percentages gelden voor de vraag: ‘Ik kan met al mijn vragen terecht bij mijn leidinggevende’. Er kan dus gezegd worden dat er een klein percentage niet tevreden is over hun leidinggevende, maar dat het grootste gedeelte dit wel is. De groep neutraal is vrij groot op dit gebied en dient dan ook als opvallend resultaat dat in de gaten gehouden moet worden. Hetzelfde geld voor het punt van waardering waar ook een groep van ruim 30% neutraal antwoord.

*Binnen Bunnik Plants bestaat er over het algemeen tevredenheid over het fysiek en psychisch uit kunnen voeren van het werk. Er wordt een prettige sfeer ervaren en een groot percentage is tevreden over hun leidinggevende. Daarnaast voelt ook een groot gedeelte, namelijk 70%, waardering voor het uitgevoerde werk. Wat opvalt is, dat een grote groep van 30% neutraal antwoordt op vragen over de mate van waardering voor het tonen van initiatief en tevredenheid over de leidinggevende. Deze groep dient verder in de gaten gehouden te worden.*

5.2. Waar ligt de behoefte van de medewerkers van Bunnik Plants op het gebied van duurzame inzetbaarheid?

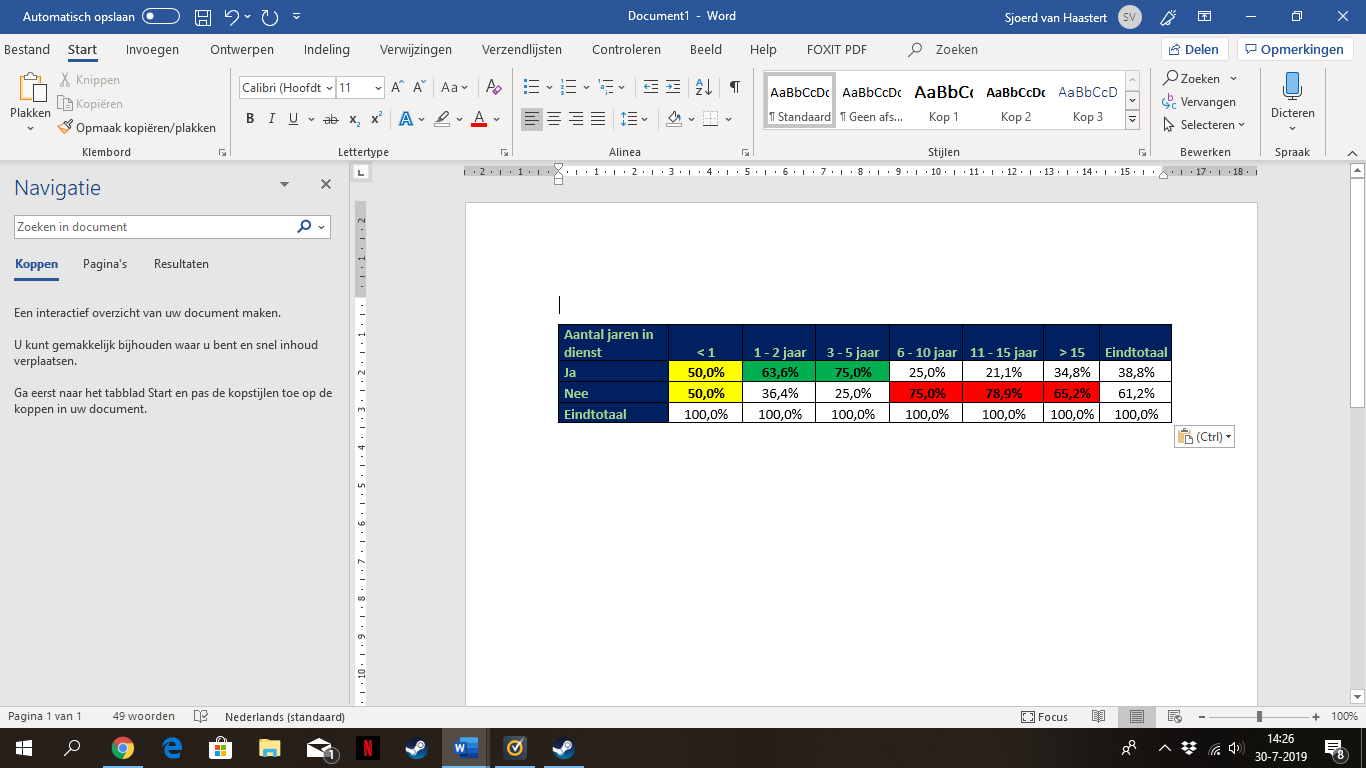
Om erachter te komen waar de behoefte van de medewerkers ligt, zijn verschillende voorbeelden gevraagd in de enquête en is er in de interviews verder gevraagd naar bepaalde behoeften. De voorbeelden die zijn gegeven in de enquête zijn: preventief medisch onderzoek, oriënteren op een andere functie, korte periode bij een ander bedrijf en loopbaangesprekken. In de interviews is er gesproken over eventuele tools of middelen, die ingezet kunnen worden om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren om tot nieuwe inzichten te kunnen komen. De resultaten hiervan zijn ingedeeld op basis van de begrippen voortkomend uit het conceptueel model.

**Employability   
Betrokkenheid verhogen (Respondent 4)**Op iedere locatie een tv-scherm ophangen met informatie met betrekking tot Bunnik Plants. Denk hierbij aan onderwerpen uit de RI&E, vacatures, verjaardagen etc. Op deze manier weet iedereen wat er speelt binnen het bedrijf en kan dit voor gespreksstof zorgen tijdens de dagstart.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aantal jaren in dienst** | **< 1** | **1 - 2 jaar** | **3 - 5 jaar** | **6 - 10 jaar** | **11 - 15 jaar** | **> 15** | **Eindtotaal** |
| **Ja** | **62,5%** | **54,5%** | **75,0%** | 31,3% | 21,1% | 39,1% | 41,2% |
| **Nee** | 37,5% | 45,5% | 25,0% | **68,8%** | **78,9%** | 60,9% | 58,8% |
| **Eindtotaal** | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Loopbaangesprekken**Vanuit de afdeling P&O is de wens om in gesprek te gaan met de medewerkers. Binnen de enquête zijn er twee vragen gesteld om erachter te komen of medewerkers hiervoor openstaan. Kijkend naar de tabellen 11 en 12, wordt duidelijk dat hier draagvlak voor is binnen de groepen die voor een periode tot vijf jaar in dienst zijn. Binnen deze tabellen wordt ook duidelijk dat medewerkers die langer dan zes jaar in dienst geen behoefte hebben om in gesprek te gaan over hun loopbaan met hun leidinggevende of met een derde partij.

Tabel 11: Percentage respondenten dat openstaat voor een loopbaangesprek o.b.v. jaren in dienst.



Tabel 12: Percentage medewerkers dat in gesprek wil met leidinggevende o.b.v. jaren in dienst.

**Vitaliteit**Op de vraag of medewerkers interesse hebben in een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) is verdeeld gereageerd. Zo is er een percentage van 52,9% dat openstaat voor een PMO. Van de respondenten geeft 23,5% aan, dat zij hier geen interesse in hebben. In de leeftijdsgroepen tussen 36-55 jaar is de interesse groot. Boven 56 jaar, de groep waarbij gezondheid juist meer invloed gaat hebben op de vitaliteit, neemt de interesse juist af.

Daarnaast is gevraagd of medewerkers open zouden staan om een korte periode te werken bij een ander bedrijf. Van de respondenten geeft 25,8% aan hiervoor op te staan. 42,4% van de medewerkers geeft aan hier niet voor open te staan. Vooral de oudere medewerkers vanaf 46 jaar geven aan hier niet voor open te staan. De medewerkers jonger dan 46 jaar geven verdeeld aan dat zij open staan om voor een korte periode bij een ander bedrijf te werken. Deze gegevens zijn verder terug te zien in bijlage VI.

Wat daarnaast opvalt is, dat alle respondenten aangeven, dat de manier van werken binnen zelf organiserende teams zorgt voor veel tevredenheid over de ontwikkeling van de organisatie. Wel wordt daarbij aangegeven dat het ‘mensen vrijlaten in hun keuzes’ wringt op het moment, dat dit samenkomt met regels en richtlijnen uit bijvoorbeeld de RI&E of de Arbodienst.

**Sportabonnement (Respondent 5)**Tijdens de interviews is er gevraagd of Bunnik Plants op een andere manier zou kunnen bijdragen aan de vitaliteit van de medewerker. Zo gaf deze respondent aan dat Bunnik Plants een bijdrage zou kunnen leveren aan een sportabonnement. De werktijden zijn voor de productie tot 15:30, op deze manier is er nog genoeg tijd om andere activiteiten te ondernemen zoals sporten.  **Fietsplan (Respondent 2)**Een andere respondent gaf aan dat Bunnik Plants zou kunnen faciliteren in een fietsplan. Op deze manier zouden zij mensen kunnen stimuleren om op de fiets naar het werk te gaan.

**Werkvermogen**  
Op het gebied van werkvermogen zijn er weinig nieuwe bevindingen achterhaalt binnen de interviews. Zo geeft respondent 4 aan dat Bunnik Plants op dit moment al heel ver is met het aanpassen van de fysieke werkomstandigheden. Denk hierbij aan werkhoogten, looplijnen en werktijden.

**Leiderschapsstijl leidinggevende**Op het gebied van leiderschap van de leidinggevende zijn er verschillende vragen gesteld. Het gaat hierbij over onderwerpen als tevredenheid, beschikbaarheid van de leidinggevende en de mate van waardering die de medewerker krijgt voor het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid. Zo komt naar voren dat 65,9% van de medewerkers aangeeft met alle vragen terecht te kunnen bij de leidinggevende. Hier moet rekening gehouden worden met een grote neutrale groep van 22,4%. Ongeveer eenzelfde percentage van 64,7% geeft aan tevreden te zijn over zijn leidinggevende. Ook bij deze vraag moet rekening gehouden worden met een groep van 27,1% dat neutraal antwoord.

Op het gebied van waardering is de score het hoogst, zo geeft 68,2% aan hier tevreden over te zijn. Ook hier antwoord een klein kwart van de respondenten neutraal. De resultaten op deze vragen zijn terug te vinden in bijlage VI.

Medewerkers is gevraagd of zij in gesprek zouden willen met hun leidinggevende over hun toekomstmogelijkheden. In tabel 12 wordt inzichtelijk gemaakt hoe deze behoefte zich verhoudt tot de lengte van het dienstverband. Over de hele linie wordt zichtbaar dat 38,8% van de medewerkers met hun leidinggevende in gesprek zou willen gaan. Zoals te zien in tabel 12 is er behoefte om in gesprek te gaan met de leidinggevende op het moment dat het dienst verband korter dan vijf jaar is. In de dienstverbanden langer dan vijf jaar is deze behoefte er veel minder.

## 5.3. Koppeling conceptueel model

**Totaalscores op de verschillende thema’s**Vanuit het conceptueel model komen er vijf belangrijke begrippen naar voren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Het gaat hierbij om de begrippen leiderschapsstijl leidinggevende, organisatiecultuur, employability, vitaliteit en werkvermogen. Vanuit de resultaten zijn verschillende gegevens geanalyseerd die onderdeel zijn van deze begrippen. Zo zijn verschillende vragen uit de enquête onder te verdelen onder eenzelfde thema. Door dit te doen kan er een gemiddeld percentage gegeven worden en wordt in kaart gebracht wat de gemiddelde tevredenheid of opinie over een bepaald thema is. De onderverdeelde vragen en de berekening van onderstaande percentages zijn te zien in bijlage III en VII. Bij de verschillende onderwerpen zijn de volgende soorten vragen gesteld:

**Employability** *- Zien van toekomstmogelijkheden, leren van nieuwe werkzaamheden en oriënteren op een andere functie.*

**Vitaliteit** *- Interesse in een PMO, gebruik van het fruit en het uitvoeren van werkzaamheden in de juiste houding.*

**Werkvermogen *-*** *Kennen van kwaliteiten, zien van toekomstmogelijkheden en bewust zijn van gezondheid op het werkvermogen.*

**Stijl leidinggevende** *- Tevredenheid, waardering, benaderbaarheid en persoonlijk gesprek.*

**Organisatiecultuur** *- Bunnik verhaal, energie van werk, zinvol werk en het hebben van een belangrijke bijdragen.*

# Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie

*In het hoofdstuk conclusie en discussie worden de resultaten behandeld. Er worden verbanden gelegd tussen de resultaten en het theoretisch kader. Daarnaast worden conclusies getrokken per praktijkvraag om vervolgens een antwoord te geven op van de hoofdvraag. In het hoofdstuk discussie worden de sterktes en zwaktes van het onderzoek in kaart gebracht. Daarnaast wordt een kritische blik geworpen op de toegepaste methoden en tegenstrijdige uitslagen.*

## 6.1. Conclusies

**Hoofdvraag en doelstelling**In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag: *‘Hoe kan Bunniks Plants haar medewerkers activeren om bewust aan de slag te gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid?’.* De conclusies zijn het resultaat van theoretisch onderzoek en interviews. Voordat antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag zullen eerst conclusies getrokken over de deelvragen.

**6.1.1 Verbanden tussen de resultaten en de situatieschets**Uit de situatieschets en in de interviews komt naar voren dat de hoge tevredenheid onder het personeel voor een groot deel te danken is aan het werken met zelforganiserende teams. Zo wordt een prettige samenwerking ervaren en geeft een groot gedeelte van de medewerkers aan tevreden te zijn over hun leidinggevende. Daarbij moet er wel gelet worden op een grote neutrale groep. Deze neutrale groep is 25 tot 30 procent binnen de enquête, zij zijn nog tevreden nog ontevreden. Deze groep kan namelijk ook verschuiven naar ontevreden wanneer er niks veranderd aan de situatie. Uit de situatieschets en interviews blijkt verder dat er bij Bunnik Plants veel mogelijkheden zijn voor eigen initiatieven. Daarbij wordt wel gemeld dat dit niet altijd goed overgebracht wordt naar de werkvloer. Er kan dus niet bevestigd worden dat de hele organisatie op de hoogte is van deze kansen. Daarnaast komt ook het Groei-Project positief terug uit de interviews.

**6.1.2. Verbanden resultaten met theoretisch kader  
Personeelsgesprekken**Vanuit de theorie komt naar voren, dat jongere medewerkers meer behoefte hebben aan het leren van nieuwe dingen en opdoen van ervaring, aldus Thijssen (1988 en 1992). Vanuit de resultaten wordt zichtbaar dat de medewerkers binnen Bunnik Plants dit ook zo zien. Uit de resultaten blijkt dat voornamelijk de jongere medewerkers en medewerkers die tot 5 jaar in dienst zijn, openstaan voor het voeren van een gesprek over hun loopbaan of om in gesprek te gaan met hun leidinggevende over hun mogelijkheden.

**Leidinggevende en tevredenheid**De invloed van de leidinggevende op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers is groot. Zo is het belangrijk dat de leidinggevende coachende vaardigheden beheerst en niet directief vanuit de taak stuurt volgens De Lange & Van der Heijden (2016). Binnen Bunnik Plants is met het opzetten van de zelforganiserende teams gekozen om de ‘oude’ stijl van leidinggeven in te ruilen voor een coachende stijl van leidinggeven. Tijdens de enquête is gemeten hoe het is gesteld met de tevredenheid over de leidinggevende. Hier is naar voren gekomen dat slechts 5,9% van de respondenten ontevreden is over hun leidinggevende. Hierbij is 27,1% van de respondenten neutraal in deze stelling. Deze groep is tevreden nog ontevreden, maar dient wel in de gaten gehouden te worden wanneer er niets aan de situatie verandert. Door met medewerkers in gesprek te gaan kunnen onderlinge problemen of onderwerpen besproken worden op een professionele manier, mits de bedrijfsleiders beschikken over de juiste vaardigheden.

**Indelen van eigen werkzaamheden**Vanuit het theoretisch kader komt naar voren dat naarmate medewerkers ouder worden zij minder nieuwe dingen leren en meer over gerichtere kennis beschikken (Thijssen, 1988 en 1992). Daarnaast vinden oudere medewerkers bekwaamheid en het zijn van een expert belangrijk. Binnen de enquête is naar voren gekomen, dat slecht 5,9% van de respondenten ouder dan 56 jaar niet hun eigen werkzaamheden in mogen vullen, dit zegt dus dat de oudere medewerkers veel vrijheid krijgen op dit gebied, waar zij misschien meer behoefte hebben aan routine. Vanuit deze theorie wordt gezegd dat medewerkers goed doen aan een mix van routinematig werk en innoverende arbeidsactiviteit. Vanuit de enquête komt verder naar voren dat zij ervaren dat zij nieuwe werkzaamheden aan kunnen leren.

**Oriënteren op andere functie tegenover leeftijd**Vanuit de enquête wordt duidelijk, dat 21,2% zich wil oriënteren op een andere functie. Deze groep bevindt zich vooral in de leeftijdscategorie tussen de 26 en 46 jaar oud. Deze groep geeft daarnaast aan in gesprek te willen over hun loopbaan, maar zijn verdeeld over het feit of zij in gesprek willen met hun leidinggevende. Zo wil binnen de groep tot 36 jaar maar 30% in gesprek met hun leidinggevende en binnen de groep tussen 36 en 46 jaar wil 56% in gesprek. Het zelf regie nemen over de loopbaan staat in positief verband met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (De Lange & Van der Heijden, 2016).

**6.1.3. Deelconclusies deelvragen  
In welke mate worden de huidige tools en middelen als effectief ervaren?**Het Padelveld bij de hoofdlocatie wordt door 35,3% van de respondenten gebruikt. Ondanks dat het percentage laag lijkt moet er rekening mee gehouden worden dat dit veld zich slechts op een locatie bevindt. Wat opvalt is dat deze vooral gebruikt wordt door medewerkers tot 35 jaar, dit betekent dat het voor deze groep wel een effectief middel is. De oudere leeftijdscategorieën weten het veld slecht te vinden waardoor de effectiviteit laag is. Het fruit op het werk heeft wel een groot bereik, zo wordt er door 87,1% van de respondenten gebruik gemaakt van het fruit.

Op het gebied van samenwerking binnen de zelf organiserende teams bestaat ook een hoge effectiviteit en tevredenheid, zo ervaart namelijk 81,2% een prettige samenwerking binnen Bunnik Plants. Daarnaast wordt het rouleren ook steeds meer toegepast. Dit wordt bevestigd in zowel de interviews als de enquête. Vooral op het gebied van productie worden er steeds meer wisselingen gedaan. Ook is er tevredenheid op het gebied van de werkweek van 38 uur, deze is namelijk vrij uniek binnen de sector aldus respondent 4.

Over de leidinggevende bestaat ook tevredenheid, dit is een belangrijke factor voor het overbrengen van nieuwe informatie naar de medewerkers. Wanneer deze band goed is, verhoogd dit de slagingskans van het inzetten van de juiste tools of middelen, aangezien zij de verbindende factor zijn binnen de organisatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid gelet op meso- en microniveau.

**Waar ligt de behoefte van de medewerkers van Bunnik Plants op het gebied van duurzame inzetbaarheid?**Vanuit vooronderzoek en verkennende gesprekken zijn initiatieven, als het personeelsgesprek en een PMO, bevraagd binnen de enquête. Daarnaast zijn er vanuit de interviews ook nog een aantal voorbeelden bedacht die eventueel ingezet zouden kunnen worden. Deze voorbeelden staan verder uitgelicht op basis van leeftijd in bijlage VII.

**PMO: 52,9% van de respondenten heeft interesse in een PMO.***In de groep 36-55 jaar heeft meer dan de helft interesse, in de andere groepen is dit niet het geval. De meerderheid van het personeelsbestand staat dus open voor een preventief medisch onderzoek.*

**Personeelsgesprek: 41,2% hebben interesse in een personeelsgesprek.   
38,8% hebben interesse in een gesprek met hun leidinggevende.**

*Alleen in de groep 36-45 jaar heeft de interesse een meerderheid, in de groepen hierna is de interesse nog maar 30%. Dit wil dus zeggen dat dit middel alleen draagvlak heeft in deze leeftijdscategorie. Dit middel zal geen draagvlak hebben in andere leeftijdscategorieën.*

**Sport: 55,3% is lid van een sportvereniging.  
56,5% is sport een belangrijk onderdeel van de gezondheid.**

*Alleen in de groepen tot 35 jaar is het percentage positief qua lid sportvereniging*. Dit wil zeggen dat minder dan de helft van de oudere medewerkers lid is van een sportvereniging.

**RI&E: 88,6% weet hoe het werk op de juiste manier uitgevoerd moet worden. 50,6% voert werk uit op de juiste manier.**

*35,3% geeft aan neutraal te zijn, dit zijn vooral de groepen tot 35 jaar en de groep 46-55 jaar. Er kan dus gezegd worden dat de medewerkers wel op de hoogte zijn van de juiste manier van uitvoeren, maar dat ongeveer de helft dit daadwerkelijk doet.*

**Oriënteren op andere functie: 21,2% wil zich oriënteren op een andere functie.**

*De groep 36-45 jaar geeft als enige 37,5% eens aan, binnen de andere groepen komt een andere verdeling naar voren. Zo zijn de percentages in de antwoordmogelijkheid ‘eens’ binnen de andere leeftijdscategorieën rond de 17%.*

## 6.2. Slotconclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *‘Hoe kan Bunniks Plants haar medewerkers activeren om bewust aan de slag te gaan met hun eigen duurzame inzetbaarheid?’*

Het gewenste resultaat is dat medewerkers op een zo gezond mogelijke manier, een zo hoog mogelijke bijdrage kunnen leveren aan de doelen die de organisatie nastreeft. Binnen Bunnik Plants wordt de zelfredzaamheid van de medewerkers gestimuleerd in de vorm van zelforganiserende teams. Samen met het rouleren van de taken binnen de teams wordt geprobeerd dit te behalen. Onderdeel van de zelfredzaamheid is dat medewerkers zelf in gaan zien, dat zij door kunnen groeien of zichzelf kunnen ontwikkelen. De vraag is dus eigenlijk, hoe kan Bunnik Plants haar medewerkers faciliteren, waardoor medewerkers, op basis van alle drie de dimensies uit het conceptueel model, zelf de regie nemen over hun eigen duurzame inzetbaar.

Op het gebied van Employability bestaat het beeld, dat medewerkers een hoop kunnen realiseren wanneer zij dit zelf aangeven. Dit komt mede door de zelfredzaamheid, die is gecreëerd met het invoeren van de zelf organiserende teams. Vanuit de interviews komt naar voren dat hier nog te weinig mee gedaan wordt. Om, als Bunnik Plants, te kunnen faciliteren op dit gebied zou het geven van een bepaalde ingang kunnen bijdragen aan de doorstroom van medewerkers. Op dit moment bestaat nog een blinde vlek op het gebied wat medewerkers willen of kunnen leren. Om hierachter te komen is het belangrijk om met deze mensen in gesprek te gaan. Door te faciliteren in het voeren van personeelsgesprekken kunnen medewerkers aangeven wat zij willen leren en hoe zij dit willen gaan bereiken. De behoefte is het grootste in de leeftijdsgroep van 36-45 jaar. Deze groep geeft ook aan zich te oriënteren op een andere functie. Door in gesprek te gaan kunnen medewerkers zelf aangeven waar zij behoeften aan hebben. Dit tast de zelfredzaamheid van de medewerkers niet aan en het faciliteren van deze gesprekken is alleen een uitnodiging om over dit onderwerp in gesprek te gaan.

Op het gebied van Vitaliteit is er op dit moment weinig toezicht op de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat medewerkers wel weten hoe zij hun werkzaamheden verantwoord uit moeten voeren, maar dat zij dit niet voldoende doen. Dit zorgt voor een verhoogd risico op klachten die overgehouden kunnen worden aan het werk. Zo bleek ook binnen de ‘Best Theory’ van Flora Holland. Het fruit heeft wel een positieve invloed op de gezondheid en wordt goed ontvangen, maar deze is slecht meetbaar. Op de vraag of medewerkers openstaan voor een PMO wordt duidelijk dat ongeveer de helft hiervoor openstaat. In de categorie boven 56 jaar, de groep waarbij gezondheid juist meer invloed heeft op vitaliteit, neemt de interesse af. Het faciliteren van een PMO kan een begin zijn om medewerkers inzicht te geven in hun huidige gezondheidsniveau. Daarnaast geeft dit de medewerkers inzicht in de fysieke gevolgen van het op de verkeerde manier uitvoeren van het werk die nu (nog) niet ervaren worden.

Kijkend naar Werkvermogen komt naar voren dat er binnen Bunnik Plants een grote groep mensen al heel lang werkzaam zijn en dat zij betrokken zijn bij deze organisatie. Door mensen uit te nodigen om mee te denken en hen te faciliteren in de richting waarin dit nodig is, ontstaat er een win-win situatie. Het stellen van denkkaders waarbinnen de organisatie wil opereren is belangrijk. Deze denkkaders worden onder andere gegeven door de Bunnik Times en Kwartaalupdates. Door een andere manier van communicatie toe te voegen, wordt de boodschap vaker verspreid. Naast het verspreiden van de verhalen kunnen ook kansen in de vorm van ontwikkeling kenbaar gemaakt worden. Communicatie is in dit verhaal heel belangrijk, bleek ook uit de ‘Best Theory’ van Flora Holland.

Door het kenbaar maken van de mogelijkheid om aan de duurzame inzetbaarheid te werken, gaat het onderwerp meer leven binnen de organisatie en wordt het eigenaarschap van de medewerkers.

Tot slot nogmaals de vraag, hoe kan Bunnik Plants haar medewerkers activeren om bewust aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid? Dit kan één, door het faciliteren van een gezondheidscheck, het in kaart brengen van de gezondheid. Twee, het gesprek aan te gaan met de medewerker, wat wil hij/zij en hoe gaan we dit bereiken. En drie, communicatie, hoe zorgen wij ervoor dat het binnen de organisatie continue helder is wat de mogelijkheden zijn en wat er van de medewerker gevraagd wordt.

## **6.3. Discussie**

*In de discussie worden de sterke en de zwakke kanten van het onderzoek uitgelicht. Daarnaast worden tegenstrijdige resultaten gepresenteerd en een kritische blik op het conceptueel model.*

**Tegenstrijdige resultaten**Binnen het onderzoek zijn twee personen met leidinggevende functies gevraagd in de vorm van een Hoofd Productie en een Meewerkend Voorman. Vanuit de theorie van De Lange, Leisink & Knies (2011) komt naar voren dat de leidinggevende vaak een te positief beeld heeft van de huidige situatie van de oudere medewerker. Er kan dus betwist worden of de uitslagen van de respondenten overeenkomen met de werkelijke situatie.

**Sterktes en zwaktes van het onderzoek**De sterkte van dit onderzoek zit hem vooral in de mate van representativiteit van de enquête. Vooral op het gebied van leeftijd en afdeling is de respons van de enquête een mooie afspiegeling van de populatie.

Verder is het handmatig invoeren van de data een zwakte binnen dit onderzoek. Dit is namelijk een foutgevoelige manier van genereren van data. Daarnaast bestaat de vraag of de juiste medewerkers zijn geïnterviewd. Zo zijn er geen ‘oude’ medewerkers geïnterviewd van de productie. Aangezien zij voor een groot gedeelte de doelgroep van het onderzoek zijn blijft er een blinde vlek.

Verder is in de enquête geen aandacht besteed aan de blijheidsmeter, Bunnik Times en de werktijden en wat het effect hiervan is. Deze drie middelen zijn wel van invloed op de duurzame inzetbaarheid en het bewust maken van medewerkers. De werktijden zijn overigens wel positief naar voren gekomen tijdens de interviews.

De toegevoegde waarde van de interviews is ook lastig te bepalen. Zo zijn verschillende personen gevraagd of zij nog verbeteringen of aanvullingen konden bedenken. Het instrument ‘interview’ is hier misschien niet de juiste geweest en er had misschien beter gekozen kunnen worden voor een ‘focusgroep’ of ‘brainstormsessie’ waarbij er meer creatieve ideeën hadden kunnen ontstaan binnen een groep. Hierbij is de toegevoegde waarde van de interviews op het gebied van nieuwe initiatieven dus discutabel.

**Implicaties van de resultaten**De resultaten laten zien, dat Bunnik Plants al veel heeft veranderd op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Vooral de verkorte werktijden hebben hier invloed op gehad. Wat Bunnik Plants nog extra kan helpen, is het gericht communiceren van de invloed van de wijzigingen. Op deze manier wordt er meer draagvlak gecreëerd en snappen mensen waarom bepaalde keuzes of initiatieven genomen worden.

**Kritische reflectie op methoden en het conceptueel model**Het begrip duurzame inzetbaarheid kent veel verschillende invalshoeken. Voor dit onderzoek is er gekozen om vooral te richten op de drie dimensies volgens de Sociaal Economische Raad (2009). Vanwege de breedte van het begrip en alles wat dit omvat, is de keuze gemaakt om bepaalde onderwerpen niet of minder te belichten. Daarbij is de keuze gemaakt welke onderwerpen het meest passend zijn voor deze organisatie om wel te beschrijven en slechts te focussen op employability, vitaliteit en werkvermogen.

**Aanbeveling voor verder verloop van het onderzoek**Voor het verdere verloop van het onderzoek is vooral de rol van de leidinggevende belangrijk, aangezien deze de schakel is tussen het beleid en de medewerkers. Vanuit de gesprekken komt naar voren dat leidinggevenden nog vaak geneigd zijn om op resultaten sturen in plaats van gedrag. Dit terwijl het sturen op gedrag een belangrijke factor is binnen de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

# Hoofdstuk 7: Aanbevelingen en implementatie

*In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen gepresenteerd op basis van de bevindingen uit het onderzoek. De aanbevelingen worden uitgelegd aan de hand van Wat, Waarom en Wie in de vorm van een implementatieplan.*

## 7.1. Aanbevelingen

Vanuit het onderzoek zijn drie aanbevelingen gevormd zodat Bunnik Plants haar medewerkers kan ondersteunen in hun duurzame inzetbaarheid. Iedere aanbeveling faciliteert op een bepaald thema binnen het begrip duurzame inzetbaarheid.

Deze thema’s zijn naar voren gekomen als verbeterpunten vanuit het onderzoek. De aanbevelingen zijn gecategoriseerd op basis van de drie dimensies uit het conceptueel model. De aanbevelingen gaan over employability, vitaliteit en werkvermogen.

**Employability:** Faciliteren van personeelsgesprekken.  
**Vitaliteit:** Faciliteren van een vrijwillig Preventief Medisch Onderzoek (PMO).  **Employability/werkvermogen:** Communicatie verbeteren door inzet van beeldschermen in iedere kantine.

**Belangen van de organisatie**De doelstellingen binnen Bunnik Plants op het gebied van personeel zijn als volgt: Eén, het medewerkerstevredenheidscijfer moet minimaal een 7,5 zijn. Twee, iedere productiemedewerker moet iedere 3 jaar rouleren van locatie. Deze doelstellingen zijn doelen op zich. Om deze doelen te bereiken zullen bovenstaande aanbevelingen uitgevoerd moeten worden. Betreft het rouleren is uit het onderzoek naar voren gekomen dat mensen niet gedwongen kunnen worden om te rouleren. Dit zou namelijk ten kosten kunnen gaan van de medewerkerstevredenheid, wat niet wenselijk is. Met de aanleg van het Padelveld is een signaal afgegeven dat sport en gezondheid belangrijk is voor iedereen. Daarnaast heeft Bunnik Plants ook de Cup-a-Soup ingewisseld voor fruit voor iedere medewerker. Daarop aansluitend is het advies om medewerkers een PMO aan te bieden, zodat zij een nulmeting krijgen op het gebied van hun gezondheid. Deze meet ook direct het effect van de huidige middelen, maakt bewust van de situatie en geeft inzicht in de gezondheid van de medewerkers.

Door met medewerkers in gesprek te gaan, komen leidinggevenden erachter waar de behoeften liggen van het individu. Daarnaast geeft het medewerkers ook de mogelijkheid goed na te denken over zijn of haar toekomst. Op deze manier faciliteert Bunnik Plants in de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling. Vanuit de gesprekken kunnen mogelijkheden ontstaan voor medewerkers waarvan zij eerst niet op de hoogte waren. Daarnaast krijgen leidinggevenden ook beter in kaart op welk gebied de individuen zich willen ontwikkelen binnen het team.

Om deze gesprekken onder de aandacht te brengen en medewerkers bewust te maken van de kansen en mogelijkheden die er zijn, is de derde aanbeveling het ophangen van beeldschermen met bedrijfsinformatie.

**Adviezen op basis van de uitkomsten onderzoek  
*Personeelsgesprek****.* Op de vraag of medewerkers interesse hebben in een loopbaangesprek geeft 41,2% aan dit te willen. Hieruit komt naar voren, dat vooral de medewerkers tot vijf jaar in dienst hier positief tegenover staan en de medewerkers langer dan vijf jaar in dienst niet. Dit is dan ook de groep medewerkers waarbij het interessant is om in gesprek te gaan over hun ambities en persoonlijke doelstellingen.

Binnen de productie is het de bedoeling dat dit gesprek wordt gevoerd tussen de medewerker en de leidinggevende. De leidinggevende moet namelijk op de hoogte zijn van de specialiteiten binnen het team om ervoor te zorgen dat het team optimaal kan presteren. Voor de medewerkers op kantoor ligt dit iets anders. Hier wordt namelijk gewerkt zonder leidinggevende. Hierbij is het de bedoeling dat deze gesprekken gevoerd worden tussen een van de twee directeuren en de medewerker. Beide trajecten zullen in overleg gaan met P&O, aangezien zij moeten faciliteren in de middelen en eventuele vervolg stappen. Hierbij zijn de medewerker en de leidinggevende/ directeur verantwoordelijk voor de voortgang en het bewaken van de gemaakte afspraken.  ***PMO.*** Tijdens de enquête is de vraag gesteld of medewerkers interesse hebben in een preventief medisch onderzoek. Hier heeft een percentage van 52,9% aangegeven positief tegenover zo’n soort onderzoek te staan. Aangezien de aanmelding altijd vrijwillig is en meer dan de helft van de medewerkers aangeeft hier interesse in te hebben, is de kans groot dat deze actie succes op gaat leveren. Daarnaast is naar voren gekomen, dat maar de helft van de medewerkers hun werk in de juiste houding uitvoert. Het krijgen van inzicht in de gezondheid kan ook bijdragen in de verbetering van de werkhouding medewerkers.

Uit de resultaten komt naar voren dat de interesse afneemt bij de oudere medewerkers. Zoals beschreven neemt de fysieke gesteldheid van de medewerkers af naarmate zij ouder worden. Hierbij moet rekening gehouden worden bij de aankondiging. Zij kunnen wellicht extra informatie ontvangen om de respons in deze leeftijdscategorie te verhogen.

***Beeldschermen.*** Vanuit het onderzoek is naar voren gekomen dat het een goed idee is om schermen op te hangen in iedere kantine met bedrijfsinformatie. Met bedrijfsinformatie worden de volgende onderwerpen bedoelt: verjaardagen, vacatures, roulatiemogelijkheden, nieuwsberichten omtrent Bunnik, aankondigingen, nieuwe indiensttredingen, RI&E, etc. Doordat medewerkers iedere dag toegang hebben tot deze informatie, wordt het bereik van de communicatie van de organisatie vergroot, die zich nu beperkt tot de kwartaalupdates en de maandelijkse Bunnik Times.

**Rol van P&O  
Personeelsgesprek**Het personeelsgesprek wordt gevoerd tussen de leidinggevende of de directeur en de medewerker. De rol van P&O is ondersteunend binnen het proces. Zo leveren zij een format aan waaraan het gesprek moet voldoen en kunnen zij gebruikt worden voor hun kennis op het gebied van ontwikkelmogelijkheden. Het proces komt er als volgt uit te zien:

1). De medewerker ervaart behoefte op het gebied van persoonlijke ontwikkeling.   
2). Gesprek leidinggevende met medewerker.   
3). Leidinggevende bespreekt actiepunten met P&O.   
4). P&O verzorgt terugkoppeling naar de vraag vanuit het personeelsgesprek.   
5). Medewerker onderneemt actie samen met de leidinggevende.   
6). Medewerker zet stappen in zijn/haar persoonlijke ontwikkeling.

**PMO,** Het uitvoeren van de PMO ligt in handen van de Arbodienst. De rol van P&O hierin is contact leggen met de juiste organisatie, het aankondigen van de mogelijkheid en het enthousiasmeren. Dit zou P&O kunnen doen door het te melden tijdens kwartaalupdates, het bedrijfsleidersoverleg, de Bunnik Times en het bijwonen van de dagstart op verschillende locaties.

**Beeldschermen,** de verantwoordelijkheid voor het ophangen van beeldschermen moet komen vanuit een samenwerking tussen P&O, Hoofd Productie en IT. Hierin is P&O verantwoordelijk voor de inhoud die gepresenteerd wordt op de schermen. Hoofd Productie is verantwoordelijk voor de communicatie naar de werkvloer en leidinggevende. De Hoofd Productie staat namelijk continue in contact met de werkvloer en weet wat er speelt. Hij kan ook als spreekbuis fungeren richting P&O betreft de inhoud. IT is verantwoordelijk voor het faciliteren en technisch onderhoud van deze schermen. Denk hierbij aan de aansluiting en juiste werking van de schermen.

## 7.2. Implementatie

Op het gebied van implementatie is het belangrijk om in kaart te brengen wie wat doet, wanneer, de borging en evaluatie. Daarnaast moeten de verwachte kosten in kaart gebracht worden waarop de toegevoegde waarde van de aanbevelingen kunnen worden berekend. Tot slot moeten de interventies gepresenteerd worden, die zorgen voor draagvlak binnen de organisatie. Deze interventies zijn onderdeel van het communicatieplan waarin staat beschreven hoe bepaalde doelgroepen benaderd kunnen worden voor het presenteren van de oplossingen.

**Planmatige beschrijving**Voor de planmatige beschrijving verwijs ik naar bijlage VIII genaamd planmatige beschrijving aanbevelingen. Daar staat de implementatie beschreven per aanbeveling op basis van datum, actie, betrokkene en verantwoordelijke.

**Kosten-baten-risico-analyse  
PMO**Vanuit de enquête komt naar voren dat 52,9% van de respondenten interesse heeft in een PMO, nog eens 23,5% geeft aan Neutraal te antwoorden. Hieronder zijn het minimaal en maximaal aantal verwachte deelnemers weergegeven: ***Op basis van de steekproef***Minimaal: 85 respondenten maal 50% zijn 44 medewerkers. 85 maal 25% zijn 13 medewerkers. ***Op basis van populatie***Minimaal: 185 populatie maal 50% zijn 93 medewerkers 185 maal 25% zijn 46 medewerkers. Op basis van de steekproef kan gemeld worden dat het minimaal aantal verwachte deelnemers 93 is. Het maximaal verwachte aantal deelnemers bedraagt 139. Hierbij zijn de medewerkers die neutraal invullen allemaal meegerekend.

Aanbieder 1: <https://niped.org/nl/>  
*Gezondheidscheck.nl Prijzen p.p.: Basis €40,- Plus €48,- Uitgebreid €68,-*

*Totaal bij 93 medewerkers en Pluspakket: 93x€48= €4.464,-  
Totaal bij 139 medewerkers en Pluspakket: 139x€48= €6.672,-*

Aanbieder 2: <https://www.prevenza.nl>  *- Offerte op aanvraag.*

Aanbieder 3: <https://www.arboned.nl> - €150 tot €200,- p.p.

**Personeelsgesprek**Vanuit de enquête komt naar voren, dat ongeveer 40% van de medewerkers interesse heeft in een gesprek over de loopbaan of andere mogelijkheden binnen het bedrijf. Kijkend naar de steekproef komt dat neer op 47 medewerkers. Als dit percentage wordt gehanteerd over de populatie zijn dit 74 medewerkers.

Aangezien het personeelsgesprek onderdeel is van de functie van de leidinggevende zijn er geen extra kosten. De opleidingskosten, die voortkomen uit de personeelsgesprekken zijn lastig om in kaart te brengen. Deze kosten zullen tijdens de evaluatie in kaart gebracht moeten worden.

**Beeldschermen**Bunnik Plants heeft zeven verschillende locaties met zeven verschillende kantines. Een gemiddeld beeldscherm met de juiste afmetingen kost tussen de €400,- en €450,- inclusief de benodigde kabeling.

7x€450= €3.150,-

**Communicatieplan van Interventies**Om ervoor te zorgen, dat de aanbevelingen zo goed mogelijk landen binnen de organisatie is het belangrijk dat de juiste interventies worden ingezet en de juiste personen worden meegenomen in het proces.

P&O moet in overleg met de bedrijfsleiders de mogelijkheid tot het voeren van een personeelsgesprek onder de aandacht brengen. Medewerkers moet namelijk zelf aangeven dat zij in gesprek willen. Vanuit de theorie wordt beschreven dat het zelfinitiatief nemen over de loopbaan in positief verband staat met de duurzame inzetbaarheid van de medewerker (De Lange & Van der Heijden, 2016). Ditzelfde geld voor het aanmelden voor een vrijwillig preventief medisch onderzoek voor de oudere medewerkers. Zo is het van belang dat medewerkers zelf de regie nemen in hun persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit. In tabel 13 wordt duidelijk wie de boodschap zendt, wie de doelgroep is en met welk doel.

Tabel 13: Schematisch communicatieplan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Zender** | **Boodschap** | **Doelgroep** | **Invloed** |
| P&O | Aanmelden voor een PMO | Gehele organisatie | Zorgen dat de juiste doelgroep zich aanmeldt, in dit geval de ouderen. |
| P&O | Medewerkers enthousiast maken voor het personeelsgesprek | Medewerkers | Bedrijfsleiders moet hun medewerkers uitnodigen (Drempel verlagen) |

# Hoofdstuk 8: Geraadpleegde literatuur

Abbenhuijs, R. (2018, 23 augustus). *Arbeid wordt een van grootste problemen van glastuinbouw*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://hortinext.nl/arbeid-wordt-een-van-grootste-problemen-van-glastuinbouw/

Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (4de dr.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Bunnik Plants. (2018, 17 september). *Bunnik: Ons Verhaal* [YouTube]. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.youtube.com/watch?v=pkL7yF9TyIo

Bunnik Plants. (2019, 1 maart). Bunnik Times. *Bunnik Times*. Bleiswijk, Zuid-Holland, Nederland: Bunnik Plants.

Bunnik Plants. (z.d.). *Bunnik Plants Home*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://bunnikplants.nl/nl

CBS. (2018a). *Resultaten NEA 2017*. Geraadpleegd van https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/16/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2017-resultaten

CBS. (2018b, 23 april). *1 op 3 werkt 10 jaar of langer bij dezelfde werkgever*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/1-op-3-werkt-10-jaar-of-langer-bij-dezelfde-werkgever

Check Market. (z.d.). *Steekproefcalculator - CheckMarket*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/

De Kruijf, R., & Langenberg, H. (2017). *Vergrijzing en de Nederlandse economie* (2). Geraadpleegd van https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/11/vergrijzing-en-de-nederlandse-economie

De Lange, A., Schalk, R., & van der Heijden, B. (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In De psychologie van arbeid en gezondheid (pp. 381-398). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

De Lange, D. A. H., & Van der Heijden, P. D. B. I. J. M. (2016). *Een leven lang inzetbaar?* (Herz. ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.

De Lange, W., Leisink, P., & Knies, E. (2011, 10 oktober). Lerend vernieuwen in de praktijk. *Tijdschrift Voor HRM*, *3*. Geraadpleegd van http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=429

De Unie, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten, & AWVN. (2012). *Duurzaam meedoen*. Geraadpleegd van https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/publicatie\_met\_praktijkvoorbeelden\_van\_duurzame\_inzetbaarheid.pdf

Geertsma, P. (2018, 17 september). *Robotisering neemt 52 procent van de banen in Nederland over in 2025*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van <http://www.technischwerken.nl/nieuws/robotisering-neemt-52-procent-van-de-banen-in-nederland-over-in-2025/>

Gelinck, R. (2015, December 19). Sportdeelname en clublidmaatschap | Allesoversport.nl, geraadpleegd van https://www.allesoversport.nl/artikel/sportdeelname-en-clublidmaatschap/

Gemeente Lansingerland. (2019, 23 april). *Lansingerland in cijfers*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.lansingerland.nl/wonen-verhuizen-en-verbouwen/wonen/lansingerland-in-cijfers/

Grotenhuis, M., van Hulle, R., & de Kort, J. (2018). *Arbeidsmarkt Colland 2018*. Geraadpleegd van https://www.vbne.nl/Uploaded\_files/Zelf/rapport-arbeidsmarktonderzoek-colland-2018.ac287b.pdf

Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1967). Age differences in fluid and crystallized intelligence. *Acta Psychologica*, *26*, 107–129. https://doi.org/10.1016/0001-6918(67)90011-X

Kleijn, H., & Rorink, F. (2016). *Verandermanagement* (4de dr.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers*. Geraadpleegd van https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/234628/knies.pdf?sequence=1

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019, 15 maart). *Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid

MPS. (z.d.). *MPS voor duurzaamheid - MPS voor duurzaamheid en milieu*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.my-mps.com/

NEN. (2014). *Maak medewerkers duurzaam inzetbaar*. Geraadpleegd van <https://www.nen.nl/web/file?uuid=500172dc-f016-4e7c-b7c5-bb037fdafe70&owner=fb172f95-ce86-4bf6-b0d6-e63af1e0143e>

Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(2), 262–273. https://doi.org/10.1080/09585190701799838

PW. (2017, 18 augustus). *Duurzame inzetbaarheid meten maakt resultaten inzichtelijk*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2017/08/24947-10124947?vakmedianet-approve-cookies=1&\_ga=2.89620699.1108635191.1550760523-989373944.1550572346

Robroek, S., Burdorf, A., Beumer, P., Van der Sluis, S., & Weel, A. (2011). *Dossier Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Organisatie/D\_Duurzame\_Inzetbaarheid.pdf

SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties* (2). Geraadpleegd van https://www.aanstellingskeuringen.nl/~/media/DB\_Adviezen/2000\_2009/2009/b27720.ashx

Van der Heijden, M. (2016). *Onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel*(Thesis). Geraadpleegd van https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/344744/Masterthesis%20Maaike%20van%20der%20Heijden%20Royal%20FloraHolland%205%20juli%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Van der Klink, P. dr. J. J. L., Burdorf, P. dr. A., Schaufeli, P. dr. W. B., van der Wilt, P. dr. G. J., Zijlstra, P. dr. F. R. H., Brouwer, dr. S., & Bültmann, dr. U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Geraadpleegd van https://www.zonmw.nl/uploads/tx\_vipublicaties/5d\_Bijlage\_Duurzame\_inzetbaarheid\_\_werk\_als\_waarde.pdf

Van der Leije, V. (2009). *Duurzaam meegroeien. Rapport over de mogelijkheden om aan problemen met de inzetbaarheid en belastbaarheid van oudere, uitvoerend werknemers in de logistiek tegemoet te komen*. Geraadpleegd van https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/35761

Vermeer, F. (2018, 6 juni). *Vrees voor tekort aan personeel in glastuinbouw*. Geraadpleegd 27 mei 2019, van https://www.ad.nl/westland/vrees-voor-tekort-aan-personeel-in-glastuinbouw~ab33aee8/

Ybema, dr. J. F., Geuskens, dr. G., & Oude Hengel, drs. K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken*. Geraadpleegd van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100116&att_Id=4911>

**Afbeeldingen:**

Figuur 1: (2015). *Logo Bunnik Plants*. Afbeelding. Opgehaald van https://www.google.nl/url?sa=i

Figuur 2: Kleijn, H., & Rorink, F. (2016). *Organisatiecultuur volgens Harrison & Handy*. Afbeelding. Opgehaald van (p. 95)

Figuur 3: Van Haastert, S. (2019). *Conceptueel model*. Afbeelding

Bijlage I **Huidige tools en middelen Bunnik Plants op het gebied van duurzame inzetbaarheid**

## Bijlage II

Aankondiging enquête

Beste Collega’s

Graag nodig ik je uit om deel te nemen aan mijn vragenlijst voor mijn afstudeeronderzoek. Mijn onderzoek gaat over het thema duurzame inzetbaarheid wat van invloed is op zowel de medewerkers als op Bunnik Plants de organisatie.

Duurzame inzetbaarheid, wat is het eigenlijk? Duurzame inzetbaarheid gaat zoals het woord eigenlijk al zegt over de inzetbaarheid van medewerkers. Duurzaam betekent in dit begrip op een zo’n juist mogelijke manier. Denk hierbij aan onderwerpen als ***Gezondheid, Betrokkenheid, Ontwikkeling*** en ***Organisatie.*** Voor mijn onderzoek is het interessant om in kaart te brengen hoe de medewerkers denken over deze thema’s.

Met jullie hulp kan ik gerichte adviezen geven op welk gebied de organisatie eventueel kan verbeteren. De resultaten zullen vertrouwelijk behandeld worden en uitsluitend gebruikt worden voor mijn onderzoek. Daarnaast zijn de antwoorden niet te herleiden naar de individuele medewerker.

De vragenlijst bestaat uit stellingen. Dit wil zeggen dat je het er mee eens of oneens kunt zijn. Heb je vragen over het onderzoek dan hoor ik deze natuurlijk graag! Deze kun je mailen naar [sjoerd@bunnikplants.nl](mailto:sjoerd@bunnikplants.nl)

Het invullen van deze enquête duurt ongeveer **10 minuten**. Voor het inleveren van deze formulieren worden de bussen van de blijheidsmeter gebruikt deze zullen op iedere locatie worden neergezet. **Deze week (15-04 tot 19-04)** zullen deze op locaties *BP1, BP3, BP4 en BP7* staan. **Volgende week (22-04 tot 26-04)** zullen deze op locaties *BP6, BP8 en BP9* te vinden zijn.

Alvast heel erg bedankt voor het invullen van de enquête.

Met vriendelijke groet,

Sjoerd van Haastert

Afstudeer stagiair P&O  
Aanwezig op: ma, di, do, vrij

## Bijlage III

Enquête

Beste medewerker van Bunnik Plants,

Voor je ligt mijn enquête voor mijn scriptie voor de opleiding HRM. Het doel van dit onderzoek is om Bunnik Plants voor te bereiden en te ondersteunen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is een bekend begrip maar wanneer ben je nou duurzaam inzetbaar?

***‘’Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers tot hun pensioenleeftijd op een fijne manier kunnen werken met goede arbeidsomstandigheden en gezondheid zodat zij toegevoegde waarde blijven leveren aan hun huidige werkgever en eventueel een andere werkgever in de toekomst’’.***

Met het beantwoorden van de volgende vraag helpen jullie mij aan enorm veel informatie over de situatie binnen Bunnik Plants. Deze enquête is geheel anoniem en zullen niet met andere gedeeld worden. De uitslagen hiervan zal ik gebruiken voor mijn scriptie.

Alvast hartelijk dank voor het invullen!

Sjoerd van Haastert

Afstudeer stagiair P&O  
Aanwezig op: ma, di, do, vrij

**(Deze enquête is alleen voor de vaste medewerkers van Bunnik Plants)   
Omcirkel wat voor jou van toepassing is**

**Leeftijd:**

Jonger dan 18 jaar 18-25 jaar 26-35 jaar 36-45 jaar 46-55 jaar 56-65 jaar 65+

**Geslacht:**

Vrouw Man

**Ik werk op locatie/afdeling:**

BP1 BP3 BP4 BP6 BP7 BP8 BP9 MO TD LOG INK VK Overig

**Ik werk al … jaar bij Bunnik Plants:**

Minder dan 1 tussen de 1-2 jaar 3-5 jaar 6-10 jaar 11-15 jaar langer dan 15 jaar

**Mijn hoogst voltooide opleiding is:**

Geen Basisonderwijs Voorgezet onderwijs

Lager Beroeps Onderwijs Middelbaar Beroeps Onderwijs Hoger Beroeps Onderwijs

Wetenschappelijk Onderwijs.

***\*Indien je geen leidinggevende hebt lees dit dan als verantwoordelijke.***

1 = helemaal oneens 2 = oneens 3 = neutraal 4 = eens 5 = helemaal eens

Kruis aan wat voor jou van toepassing is of omcirkel ja of nee.

***\*Indien je geen leidinggevende hebt lees dit dan als verantwoordelijke.***

Betrokkenheid

1. Ik heb een belangrijke bijdrage aan de resultaten van Bunnik Plants.

2. Ik ervaar een prettige samenwerking binnen Bunnik Plants.

3. Het Bunnik ‘VERHAAL’ is voor mij bekend.

4. Ik word gewaardeerd voor het nemen van initiatief en zelfstandigheid.

5. Ik vind mijn werk zinvol.

6. Ik heb de mogelijkheid om andere werkzaamheden te leren.

7. Ik heb de mogelijkheid om op een andere locatie te werken.

Organisatie

8. Ik kan/mag mijn eigen dag/werkzaamheden zelf indelen.

9. Ik doe elke dag dezelfde werkzaamheden.

10. \*Ik kan met al mijn vragen terecht bij mijn leidinggevende.

11. \*Ik ben tevreden over mijn leidinggevende.

Gezondheid

12. Ik heb interesse in een preventief medisch onderzoek om inzicht te krijgen in mijn gezondheid.

13. Ik ben bewust dat een goede gezondheid invloed heeft op mijn werkvermogen.

14. Sport is een belangrijk onderdeel van mijn gezondheid.

15. Gezond eten vind ik belangrijk voor mijn gezondheid.

16. Ik voer mijn werk uit in de juiste houding zodat dit geen klachten veroorzaakt.

17. Ik ben lid van een sportvereniging. JA NEE

18. Ik maak gebruik van het Padelveld. JA NEE

19. Ik maak gebruik van het aangeboden fruit. JA NEE

20. Ik weet hoe ik veilig en verantwoord mijn werk uit moet voeren.

Ontwikkeling

21. Ik krijg energie van mijn werk.

22. Ik zou mij graag willen oriënteren op een andere functie dan ik nu doe.

23. Ik blijf komende 3 jaar hetzelfde werk doen bij Bunnik Plants.

24. Ik zie veel toekomstmogelijkheden bij Bunnik Plants.

25. Het lijkt mij leuk om voor een korte periode bij een ander bedrijf te werken.

Levensfase

26. Ik ken mijn kwaliteiten.

27. Ik sta open om te leren en ben gemotiveerd en ambitieus.

28. Ik haal alles eruit wat erin zit.

29. Ik heb mijn top bereikt.

30. Ik heb geen behoefte aan ingrijpende veranderingen

Overig

31. Ik zou interesse hebben in een gesprek over mijn loopbaan. JA NEE

32. \*Ik zou graag in gesprek gaan met mijn leidinggevende over mijn mogelijkheden. JA NEE

33. Ik ben bewust van de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

## Bijlage IV

Interview vragen

**Interviewvragen**

**Naam:** …………………………………………………………………………………….. **Leeftijd:** …………………………………………………………………………………..... **Afdeling:** …………………………………………………………………………………….. **Dienstjaren:** …………………………………………………………………………………….. **Opleiding:** ……………………………………………………………………………………..

**Intro:** *Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd moeten doorwerken op een gezonde manier met goede arbeidsomstandigheden en met een toegevoegde waarde voor de huidige werkgever of een toekomstige. Daarnaast veranderd de arbeidsmarkt snel en moet je kennis bijhouden, daarnaast loopt de pensioengerechtigde leeftijd op met het oog op vergrijzing.*

1. **Wat is volgens jou duurzame inzetbaarheid?**
2. **Wat doet Bunnik Plants goed op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid op dit moment?**
3. **Wat heb jij nodig om je werk goed uit te kunnen blijven voeren? (Werkvermogen** – het fysiek en psychisch uit kunnen voeren van je werk **Vitaliteit** – motivatie en energie van de medewerker **Employability** – scholing, ontwikkeling en beloning)
4. **Wat doe jij op dit moment al zelf?**
5. **Waar heb jij behoefte aan op het gebied van Vitaliteit & Gezondheid**
6. **Waar heb jij behoefte aan op het gebied van Werkvermogen & Rouleren**
7. **Waar heb jij behoefte aan op het gebied van Employability & Opleidingen**
8. **Waar kan Bunnik Plants verbeteren?**
9. **Waar sta jij over 3 jaar?**
10. **Hoe ga jij de komende periode aan jouw duurzame inzetbaarheid werken?**

## Bijlage V Analyse schemas

## Bijlage VI Resultaten enquête

## Bijlage VII Resultaten enquête

## Bijlage VIII:

**Planmatige beschrijving aanbevelingen**

**PMO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Datum** | **Actie** | **Betrokkenen** | **Verantwoordelijke** |
| 2-9-2019 | Aankondiging | De gehele organisatie *(met uitzondering van vaste uitzendkrachten)* | P&O |
| 2 weken | Aanmeldingsperiode | De gehele organisatie | Leidinggevende/ P&O |
| Hangt af van aantal aanmeldingen | Uitvoeren van PMO | Voor alle medewerkers die zich hebben opgegeven | Medewerkers |
| Onbekend | Opvolgen van actiepunten voortgekomen uit de PMO | Medewerkers, Leidinggevende | Medewerker |
| Jan 2020 | Evaluatie PMO | P&O en directie | Directie |

**Personeelsgesprek**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Datum** | **Actie** | **Betrokkenen** | **Verantwoordelijke** |
| 2-9-2019 | Bespreking met bedrijfsleiders | P&O, Hoofd Productie, Bedrijfsleiders | P&O/ Hoofd productie |
| 16-9-2019 | Aankondiging verzorgen op verschillende kanalen | P&O, Bedrijfsleiders | P&O |
| Onbekend | Monitoren van de eerste gesprekken | P&O, Bedrijfsleiders | P&O/ Hoofd productie |
| Onbekend | Evalueren van de eerste gespreken | P&O, Bedrijfsleiders, Hoofd Productie, Medewerkers | P&O/ Hoofd productie |

**Tv-schermen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Datum** | **Actie** | **Betrokkenen** | **Verantwoordelijke** |
| 29-7-2019 | Achterhalen bij IT wat er mogelijk is | P&O, IT | P&O |
| 5-8-2019 | Het opstellen van de vaste input voor het scherm en werkbeschrijvingen. | P&O, Hoofd Productie | P&O |
| Onbekend | Inkopen en installeren van verschillende Tv-schermen voor 7 locaties | IT, TD | IT |
| Onbekend | Uploaden en up-to-date houden van de vertoonde informatie | P&O, Hoofd productie | P&O |
| Onbekend | Evalueren van de invloed | P&O, Hoofd Productie, Bedrijfsleiders | P&O |