

Afval BV



2014

Afstudeeronderzoek Inzetbaarheid bij Afval BV

*Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar
inzetbaarheid binnen de operationele functies van de
afdeling Afval & Milieu*



Auteur: Robin Vos

Organisatie: Afval BV

Datum: 17 februari 2014

Versie: 1.0



Afstudeeronderzoek

Inzetbaarheid bij Afval BV

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar inzetbaarheid binnen de operationele functies van de afdeling Afval & Milieu van Afval BV.

Soort document:	Afstudeeronderzoek*
Versie:	1.0
Auteur:	Robin Vos
Studentnummer:	s1061289
Opleiding:	Hogeschool Leiden
Studiebegeleider:	Marisol Croes
Organisatie:	Afval BV
Praktijkbegeleider:	Kees van Kessel
Datum:	17 februari 2014
Plaats:	Deventer

** Deze versie is met betrekking tot de vertrouwelijkheid ontdaan van de naam van de organisatie, namen van medewerkers en plaatsen waarin de organisatie werkzaam is.*



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Managementsamenvatting	6
1.0 Inleiding en aanleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Situatieschets	3
2.0 Probleemformulering	4
2.1 Onderzoeksdoelstelling	4
2.2 Onderzoeksvragen	4
2.4 Doelgroep	5
2.5 Afbakening	5
3.0 Theoretisch kader	6
3.1 Definiëring inzetbaarheid	6
3.2 Conceptueel model	7
3.3 Persoonlijke componenten die de inzetbaarheid beïnvloeden	8
3.4 Wisselwerking tussen organisatie- en persoonsgebonden componenten	11
3.5 Organisatie-invloeden die leiden tot inzetbaarheid	12
4.0 Methode	16
4.1 Onderzoeksontwerp	16
4.2 Steekproef	17
4.3 Meetinstrument	18
4.4 Responsverhogende maatregelen	20
4.5 Procedure	20
5.0 Resultaten (field research)	21
5.1 Kwalitatief actiegericht onderzoek operationele medewerkers: (focusgroepen)	21
5.1.1 Mening over de noodzaak tot inzetbaarheid	21
5.1.2 Welke voor- en nadelen zien de medewerkers in een verhoging van de inzetbaarheid? ...	24
5.1.3 Wat verwacht de groep van de organisatie?	25
5.1.4 In welke mate is de groep bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen inzetbaarheid?	28
5.1.5 Wat verwachten medewerkers ten behoeve van hun inzetbaarheid van de teamleider/manager?	30
5.2 Kwalitatief actiegericht onderzoek teamleiders: (focusgroepen)	33
5.2.1 In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verhoging van de inzetbaarheid van de uitvoerende medewerkers en welke acties kunnen ondernomen worden?	33



5.2.2 In hoeverre kunnen de voorgestelde maatregelen voor de medewerkers ingepast worden?	33
5.3 Half gestructureerde expert interviews binnen organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand:	37
5.3.1 Wat zijn de best-practices ten behoeve van het verhogen van inzetbaarheid binnen organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand?	37
6.1 Aanbevelingen	41
7.0 Discussie	48
Samenvatting	50
Bronnenlijst	53
Bijlagen	55
Bijlage 1: (Mindmap) vooronderzoek	55
Bijlage 2: Visie, beleid & personeelsinstrumenten gericht op inzetbaarheid.	57
Bijlage 3: Toelichting definitie duurzame inzetbaarheid	58
Bijlage 4: Onderzoeksontwerp	60
Kwalitatief actiegericht onderzoek operationele medewerkers: (focusgroepen)	60
Kwalitatief actiegericht onderzoek teamleiders: (focusgroepen)	61
Kwalitatieve expert interviews onderzoek binnen vergelijkbare organisaties: (Half gestructureerde interviews)	61
Bijlage 5: Wat verwacht de groep van de organisatie?	62
Bijlage 6: Uitwerkingen expertinterviews	66



Voorwoord

Tijdens mijn tweedejaars stage kwam ik per toeval in contact met de directrice publieke sector van Afval BV. In dit gesprek werd mijn gevoel over de organisatie, die ik tot dan toe kende van het brengen van afval op de milieustraat, steeds positiever. Later werd ik in mijn functie als vrijwillig brandweerman uitgenodigd voor een rondleiding bij de organisatie, ik werd toen gegrepen door de interessante en unieke techniek, maar ook vooral door de gastvrijheid en sfeer die dit bezoek uitstraalde. Eenmaal als stagiair aan het werk, kwam ik al snel in aanraking met het thema 'duurzame inzetbaarheid' en verrichtte een kort onderzoek naar de vraag of het voor de organisatie loonde een Preventief Medisch Onderzoek uit te voeren, welke ik later heb mogen uitvoeren. Daarnaast heb ik een kort onderzoek verricht naar de verdeling van direct/indirect personeel en mocht ik een nieuw vaccinatiebeleid formuleren.

Een jaar later vroeg de hogeschool mij om een organisatie te kiezen waarin een onderzoek uitgevoerd diende te worden met betrekking tot mijn afstudeerscriptie. Door de goede begeleiding die ik in mijn eerste stage vanuit de afdeling HRM, maar ook vanuit de medewerkers, teamleiders/managers en directie ontving, heb ik vrij snel besloten Afval BV te benaderen met de vraag of behoefte bestond aan het uitvoeren van een onderzoek. Het resultaat van deze vraag ligt na vijf maanden onderzoek voor u: mijn afstudeerscriptie. Zonder dat ik iemand te kort wil doen, wil ik graag in het bijzonder een aantal mensen bedanken.

Ten eerste wil ik mijn afstudeerbegeleidster Marisol Croes bedanken voor alle goede ideeën, inhoudelijke brainstormsessies en het snelle contact. Een betere begeleiding vanuit de hogeschool had ik niet kunnen wensen. Ook wil ik mijn praktijkbegeleider en manager HRM, Kees van Kessel, bedanken voor de vrijheid en zijn gedegen praktische adviezen. Daarnaast wil ik mijn directe collega's van de afdeling HRM ontzettend bedanken voor de fijne omgeving en mogelijkheden snel te schakelen wanneer ik vast zat. Ook wil ik mijn ouders, vriendin Leoniek Kol en klasgenoot Anne van den Berg bedanken voor het nakijken van stukken, meedenken en de vele bemoedigende woorden. Zonder deze hulp had ik dit onderzoek niet uit kunnen voeren.

Naast deze key-players wil ik alle door mij geïnterviewde medewerkers bedanken, die voor dit onderzoek een half uur van hun eigen tijd hebben geïnvesteerd. Ook wil ik de teamleiders en managers bedanken. Zonder hun hulp was de respons op dit onderzoek lager uitgevallen en door middel van de focusgroep met deze groep zijn de diverse onderwerpen van twee kanten belicht en heb ik diep respect gekregen voor deze belangrijke groep medewerkers. Ik heb er het volste vertrouwen in dat de teamleiders met de aanbevelingen vanuit dit onderzoek stappen kunnen maken in de praktische verbetering van de inzetbaarheid van de medewerkers.

Ik wens u als lezer veel plezier met het doorlezen van mijn afstudeerrapport. Mochten er nog vragen zijn, dan kunt u altijd contact met mij opnemen door te mailen naar RobinVos@quicknet.nl.

Robin Vos,
13 januari 2014.



Managementsamenvatting

Uit de resultaten van de Work Ability Index (WAI), uitgevoerd in het kader van het jaarlijkse PMO van Afval BV, bleken de medewerkers te scoren op de hierin opgenomen mobiliteitsindicatoren. Hierop is besloten onderzoek naar dit onderwerp te verrichten. Door middel van vooronderzoek werd duidelijk dat er genoeg mogelijkheden tot mobiliteit waren, maar de medewerkers deze niet aangrepen.

Hierop is besloten het onderwerp van dit onderzoek te verbreden naar duurzame inzetbaarheid, omdat dit begrip naast mobiliteit een aantal andere belangrijke randvoorwaarden én in het werk gelegen factoren voor verhoging van mobiliteit bevat. Dit onderzoek richt zich op het inventariseren van meningen met betrekking tot de inzetbaarheid, ten einde realistische maatregelen te kunnen nemen om de inzetbaarheid van deze groep te vergroten. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van actiegericht onderzoek.

Geconcludeerd wordt dat medewerkers de voordelen van het verhogen van de inzetbaarheid zien, maar hun inzetbaarheid in de praktijk niet willen verhogen. Opvallende uitkomsten van dit onderzoek zijn dat een derde van de medewerkers aangeeft te verwachten hun pensioen niet te halen als gevolg van fysieke of mentale klachten en een derde van de medewerkers op dit moment van mening is dat zij niet worden gestimuleerd door hun teamleider. In dit onderzoek worden in totaal 21 aanbevelingen gedaan, welke te vinden zijn in hoofdstuk 6. De drie belangrijkste aanbevelingen zijn:

Het creëren van een leer- en inzetbarheidscultuur

Leidinggevendenden weten de inzetbarheidscultuur op dit moment onvoldoende te bevorderen. Het is dan ook van groot belang dat de groep teamleiders ondersteund wordt in het identificeren van -en inspelen op - individuele problemen, medewerkers het gevoel leert geven dat er naar ze geluisterd wordt en deze groep de medewerkers weet te overtuigen van de noodzaak te veranderen. Scholing van deze groep teamleiders is dan ook cruciaal voor het bevorderen van de inzetbarheidscultuur en daardoor duurzame inzetbaarheid van de groep uitvoerend medewerkers.

Het creëren van generieke functies

Om problemen door het lange tijd uitvoeren van een specialistische taak in de toekomst te voorkomen is het van groot belang dat de wervingsprocedure en functieopbouw een drastische verandering ondergaat. Door chauffeurs in de toekomst te werven als 'algemeen chauffeur' en te zorgen dat deze medewerkers alle voertuigen kunnen én ook daadwerkelijk besturen (door middel van functieroulatie), wordt de inzetbaarheid van toekomstige medewerkers geborgd.

Het oprichten van een (eenvoudig) loopbaancentrum

Om de mobiliteit en inzetbarheidscultuur te bevorderen is het van groot belang een (eenvoudige versie van een) loopbaancentrum in te richten. Hierin is het extern aantrekken of intern opleiden van een loopbaanbegeleider cruciaal. Het inrichten van een intern loopbaancentrum heeft meer organisatiebrede kennis van de diverse functies, mogelijkheden en bedreigingen van mobiliteit als uitwerking. Deze loopbaanbegeleider ondersteunt teamleiders en uitvoerend medewerkers bij het verkennen van de organisatiebrede mogelijkheden tot mobiliteit en heeft invloed op de leercultuur door het informeren van medewerkers en teamleiders over de (on)mogelijkheden van scholing.

Naast deze drie key-aanbevelingen worden zeven quick wins aangeduid, dit zijn:

- Het wegen van de zwaarte van bestaande functies en wijken.
- Aanpassen van het aanbod en de prijzen in de kantine.
- Oprichten van een werkgroep 'inzetbaarheid'.
- Zichtbaarheid van HRM vergroten.
- HRM betrekken bij frequent verzuimgesprekken.
- Oprichten van werkgroepen waarin chauffeurs betrokken worden bij de invulling van rijroutes in nieuwe wijken en de aanschaf van nieuwe wagens.
- Instellen van een buddysysteem en simpel functioneringssysteem voor inhuurmedewerkers.



"Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do. If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle."

~ Steve Jobs (1955 – 2011)

1.0 Inleiding en aanleiding

Volgens de literatuur zijn loopbanen aan het veranderen. Omdat baan zekerheid afneemt, wordt het voor medewerkers steeds belangrijker om de loopbaan zelf te sturen. Hierdoor wordt 'lifelong employment', 'lifelong employability'. Het vermogen om inzetbaar te zijn staat of valt met het hebben en onderhouden van competenties die op de arbeidsmarkt gevraagd worden. Competenties die niet worden gebruikt kunnen vervagen, maar ook kan de vraag naar specifieke kennis of vaardigheden wijzigen. Medewerkers die inzetbaar willen blijven, moeten daardoor dus in de eigen inzetbaarheid blijven investeren. Zelfsturing speelt daarbij een cruciale rol (Verbruggen & Sels, 2008). In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het probleem, de relevantie, het doel en de methode van dit onderzoek toegelicht.

1.1 Inleiding

Een omgeving waarbij economische recessie, een ruime arbeidsmarkt, verhoging van de pensioenleeftijd, vergrijzing en ontgroening de belangrijkste invloeden vormen, beïnvloedt ook de organisaties binnen deze omgeving. Naast deze externe factoren heeft Afval BV ook te maken met de volgende interne factoren: een hoge gemiddelde leeftijd, lange dienstverbanden, een vaak hoger dan marktconform salaris, gemiddeld laag opleidingsniveau, zware fysieke en mentale werkzaamheden, veranderende dienstverlening, gebruik van ander materieel en verhoging van de productiviteit. Door deze factoren moet het huidige – steeds ouder wordende – personeelsbestand meer werk verrichten in minder tijd, waarbij ook binnen functies en taken meer flexibiliteit vereist is en de mate van fysieke en mentale belasting van medewerkers aan verandering onderhevig is. Deze factoren maken het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand tot kritische succesfactor voor de komende jaren. Wanneer hier niet op ingespeeld wordt, zal dit waarschijnlijk resulteren in een hoger ziekteverzuim en zullen meer medewerkers door arbeidsongeschiktheid uitvallen.

Naast de relevantie van dit probleem voor de organisatie, heeft dit onderzoek ook een maatschappelijke relevantie. Deze wordt gekenmerkt door veranderingen binnen de arbeidsmarkt. Door ontwikkelingen aan de aanbodzijde, zoals een hogere participatiegraad onder ouderen, het verhogen van de pensioenleeftijd en demografie, en aan de vraagzijde, zoals door technologische vooruitgang en organisatorische veranderingen, is het inzicht ontstaan dat ouderen hard nodig zijn. Deze arbeidsmarkt bestaat in de toekomst immers voor een groter deel uit ouderen en kennis veroudert in een steeds hoger tempo (Euwals, Boeters, Bosch, Deelen, & Ter Weel, 2013). Het vergroten van de inzetbaarheid van deze groep oudere medewerkers is dan ook een belangrijk onderwerp in de huidige nationale discours.

Naast de inzetbaarheid van ouderen wordt ook van lager opgeleiden in het algemeen een andere manier van werken gevraagd. In plaats van het uitvoeren van kortcyclisch en routinematig werk, wordt verwacht dat ze meedenken over de organisatie en kwaliteit van het werk. Hiervoor zijn vaardigheden nodig zoals communicatieve, probleemoplossende vaardigheden, lees-, schrijf- en ICT-vaardigheden. Lager opgeleiden moeten zorgen dat ze deze ontwikkelingen bijhouden en inzetbaar blijven om mee te kunnen blijven doen in een sterk geautomatiseerde wereld (Smit, Andriessen, & Stark, 2005).



Naar aanleiding van de hiervoor genoemde problemen, is gekozen een onderzoek in te stellen naar de mening van de medewerkers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en inventariseren van realistische verbeteringen met betrekking tot het verhogen van de inzetbaarheid in de beroepspraktijk. Hieronder een overzicht van de diverse onderdelen van dit onderzoek, met daarin de methode, doelgroep, het soort informatie en doel van inventarisatie van deze informatie.

Methode	Doelgroep	Soort informatie	Doel
Vooronderzoek	Organisatie	Kwalitatieve informatie	In kaart brengen van de belangrijkste organisatieontwikkelingen, omgevingsfactoren en de daaruit voortkomende probleemstelling.
Theoretisch kader	-	Kwalitatieve informatie	Inventariseren van theoretische uitgangspunten met betrekking tot de persoonlijke en organisatorische kenmerken en de wisselwerking tussen deze twee, waaruit duurzame inzetbaarheid voortkomt.
Focusgroepen medewerkers	Uitvoerend medewerkers afdeling Afval & Milieu (Hierna: A&M)	Kwalitatieve en kwantitatieve informatie	Inventarisatie van meningen over duurzame inzetbaarheid alsmede het inventariseren van maatregelen met betrekking tot verhoging van de duurzame inzetbaarheid.
Focusgroep leidinggevenden	Teamleiders en manager afdeling A&M	Kwalitatieve informatie	Inventarisatie van meningen over duurzame inzetbaarheid alsmede het inventariseren van maatregelen met betrekking tot verhoging van de duurzame inzetbaarheid.
Expertinterviews	Experts afkomstig van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand	Kwalitatieve informatie	inventarisatie van best-practices ten behoeve van het verhogen van de inzetbaarheid.

Tabel 1: Overzicht onderzoeksmethoden

Naast het primaire doel van de informatieverzameling, zal door middel van het afnemen van de focusgroepen met medewerkers en teamleiders, getracht worden bewustwording te creëren. Door deze groepen te informeren over het belang en de noodzaak van het verhogen van de inzetbaarheid en de groepsdynamiek in positieve zin aan te wenden, wordt getracht de bewustwording omtrent inzetbaarheid van deze groepen gedurende dit onderzoek te verhogen.



1.2 Situatieschets

Om inzicht te krijgen in dominante thema's binnen de organisatie en organisatiecultuur, is het belangrijk een kort overzicht te geven van de ontstaansgeschiedenis en huidige uitdagingen van de organisatie. In dit subhoofdstuk wordt de ontstaansgeschiedenis van Afval BV en de belangrijkste veranderingen in de omgeving en binnen de organisatie geschetst.

Ontstaansgeschiedenis Afval BV

Afval BV is gevestigd te Deventer en is ontstaan door het samenvoegen van diverse reinigingsdiensten van de aangesloten gemeenten. Tijdens deze overnames is ook het personeel overgenomen. Hiervoor zijn per gemeente afspraken gemaakt over behoud van salaris, doorgroeimogelijkheden en persoonlijke toeslagen van het personeel. Dit resulteert in een personeelsbestand met een hoge diensttijd (56% van de populatie heeft een fictieve dienstbetrekking van meer dan 10 jaar, 26% van meer dan 20 jaar) en een 10% hogere salarislust. Ook de hoge gemiddelde personeelsleeftijd is een uitkomst van deze overnamen, 59% van de organisatie is op het moment van schrijven 45 jaar of ouder. Op het moment van schrijven, augustus 2013, heeft Afval BV 291 personen in dienst. Het gemiddelde opleidingsniveau van deze medewerkers verschilt per onderdeel van de organisatie. Binnen het onderdeel Afval en Milieu (A&M) bezit een groot deel van de medewerkers een MBO niveau 1 kwalificatie. Afval BV voert vanaf 2007 actief beleid, gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid. In het personeelsbeleid staan onderwerpen als vitaliteit, ambities en persoonlijke ontwikkeling centraal. De taak van HRM is gesprekken hierover faciliteren, van de lijnverantwoordelijken wordt verwacht dat ze deze gesprekken op een goede manier inzetten. HRM zet op dit moment een aantal instrumenten in die specifiek gericht zijn op het verhogen van de inzetbaarheid. Dit zijn: het Preventief Medisch Onderzoek (PMO), trainingen met betrekking tot Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning (BRAVO), trainingen, loopbaantrajecten en stageplaatsen. Meer informatie over de missie, visie en instrumenten is bijgesloten in bijlage 2.

Veranderende omgeving

De core business van de organisatie bestaat uit het uitvoeren van diensten voor gemeenten en bedrijven. 65% van de omzet van de organisatie is afkomstig uit de negen aangesloten gemeenten. Door de aanhoudende recessie en kortingen vanuit het gemeentefonds neemt de liquiditeit van gemeenten echter af, waardoor een aantal van deze gemeenten bezuinigingen doorvoeren op werkzaamheden die door Afval BV uitgevoerd worden (Afval BV, 2013).

Veranderingen afdeling A&M

Naar aanleiding van de uitkomst van het vooronderzoek is gekozen dit onderzoek te richten op de afdeling Afval & Milieu. Binnen deze afdeling is de kloof tussen het organisatiebrede inzetbaarheidsbeleid en de praktijk in de afgelopen jaren vergroot door verhoging van de productiviteit en het gebruik van nieuwe technieken. De resultaten van dit vooronderzoek zijn bijgevoegd in bijlage 1. Binnen de afdeling A&M resulteert de veranderende omgeving in een aantal veranderingen in de functie van medewerkers. Een belangrijk onderdeel van deze verandering is de inzet van ander materiaal. Op dit moment wordt de afvalinzameling steeds vaker door middel van zijladers uitgevoerd. Bij de traditionele achter- en voorlader worden twee chauffeurs ingezet. De zijlader heeft het voordeel dat alle benodigde handelingen door één chauffeur vanuit de cabine kunnen worden gedaan. Een andere verandering is de verhoging van het aantal te legen units, waardoor medewerkers in dezelfde tijd meer handelingen moeten verrichten.

Het gebruik van de traditionele achterladers bracht door het zware fysieke werk veel gezondheidsklachten met zich mee. Om deze klachten te verminderen, zijn zijladers ontwikkeld. Uit recent onderzoek van TNO blijkt echter dat het werken met een zijlader een bedreiging voor de inzetbaarheid van de chauffeurs vormt. Deze bedreiging wordt gevormd door fysieke onderbelasting, langdurig zitten, eenzijdigheid van het werk en hoge mentale belasting (Krause, Van Lingen, & De Jong, 2013).



"Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it".

~ Steve Jobs (1955 – 2011)

2.0 Probleemformulering

Naar aanleiding van het vooronderzoek (zie bijlage 1) is de onderzoeksdoelstelling geformuleerd. In dit hoofdstuk wordt deze doelstelling omschreven, alsmede de onderzoeksvragen, de doelgroep en afbakening van dit onderzoek.

2.1 Onderzoeksdoelstelling

Door middel van dit onderzoek worden meningen met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers met operationele functies en hun teamleiders geïnventariseerd. Daarnaast wordt informatie vanuit de vier theoretische en praktische onderzoeksmethoden (zie tabel 1) geïnventariseerd, ten einde realistische maatregelen ten behoeve van het verhogen van de inzetbaarheid van de groep operationele medewerkers van de afdeling A&M te geven.

Een indirecte doelstelling van dit onderzoek is een bewustwordingsproces te initialiseren waarbij de medewerkers en hun teamleiders door middel van actiegericht onderzoek bewust worden gemaakt van de noodzaak tot verhoging van de inzetbaarheid. Het verhogen van de inzetbaarheid impliceert daarnaast verhoging van bewustwording binnen het management en de directie. Deze verhoging wordt gerealiseerd door middel van dit rapport en bijbehorende presentaties.

2.2 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Welke beelden bestaan er bij de medewerkers over inzetbaarheid en welke maatregelen kunnen genomen worden om de inzetbaarheid van medewerkers met een operationele taak binnen de afdeling A&M te verhogen?

Deelvragen theoretisch kader

Definitievraag

- Wat is duurzame inzetbaarheid?

Persoonlijke factoren

- Welke persoonlijke factoren beïnvloeden de inzetbaarheid?

Wisselwerking

- Wat is de wisselwerking tussen organisatie- en persoonsgebonden componenten?

Organisatie-invloeden

- Welke organisatie-invloeden leiden tot inzetbaarheid?

Deelvragen focusgroepen

Operationele medewerkers:

- In hoeverre is de doelgroep zich bewust van de noodzaak tot inzetbaarheid, en wat is hun mening hierover?
- Welke voor- en nadelen zien de medewerkers in een verhoging van de inzetbaarheid?
- Welke maatregelen ziet de groep waardoor de inzetbaarheid vergroot wordt?
- Welke ondersteuning verwacht de groep van de organisatie?
- In welke mate is de groep bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen inzetbaarheid?
- In welke mate voelen medewerkers ondersteuning voor inzetbaarheid van hun teamleider/manager?



Teamleiders: (focusgroepen)

- In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verbetering van de inzetbaarheid van uitvoerende medewerkers en welke acties kunnen ondernomen worden?
- In hoeverre kunnen de voorgestelde maatregelen voor de medewerkers ingepast worden?

Deelvraag expertinterviews

Expert interviews onderzoek binnen vergelijkbare organisaties:

- Wat zijn de best-practices ten behoeve van het verhogen van de inzetbaarheid binnen organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand?

2.4 Doelgroep

Binnen dit onderzoek zijn verschillende actoren te onderscheiden. De organisatie waarop dit onderzoek zich richt is Afval BV, gevestigd te Deventer. De primaire doelgroep binnen deze organisatie bestaat uit uitvoerende medewerkers en teamleiders werkzaam binnen de afdeling A&M. Daarnaast wordt theorie van verschillende professoren gebruikt (te vinden in de bronnenlijst) en worden interviews afgenomen met drie medewerkers, werkzaam bij externe organisaties. In het vooronderzoek zijn tien ongestructureerde interviews afgenomen met medewerkers uit verschillende lagen en onderdelen van de organisatie.

2.5 Afbakening

Door middel van vooronderzoek werd duidelijk dat er genoeg mogelijkheden tot mobiliteit waren, maar de medewerkers deze niet aangrepen. Hierop is besloten het onderwerp van dit onderzoek te verbreden naar duurzame inzetbaarheid, omdat dit begrip naast mobiliteit een aantal andere belangrijke randvoorwaarden én in het werk gelegen factoren voor verhoging van mobiliteit bevat. Daarnaast is door middel van de uitkomst van het vooronderzoek gekozen voor de doelgroep Afval & Milieu. Binnen deze afdeling is de kloof tussen het organisatiebrede inzetbaarheidsbeleid en de praktijk in de afgelopen jaren vergroot door verhoging van de productiviteit en het gebruik van nieuwe technieken. De resultaten van dit vooronderzoek zijn bijgevoegd in bijlage 1. In bijlage 2 zijn een samenvatting van de visie, het beleid en personeelsinstrumenten gericht op inzetbaarheid opgenomen.

Naast deze afbakening van de doelgroep zijn een aantal andere manieren van afbakening te onderscheiden. De definitie van Van der Klink (2010) is de basis van de theoretische afbakening. In het kader van de leesbaarheid wordt uitsluitend het begrip 'inzetbaarheid' gebruikt (zonder 'duurzame'). Employability (de Engelse vertaling) zal weergegeven worden als 'inzetbaarheid'. De onderzoeksgroep betreft alle operationele medewerkers van de afdeling A&M met een dienstverband met de organisatie; inhuurkrachten worden buiten beschouwing gelaten. De 89 operationele medewerkers van de afdeling A&M zijn gevestigd in de locaties Deventer, Koudum, Oude Wetering, Moerdijk en Burgum. Binnen de afdeling zijn verschillende onderdelen te onderscheiden. De onderdelen die in dit onderzoek meegenomen worden zijn: Transport, Milieustraten, Inzameling (grofvuil en ondergronds) en bedrijfsafval. Het onderzoek zal zes maanden duren, het (voor)onderzoek is gestart op 5 augustus 2013. Het onderzoek is geëindigd op donderdag 9 januari 2014.

"Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations
~ Steve Jobs (1955 – 2011)



3.0 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de theorievragen worden beantwoord, die in het subhoofdstuk 'onderzoeksvragen' genoemd worden. Hierbij zal elke deelvraag een apart subhoofdstuk vormen binnen dit theoretisch kader.

3.1 Definiëring inzetbaarheid

De containerbegrippen 'duurzame inzetbaarheid' (293.000 resultaten op Google in augustus 2013), 'inzetbaarheid' (493.000 resultaten op Google, augustus 2013) en 'employability' (3.870.000 resultaten, augustus 2013) worden veelvuldig, met wisselende definities, gebruikt. Meestal wordt de definitie verbonden met de begrippen 'gezondheid', 'competenties', 'waarden', 'attitudes' en 'motivatie' conform de theorie van 'het huis van werkvermogen' van Ilmarinen (2007) (Van der Klink et al., 2010).

Het begrip 'duurzaamheid' verwijst naar het gebruik (inzet) van een productiemiddel zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetast (gebruik zonder verbruik). In de context van arbeid gaat het dus om het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van arbeid er niet door wordt ondermijnd, of er zelfs door toeneemt (Van der Klink et al., 2010).

Van der Klink et al., (2010, p. 8) geeft de volgende definitie van inzetbaarheid:

"Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten".

Luken (2002) beschrijft dat inzetbaarheid op fundamenteel niveau tegemoet komt aan de veronderstelde menselijke behoeften om van betekenis te zijn en zich te ontwikkelen. Het stimuleren van inzetbaarheid bij medewerkers brengt volgens Van der Heijde & Van der Heijden (2006) niet alleen voordelen voor de werknemer, ook de werkgever is er bij gebaat. Medewerkers met een hoge inzetbaarheid zijn nodig om de wisselende kwalitatieve en kwantitatieve vraag vanuit de markt te beantwoorden en kunnen daarnaast beter omgaan met veranderingen.

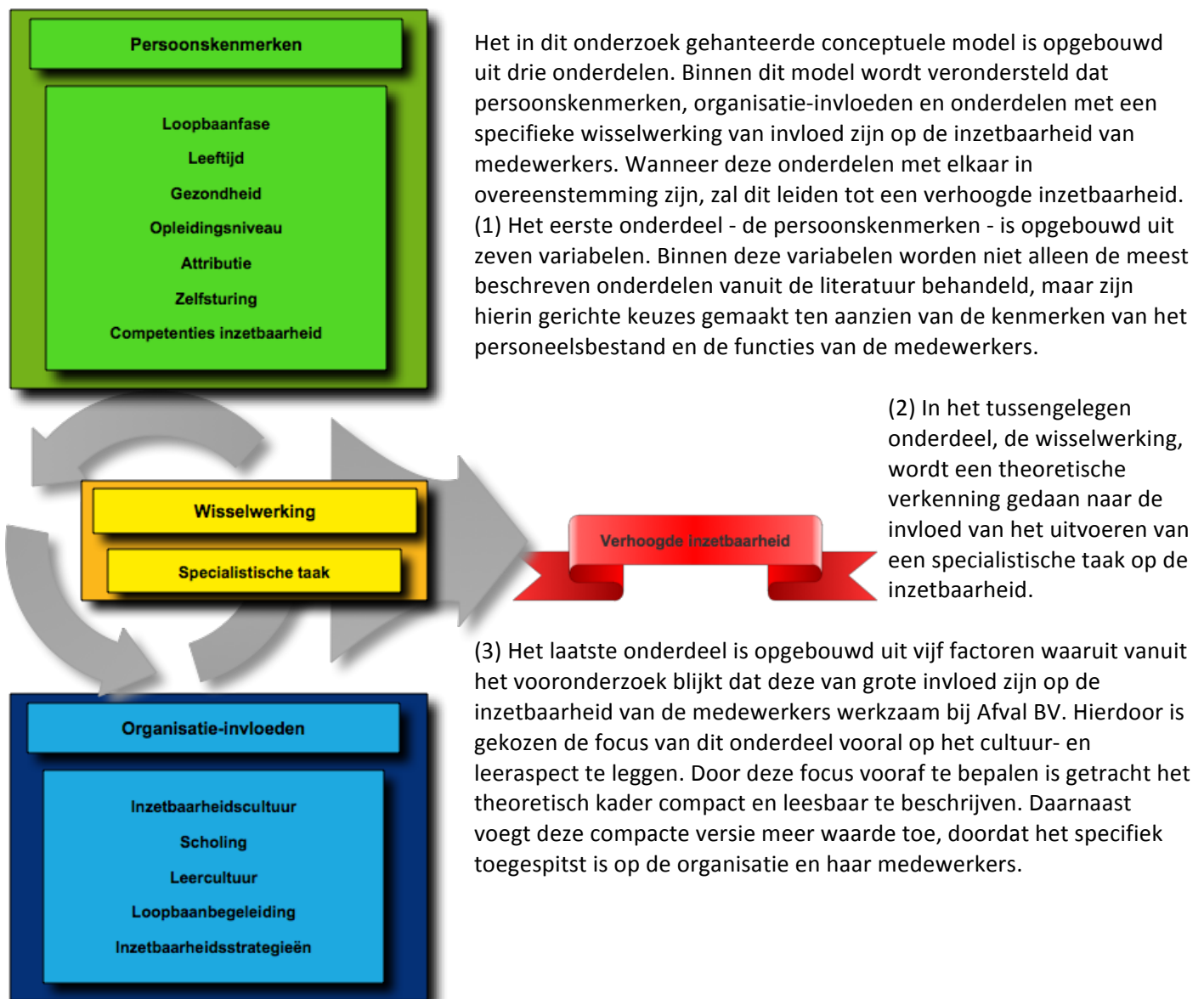
Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Klink (2010) als uitgangspunt genomen, omdat deze op meerdere punten aansluit bij de specifieke doelgroep en de hoofdvraag van dit onderzoek. Belangrijke elementen daarin zijn behoud van gezondheid, welzijn en specifieke aandacht voor de werkcontext, attitude en motivatie van de medewerkers. Een uitgebreide toelichting op de definitie van Van der Klink et al., (2010) is opgenomen in bijlage 3.



3.2 Conceptueel model

In het kader van dit onderzoek wordt een op de organisatie toegesneden conceptueel model gebruikt. Hierin worden theoretische uitgangspunten verzameld die specifiek voor de situatie van Afval BV en het bijbehorende personeelsbestand een voorwaarde zijn voor verhoging van de inzetbaarheid.

Aan de hand van dit conceptueel model wordt de probleemsituatie geanalyseerd. Daarnaast geeft het model de afbakening aan van het in dit onderzoek vastgestelde onderzoek-element aan en beschrijft vervolgens de selectie van de gekozen variabelen en relaties tussen deze variabelen. Deze organisatie van de variabelen is geabstraheerd op basis van bestaande literatuur en inzichten. Vervolgens is dit gespecificeerd naar een model waarin het op de specifieke situatie van Afval BV gericht wordt.



Afbeelding 1: Conceptueel model inzetbaarheid



3.3 Persoonlijke componenten die de inzetbaarheid beïnvloeden

Binnen dit onderdeel van het in dit onderzoek gehanteerde conceptuele model met betrekking tot inzetbaarheid, worden een aantal specifiek voor het personeelsbestand van Afval BV geselecteerde persoonlijke componenten van inzetbaarheid behandeld. Hieronder volgt een beschrijving van de kenmerken: loopbaanfase, leeftijd, gezondheid, opleidingsniveau, attributie en zelfsturing.

Loopbaanfase

Binnen de literatuur wordt beschreven dat medewerkers in hun loopbaanstart vaker streven naar uitbreiding van de arbeidscapaciteit. De resultaten van het onderzoek van Kuipers (2003) laten zien dat niet voor alle loopbaangedragsfactoren geldt dat deze minder worden ingezet naarmate de leeftijd toeneemt. Het blijkt dat de seniorgroep en middengroep aangeven minder bezig te zijn met capaciteitenreflectie, loopbaanplanning, werkprocessturing en loopbaansturing, maar de senioren- en startgroep hoger scoren op motievenreflectie en werkexploratie. Kuipers (2003) onderscheidt verschillende loopbaanfasen waarin een persoon zich kan bevinden, dit zijn:

- Loopbaanstart: tot 30 jaar;
- Hoofdtraject van de loopbaan: tussen 30 en 45 jaar;
- Loopbaanuitbouw: vanaf 45 jaar.

Leeftijd

Uit onderzoek van Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan (2005) blijkt het beeld dat werkgevers hebben omtrent de teruglopende inzetbaarheid van oudere medewerkers deels te kloppen. Met de stijging in leeftijd gaat de lichamelijke gezondheid achteruit. Ook het gezichtsvermogen, gehoor, uithoudingsvermogen en de fysieke kracht nemen af (De Zwart, 1997; Kerkhoff, 1991; Mossink, Gründemann & Vaas, 1998; Nauta et al., 2004; Ziekemeyer, Van Veldhuisen, Smit & Simons, 1999 in Nauta et al., 2005, p. 327). Daarnaast veranderen de hersenen wanneer mensen ouder worden. Prikkel op neuronaal niveau worden minder snel geleid en de hippocampus en profrontale hersengebieden veranderen van structuur. Hierdoor kunnen sommige cognitieve functies met het klimmen der jaren achteruit gaan (Jelicic & Houx, 2001 in Nauta et al., 2005 p. 327). Inzetbaarheid omvat echter meer dan deze fysieke factoren. Een afnemende gezondheid hoeft de inzetbaarheid niet te beïnvloeden. Zo blijken oudere medewerkers de teruggang in fysieke en mentale functies meestal goed te kunnen compenseren. Theorievorming over dit verschijnsel stelt dat mensen vanaf hun geboorte tot aan hun dood voortdurend zowel groeien als vervallen (Van der Molen, 2003 in Nauta et al., 2005 p. 328). Sommige kwaliteiten – zoals snelheid van informatieverwerking – vervallen op relatief jonge leeftijd. Andere kwaliteiten – zoals intellectueel vermogen – vervallen pas op hoge leeftijd. Weer andere kwaliteiten zoals kennis, ervaringen, sociale en taalkundige vaardigheden, nemen juist op hoge leeftijd toe. Hoewel oudere medewerkers over het algemeen minder flexibel blijken te zijn dan hun jongere collega's, bestaan tussen oudere medewerkers onderling grote verschillen. Sommige ouderen blijven gretig leren, terwijl anderen juist proberen deze leeractiviteiten zoveel mogelijk te vermijden (Robson en Hansson, 2007; Rothwell et al., 2008 uit Dalhoeven, Van Vianen, & De Pater, 2011, p. 45).

Gezondheid

Van den Berg (2010 in Van Vuuren, 2011, p. 18) stelt dat de inzetbaarheid de staat is waarin een werknemer, gegeven zijn fysieke en mentale gezondheid, in staat is tegemoet te komen aan de eisen van het werk. Dit betekent dat er medewerkers zijn, die ondanks gezondheidsproblemen goed hun werk kunnen uitvoeren. Het neemt echter niet weg dat werkvermogen samenhangt met gezondheid. Uit onderzoek van Burdorf en Elders (2007 in Van Vuuren, 2011 p 18) blijkt dat ziekten en aandoeningen de grootste invloed hebben op het werkvermogen van medewerkers.

**Opleidingsniveau**

Uit onderzoek van Bruggink et al., (2010) en Mackenback (2010) blijkt dat verschillen in gezondheid op grond van opleiding groter zijn dan die op grond van leeftijd (Van Vuuren, 2011, p. 18). Medewerkers met een hogere opleiding zijn gemiddeld gezonder dan medewerkers met een lage opleiding. De laagst opgeleiden hebben zelfs 50% meer chronische aandoeningen dan hoogopgeleiden. Daarnaast toont onderzoek van het CBS aan dat het verschil in levensverwachting tussen laag- en hoogopgeleiden 6 à 7 jaar bedraagt en het verschil in een gezonde levensverwachting zelfs 15 tot 20 jaar (Bruggink et al., 2008 in Van Vuuren, 2011, p. 19).

Onderzoek van De Grip & Zwick (z.d.) gaat specifiek in op de inzetbaarheid van lager opgeleide medewerkers. Volgens Green et al., (2000) geciteerd in De Grip & Zwick, (z.d., p. 17) heeft deze doelgroep een specifieke vraag naar communicatie, sociale en probleemoplossende vaardigheden. Daarnaast worden computergerelateerde vaardigheden steeds belangrijker in veel functies. Door technologische en organisatorische veranderingen treedt er bij deze groep medewerkers sneller veroudering van hun menselijk kapitaal op. Opvallend binnen het onderzoek van De Grip & Zwick (z.d.) is dat lager geschoolden optimistisch zijn over hun inzetbaarheid. Slechts 2% van deze populatie verwacht binnen vijf jaar werkloos te zijn, 15% verwacht een andere functie bij dezelfde werkgever uit te voeren en 10% verwacht bij een andere werkgever te werken. Dit resultaat geeft aan dat de meerderheid van deze populatie vooral van de interne arbeidsmarkt denkt afhankelijk te zijn.

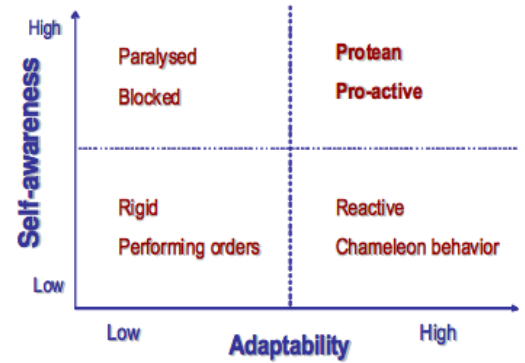
Attributie

Volgens Alblas & Wijsman (2009) verklaart de attributietheorie voor een groot deel waarom mensen zich willen inspannen. Mensen zullen proberen te achterhalen wat de oorzaak is van hun falen of slagen. Ze doen dit door zich te vergelijken met anderen in dezelfde situatie. De uitkomst hiervan bepaalt of iemand de oorzaken binnen zichzelf (interne attributie) of buiten zichzelf (externe attributie) zoekt. Het onderzoek van Kuijpers (2003) concludeert dat er een significante relatie tussen loopbaanfactoren en attributie bestaat. Naarmate mensen in sterke mate een interne attributie hebben, scoren zij hoger op loopbaanfactoren. Dit betekent dat medewerkers met een sterke interne attributie, hun vermogen om hun loopbaan bewust te ontwikkelen hoger inschatten. Tevens geven zij aan meer te reflecteren op hun capaciteiten en motieven, zich meer te oriënteren op het werk, meer invloed uit te oefenen op hun leven en meer bezig te zijn met het opbouwen en onderhouden van hun netwerk. Dit doen zij omdat zij denken invloed uit te kunnen oefenen op hun loopbaan.



Zelfsturing

Een veelvoorkomend model binnen de inzetbaarheidsliteratuur is de zelfsturingstheorie van Hall (1996; 2004 in Verbruggen & Sels, 2008, p. 12). Dit model veronderstelt dat voor succesvolle zelfsturing van de loopbaan twee competenties noodzakelijk zijn, zelfkennis (identiteit) en aanpasbaarheid (flexibiliteit). De competentie 'zelfkennis' behelst het bezitten van een correct en accuraat beeld van de eigen sterktes, zwaktes, motieven en waarden van de huidige 'ik', alsmede op de toekomstige 'ik'. De competentie 'aanpasbaarheid' verwijst zowel naar het vermogen als naar de motivatie van een individu om zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Wanneer één van deze competenties ontbreekt, kan dit een individu voor problemen stellen. Zo zal een hoge aanpasbaarheid met een laag niveau van zelfkennis leiden tot blinde reactiviteit. Van de omgekeerde situatie, veel zelfkennis en een laag niveau van aanpasbaarheid, gaat een verlamrend effect uit. Tot slot zijn er nog de individuen met weinig zelfkennis en een laag niveau van aanpasbaarheid. Zij bevinden zich in een toestand van starheid. In het schema rechts is het effect van deze twee competenties weergegeven. In de theorie van Hall (1996; 2004) wordt gestreefd naar de Proteaan, of pro-actieve aanpak. De theorie van Hall (1996; 2004) is gevalideerd door onderzoek van Verbruggen & Sels (2008).



Afbeelding 2: model van zelfsturing (Hall, 1996; 2004 in Verbruggen & Sels, 2008, p. 2)

Vijf competenties van inzetbaarheid

Er is vanuit de theorie duidelijk bewijs voor het belang van adaptieve en sociale componenten naast domein gerelateerde kennis en vaardigheden. Deze inzetbaarheidscomponenten hebben betrekking op aan werk gerelateerde zaken en aspecten van een brede loopbaanontwikkeling. Hieronder een beschrijving van de vijf competenties zoals Van der Heijde & Van der Heijden (2006) deze definiëren:

Beroepsexpertise

Beroepsexpertise wordt door meerdere auteurs gezien als basisvoorwaarde voor inzetbaarheid. Concreet betekent dit dat medewerkers voldoende kennis en vaardigheden bezitten om goed te kunnen functioneren binnen het huidige functiegebied.

Anticipatie en optimalisatie

Deze proactieve variant van aanpassing houdt in dat medewerkers reflecteren op de ontwikkelingen die een vakgebied doormaakt en zich hier proactief op voorbereiden.

Persoonlijke flexibiliteit

Naast proactief aanpassen, moeten medewerkers zich ook passief aan kunnen passen door gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen. Deze component verwijst naar het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen waarvoor medewerkers niet altijd zelf gekozen hebben. Wanneer beide bovengenoemde typen aanpassing naast elkaar bestaan, wordt het functioneren en de inzetbaarheid van de medewerkers vergroot.

Organisatiegevoel

Een hoge mate van organisatiegevoel maakt dat medewerkers succesvol participeren in de diverse samenwerkingsverbanden. Dit betekent dat ze bedrijfsdoelen identificeren, aanvaarden en verantwoordelijkheid nemen voor de besluitvorming.

Balans

Binnen een werkrelatie zijn verschillende belangen te onderscheiden. Het gaat erom de balans te kunnen bewaren tussen eigen en organisatiebelangen alsmede werk-, carrière- en privébelangen.



3.4 Wisselwerking tussen organisatie- en persoonsgebonden componenten

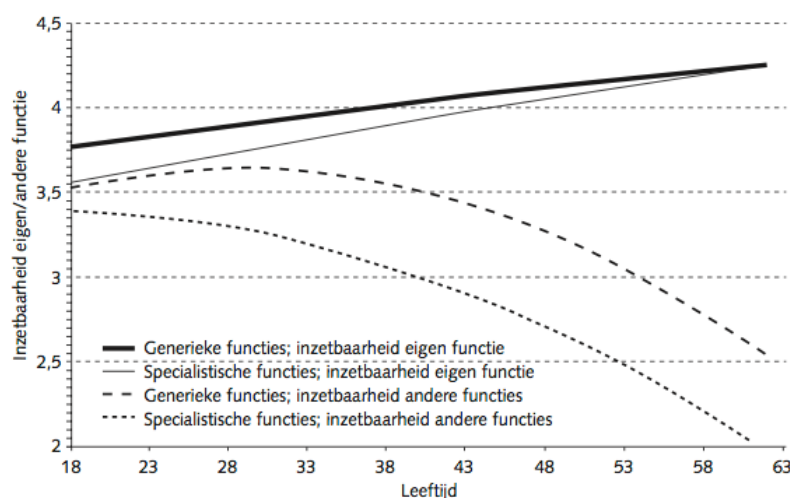
Binnen dit onderdeel wordt de interactie tussen de persoonskenmerken en organisatie-invloeden beschreven. Hierin wordt door middel van theorie antwoord gezocht op de vraag of het uitvoeren van een specialistische taak een positieve dan wel negatieve uitwerking heeft op de inzetbaarheid van medewerkers.

Uitvoering van specialistische taak

Veel organisaties zetten in op specialisatie van hun medewerkers. Het grootste gedeelte van de scholing en training is dan ook functiegericht, waarbij de functies veelal specialistisch van aard zijn en blijven. Hierdoor ontwikkelen medewerkers zich eenzijdig en verwerven zij mogelijk onvoldoende gevarieerde kennis en vaardigheden. Wanneer de factor leeftijd in overweging wordt genomen, wordt duidelijk dat de inzetbaarheid voor de eigen functie weliswaar toeneemt met de leeftijd, maar dat dit ten koste gaat van de inzetbaarheid voor andere functies. Wanneer een wijziging in functie of taak onontkoombaar is, kan deze in het nadeel van deze 'ervaren' medewerkers werken, die meestal ook ouder zijn dan hun minder ervaren collega's (Boerlijst & Van der Heijden, 2003 in Nauta et al., 2005, p 328).

De theorie stelt, dat hoe generieker de aard van de functie is, hoe gevarieerder kennis en ervaring is die medewerkers hierin opdoen. Daardoor zal de inzetbaarheid in de huidige en toekomstige functies toenemen. Een specialistische functie zal er toe leiden dat men eenzijdige kennis en ervaring opdoet, waardoor de inzetbaarheid van de medewerker negatief samenhangt met de inzetbaarheid van andere functies. Wanneer de huidige functie generiek van aard is, zullen medewerkers in die functie kennis en ervaring opbouwen die ook voor andere functies nuttig is. Voor een overstap naar andere functies kunnen oudere medewerkers dan een beroep doen op hun opgebouwde kennis en ervaring. (Cremer, 1993 in Nauta et al., 2005, p. 329).

In onderzoek van Nauta et al, (2005) wordt geconcludeerd dat het type functie en de leeftijd invloed uitoefenen op het lineaire verband tussen inzetbaarheid voor andere functies. In specialistische functies daalt de inzetbaarheid voor andere functies sterker dan in generieke functies. Bovendien is wat inzetbaarheid voor andere functies betreft ook de curvilinaire term significant. Ook blijkt dat medewerkers met generieke functies niet alleen beter inzetbaar te zijn in hun eigen functie, maar ook de inzetbaarheid voor andere functies verhoogd wordt. In onderstaande afbeelding zijn de verbanden tussen generieke en specifieke functies afgezet tegen inzetbaarheid in de eigen en andere functies, waarbij ook een verband gelegd wordt met de factor leeftijd.



Afbeelding 3: Invloed functie en leeftijd (Nauta et al., 2005, p. 333)



3.5 Organisatie-invloeden die leiden tot inzetbaarheid

Het derde en laatste onderdeel van het in dit onderzoek gehanteerde conceptuele model met betrekking tot inzetbaarheid, richt zich op de manieren waarop organisaties de inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden. Uit het vooronderzoek bleek dat hierin vooral het cultuur aspect een grote rol speelt. In dit onderdeel daarom twee onderdelen van deze cultuur geïntegreerd (de inzetbaarheids- en leercultuur). Daarnaast worden de kenmerken scholing, loopbaanbegeleiding en inzetbaarheidsstrategieën beschreven.

Inzetbaarheidscultuur

Nauta et al., (2009) stellen dat welk beleid organisaties ook hebben, het succes met betrekking tot inzetbaarheid zal afhangen van de houding en gedrag patronen die ze bevorderen. De auteurs benoemen de inzetbaarheidscultuur als bepalende factor voor inzetbaarheid van medewerkers. Wanneer inzetbaarheidsbeleid onderdeel uitmaakt van een inzetbaarheidscultuur, zullen medewerkers zich gestimuleerd voelen om zich op hun inzetbaarheid te richten. Organisatiecultuur wordt binnen de literatuur beschreven als gedeelde normen, waarden en aannamen, patronen of gedrag binnen een organisatie (O'Reilly & Chatman, 1996 in Nauta et al., 2009 p. 237). Organisaties waarin deze cultuur heerst, hebben een grotere kans dat medewerkers positief tegenover veranderingen in taken, andere functies en ontwikkeling staan. De cultuur zorgt daarnaast voor meer autonomie om nieuwe dingen binnen en buiten de huidige functie te leren. Daarnaast is het binnen deze cultuur vanzelfsprekend dat medewerkers en leidinggevendenden met elkaar in gesprek zijn over uitdagingen in het werk, afspraken en ontwikkelmogelijkheden. Nauta et al., (2008) bepleit de volgende integrale aanpak om deze inzetbaarheidscultuur te bewerkstelligen:

Visie communiceren

Organisaties moeten inzetbaarheidsbeleid formuleren en communiceren. Dit kan onder andere in teksten, brochures of werksessies.

Instrumenten benutten

Het is belangrijk dat de verschillende personeelsinstrumenten op maat gemaakt worden waardoor medewerkers aangespoord worden actief aan de slag te gaan met hun werk, ontwikkeling, opleiding en portfolio.

Gedrag veranderen

Organisaties kunnen gebruik maken van presentaties, workshops, discussies, gesprekken, creatieve werkvormen e.d. om het gewenste gedrag van managers en medewerkers te realiseren. Coachend leiderschapsgedrag is hierin een bepalende factor.

Scholing

Deelname aan training of opleiding kan van groot belang zijn voor het vergroten van de inzetbaarheid van laaggeschoolde medewerkers in het algemeen en van oudere laaggeschoolde medewerkers in het bijzonder. Verhoging van vaardigheden kan door middel van formele training of opleiding gerealiseerd worden, maar ook zijn 'learning-on-the-job' of het opdoen van ervaring buiten de functie van grote invloed. Daarnaast concludeerde Zwick (2002 in De Grip & Zwick, z.d., p 14) dat niet alle soorten training de productiviteit van medewerkers vergroot. Een formele externe opleiding heeft een positieve impact op de productiviteit, terwijl het bijwonen van seminars, beurzen en lezingen geen effect op de productiviteit hebben.

Ook versterken scholing en opleiding de motivatie om bijscholing te volgen. Dit versterkt het idee dat 'leren, leren veroorzaakt'. De inzetbaarheid van medewerkers kan versterkt worden door een grotere nadruk op vaardigheden die de trainbaarheid verhogen. Een voorbeeld hiervan is de invoering van 'key skills' door de Engelse overheid in 2000, waarbij drie basisvaardigheden en drie generieke vaardigheden in de leerplannen voor deze specifieke groep opgenomen zijn. De basisvaardigheden zijn communicatie, reken- en taalvaardigheid en het gebruik van IT. Generieke vaardigheden zijn het werken met anderen, het verbeteren van het eigen leren en het oplossen van problemen (Dickerson and Green, 2002 in De Grip & Zwick, z.d., p. 17).



Verband scholingsactiviteiten en prestaties

Van Loo & De Grip (2003) onderzoeken de relatie tussen ontwikkelinstrumenten en bedrijfsprestaties. Bepaalde instrumenten blijken de deelname aan in- en externe opleidingen positief te beïnvloeden. Deze maatregelen zijn dus effectief in de zin dat ze de opleidingsdeelname van medewerkers bevorderen. In het tweede gedeelte van het onderzoek zijn de opleidingsinspanningen gerelateerd aan de bedrijfsprestaties. Hieruit blijkt dat voor alle prestatie maatstaven (winst per medewerker, return on sales en productiviteit), de bedrijfsprestaties samenhangen met de opleidingsinspanningen. Uit analyses blijkt dat wanneer het gemiddeld aantal cursussen per medewerker met één stijgt, de gemiddelde winst per medewerker rond de € 12.500 toeneemt terwijl de productiviteit met ongeveer € 57.000 stijgt. De return on sales blijkt rond de 0,37% te liggen (het onderzoek werd bij een verkooporganisatie uitgevoerd). Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat er sprake lijkt te zijn van een verband tussen opleidingsinspanningen en bedrijfsprestaties.

Leercultuur

Smit et al., (2005) p. 16 beschrijven leercultuur als een kritische succesfactor voor een verhoogde inzetbaarheid. Zij definiëren deze leercultuur als volgt: *“Wanneer medewerkers leren als iets aantrekkelijks of plezierigs beschouwen, wanneer zij inschatten dat er meer voordelen dan nadelen zijn verbonden aan de te leveren inspanningen én wanneer de werknemer het gevoel heeft dat hij, ook al volgt hij scholing, aansluiting blijft houden bij de sociale groepen waartoe hij behoort.”*

Binnen het onderzoek worden vier strategieën met bijbehorende best practices onderscheiden waardoor deze leercultuur gecreëerd kan worden. Dit zijn:

Strategieën gericht op een goede communicatie, zoals:

- Informeer niet alleen schriftelijk, maar geef vooral ook mondelinge uitleg;
- Gebruik eenvoudige taal, gebruik geen termen die gevoelig liggen;
- Hanteer een duidelijke en consequente aanpak;
- Betrek medewerkers bij de verandering, bijvoorbeeld door werkoverleg;
- Verbeter de communicatie met de werkvloer;

Strategieën die leren in een positieve sfeer plaatsen, zoals:

- Geef medewerkers inzicht in wat ze al kunnen. Sluit daarbij aan (EVC en portfolio's);
- Prikkel medewerkers met een scholingsvoucher;
- Betrek personen uit naaste omgeving;

Strategieën gericht op effectief leren en blijven leren, zoals:

- Zorg dat de organisatie van het leren aansluit op de doelgroep;
- Zorg dat medewerkers over voldoende basisvaardigheden beschikken om scholing te kunnen volgen;
- Stel goede leerbegeleiders, opleiders en mentoren aan;

Strategieën gericht op een goede begeleiding gedurende het proces, zoals:

- Speel in op de weerstand bij lager opgeleiden;
- Werk taakgericht, coachend en consequent;
- Investeer in draagvlak bij leiding en voorkomen van bezettingsproblemen;
- Faciliteer en ondersteun direct leidinggevenden;
- Koop zo nodig onafhankelijke loopbaanbegeleiding in.



Loopbaanbegeleiding

Vanuit de literatuur wordt het instrument loopbaanbegeleiding aangedragen als belangrijkste personeelsinstrument bij het verhogen van de inzetbaarheid. In onderzoek van Kuijpers (2003) en Verbruggen & Sels (2008) wordt ingegaan op de maakbaarheid van inzetbaarheid met betrekking tot het instrument 'loopbaanbegeleiding'. Hieronder de uitkomsten van deze onderzoeken.

Onderzoek van Kuijpers (2003) concludeert dat medewerkers hoger scoren op loopbaangedragsfactoren (opdoen van leerervaringen, werkervaringen en netwerken) wanneer zij ondersteuning vanuit het werk ervaren. Ook schatten deze medewerkers hun loopbaanactualisatievermogen hoger in.

Verbruggen & Sels (2008) hebben ook onderzoek gedaan naar de maakbaarheid van inzetbaarheid. Het instrument dat binnen hun onderzoek centraal staat is loopbaanbegeleiding. Zij concludeerden dat tijdens de loopbaanbegeleiding significante verbeteringen gerealiseerd zijn in elke van de in hun onderzoek gedefinieerde employability-indicatoren (zelfkennis, aanpasbaarheid en zelfsturing). De gemiddelde toename in zelfkennis is wel beduidend groter dan die in aanpasbaarheid. De gemiddelde toename in zelfsturing ligt tussen die in zelfkennis en die in aanpasbaarheid. Dit resultaat ligt in lijn met Hall's zelfsturingstheorie zoals hiervoor beschreven in paragraaf 3.3.

In het tweede deel van het onderzoek van Verbruggen & Sels (2008) is een half jaar na de loopbaanbegeleiding gekeken naar de veranderingen in de employability. Er werd geconstateerd dat de mate van aanpasbaarheid weer terug was op het startniveau. De loopbaanbegeleiding is er dus niet in geslaagd de aanpasbaarheid langdurig te verbeteren. Mogelijk is loopbaanbegeleiding niet het geschikte instrument om het aanpassingsvermogen van de deelnemers langdurig te veranderen. Een andere verklaring kan zijn dat aanpasbaarheid een stabiel persoonlijkheidskenmerk is, wat de 'maakbaarheid' ervan beperkt.

Zelfkennis en de mate van zelfsturing blijken een half jaar na de loopbaanbegeleiding nog wél nog op hetzelfde niveau te liggen als bij het afsluiten van het begeleidingstraject. Of deze verbeteringen ontstaan zijn dankzij de loopbaanbegeleiding, kunnen ze niet met zekerheid zeggen. Desondanks zijn deze resultaten bijzonder waardevol. Ze suggereren immers dat beide employability-indicatoren (deels) maakbaar zijn. Daarbij concludeert het onderzoek dat hoe hoger de mate van gerealiseerde zelfsturing is, des te groter de kans is dat de medewerker start met een opleiding.

Dit onderzoek van Verbruggen & Sels (2008) constateert niet alleen dat inzetbaarheid ontwikkeld kan worden via loopbaanbegeleiding, maar ook dat kortgeschoolden na loopbaanbegeleiding frequent – en vaker dan hooggeschoolden – concrete actie ondernemen. Hierdoor zou loopbaanbegeleiding een rol kunnen spelen in het verkleinen van de opleidingskloof.

Inzetbaarheidsstrategieën

Naast cultuuraspecten, loopbaanbegeleiding en diverse soorten opleiding, kunnen organisaties op een hoger niveau gebruik maken van een aantal inzetbaarheidsstrategieën. Deze strategieën worden gebruikt om inzetbaarheid onder (oudere) medewerkers te stimuleren. Hieronder een beschrijving van deze door Kooij (2010) beschreven strategieën en de daarbij geassocieerde effecten vanuit de theorie én praktijk (in Dorenbosch et al., 2011, p. 11).



Accomodatieve strategie

Binnen deze strategie vallen ontzie-maatregelen, waarbij de eisen worden bijgesteld. Typische maatregelen zijn extra verlof, demotie, verlichting van de functie, deeltijd pensioen en uitzonderingsregelingen op het gebied van ploegen en/of consignatiedienst.

Uit onderzoek van het NIDI (Van Dalen, Henkens en Schippers, 2007 in Dorenbosch et al., 2011 p. 13) blijkt dat werkgevers niet unaniem achter deze ontzie-maatregelen staan, omdat ze een verkeerd signaal naar medewerkers sturen “U bent oud, dus u hoeft dat niet meer” en anderzijds druk op jongere medewerkers leggen. Josten en Schalk (2010) vonden zowel positieve als negatieve effecten van demotie als interventie onder medewerkers ouder dan 45 jaar. Deze groep rapporteerde namelijk minder uitputting door demotie naar fysiek minder zware functies, maar bleken tegelijkertijd significant minder tevreden te zijn met deze aangepaste functie (in Schaufeli & Bakker, 2013, p. 396).

Maintenance strategie

Deze strategie omvat maatregelen gericht op het onderhouden van inzetbaarheid middels het monitoren en op ad hoc basis helpen van de werknemer. Typische maatregelen zijn gezondheidschecks, prestatiebeoordeling en/of korte vaktrainingen. Onderzoek van Ybema et al., (2009) laat zien dat medewerkers met fysiek zwaar werk, gezondheidsklachten en hoge taakeisen vaak niet kunnen doorwerken in de huidige functie. Bij deze groep medewerkers kunnen maintenance strategieën een positief effect hebben (in Dorenbosch et al., 2011, p. 15).

Ontwikkelstrategie

Deze strategie richt zich op de groei van (oudere) medewerkers door het blijven garanderen van uitdagend werk met behulp van verticale carrièreplanning, opleiding en training. Zowel onderzoek van Kooij (2010) en van Armstrong-Stassen en Schlosser (2009), bevestigen de relatie tussen aanwezigheid van ontwikkelmaatregelen en een positieve houding van medewerkers ten aanzien van langer doorwerken. Hierbij maakt het wel uit hoe scholing en ontwikkeling worden aangeboden. Standaard loopbaantrajecten en scholing zonder maatwerk zijn weinig aantrekkelijk voor de doelgroep. Oudere medewerkers willen wel doorgroeien, maar op hun eigen manier en aansluitend op de eigen behoeften (in Dorenbosch et al., 2011, p. 13).

Utilisatiestrategie

Deze strategie richt zich op het anders vormgeven van het werk. Maatregelen zijn alternatief werk, aanvullende taken en/of andere rollen om zodoende de participatie van oudere medewerkers te kunnen garanderen. Deze maatregelen kunnen zich richten op job design (functieverbreding, taakverrijking, rolverandering of work day design (zelfstandige planning van taken en tijden op één werkdag)). Deze strategie richt zich op de herinrichting van de huidige functie. Dit heeft het voordeel dat kennis en ervaring niet verloren gaan. Daarbij doet het recht aan de opgebouwde relaties en gedane investeringen.

De praktijk

Uit de hierboven beschreven onderzoeken blijkt dat ontzie-maatregelen in een accommodatieve inzetbaarheidsstrategie het meeste worden toegepast. Het gaat hier om extra verlof, taakverlichting, vrijstelling onregelmatig werk, aanpassing werktijden en vrijstelling van overwerk. Verder blijkt dat de volgende maintenance maatregelen hoog scoren op toepasbaarheid en door werkgevers worden beoordeeld als effectief, relevant en betrekkelijk eenvoudig: ergonomische aanpassingen, het aanpassen van de werkplek en programma's ter voorkoming van fysieke belasting. Ontwikkelingsgerichte maatregelen die het vaakst worden toegepast zijn mobiliteitsbeleid, scholing en opleiding. Deze maatregelen worden belangrijk genoemd, maar zijn volgens werkgevers minder eenvoudig te realiseren.



"Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it.

~ Steve Jobs (1955 – 2011)

4.0 Methode

In dit hoofdstuk zal de methode van onderzoek aan de hand van de onderdelen onderzoeksontwerp, steekproef, meetinstrument, responsverhogende maatregelen en procedure beschreven worden.

4.1 Onderzoeksontwerp

Literatuuronderzoek:

In het voorafgaand theoretisch kader is getracht theoretische uitgangspunten te inventariseren waarin de specifieke situatie van Afval BV als uitgangspunt genomen is. Door gebruik van het conceptueel model worden antwoorden gezocht door middel van wetenschappelijk onderbouwde meningen en theorieën op het gebied van inzetbaarheid. Deze literatuur is noodzakelijk bij het analyseren van de onderzoeksgegevens, maar ook bij het maken van een topiclijst voor de focusgroepen. Daarnaast helpen deze gegevens een verklaring te geven voor het onderzochte gedrag, trekken van conclusies en doen van aanbevelingen. Kern (zoek)begrippen hierin zijn gevormd door de definitie van inzetbaarheid van Van der Klink (2010), maar ook de specifieke situatie bij Afval BV. Om hierin te voorzien is gericht gezocht op inzetbaarheid van ouderen, laaggeschoolden, opleidingsgraad en de uitwerking van een specialistische functie.

Empirisch onderzoek:

Focusgroepen

Doordat de onderzoeksvraag vanuit de organisatie een maatschappelijk probleem omvat, is het uitvoeren van kwalitatief onderzoek door middel van focusgroepen het meest geschikte middel voor het doen van verkennend onderzoek. Dit probleem- en actiegerichte instrument uit de maatschappelijke stroming stelt een probleem centraal en is vooral gericht op het aanzetten tot verandering. In dit onderzoek speelt het actie-element dan ook een belangrijke rol. Een ander kenmerk van deze onderzoeksmethode is de narratieve benadering. Hierin wordt bewust gebruik gemaakt van verhalen die medewerkers vertellen. Deze verhalen representeren de wereld zoals de medewerkers hem zien en beleven. In deze benadering is er geen objectieve werkelijkheid: de werkelijkheid is de werkelijkheid zoals de medewerkers die beleven.

Hiervoor is gekozen omdat de inzet van instrumenten vooral afhangt van meningen van medewerkers en managers en de onderliggende veronderstellingen die deze meningen vormen. Deze meningen zijn moeilijk in cijfers te vatten, waarbij de validiteit daarnaast afneemt doordat in kwantitatieve methoden niet doorgevraagd kan worden. Ook is voor deze methode gekozen omdat geïnterviewde medewerkers bij dit soort onderzoek niet alleen de onderzochten, maar ook deels onderzoeker zijn. Het probleem wordt eerst met de betrokkenen geanalyseerd, waarna de medewerkers hun eigen situatie onderzoeken. Hierdoor wordt deze groep getriggerd om actief mee te denken over mogelijkheden tot verbetering van hun inzetbaarheid en kunnen zij de andere collega's in de groep beïnvloeden. Door deze groepsdynamiek in positieve zin aan te wenden, is het mogelijk dat verhoging van (inzicht in) inzetbaarheid al tijdens het onderzoek plaats zal vinden. De leiding van dit instrument berust bij de onderzoeker, die ook vragen stelt en structuur geeft aan het gesprek. Een andere overweging om focusgroepen te gebruiken was het tijdrovende karakter van individuele interviews. De focusgroepen kunnen plaatsvinden met vijf tot ongeveer 25 personen (Verhoeven, 2010). In verband met het gevoel van veiligheid binnen de groep, is binnen dit onderzoek gekozen in kleine groepen van twee tot acht personen te werken. In het kader van de anonimiteit van dit onderzoek zijn alle uitgewerkte interviews te vinden in een extern bijlagenrapport.



In dit onderzoek wordt gepoogd de in nadelen van kwalitatief onderzoek te ontwijken door een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit te voeren. Tijdens de focusgroepen worden in dit kader zes stellingen afgenomen. Hierin zijn de meningen van medewerkers geuit door middel van een vijfpuntsschaal. Daarnaast is er voor gekozen een cross-check uit te laten voeren. Hierin is een persoon van buiten de organisatie en het onderzoek gevraagd één interview te bekijken en feedback te geven op de beantwoording van de deelvragen.

Half-gestructureerde interviews

Het derde deel van dit onderzoek bestaat uit half-gestructureerde interviews met personeelsconsulenten van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand. In dit type interviews zijn vooraf het onderwerp en de deelvragen vastgesteld. Hierdoor ontstaat ruimte om binnen deze vragen door te vragen op voor de organisatie interessante onderwerpen. Uitkomst van deze interviews zijn best-practices die de inzetbaarheid van het personeel verhogen. De in deze interviews gebruikte deelvragen worden toegelicht in bijlage 4. De uitwerkingen zijn te vinden in bijlage 6.

4.2 Steekproef

Focusgroep medewerkers

Omdat gebruik gemaakt wordt van focusgroepen, kunnen meerdere personen tegelijkertijd geïnterviewd worden. De groepen zijn zo veel mogelijk qua functie en locatie homogeen samengesteld, zodat de verschillen tussen deze locaties en functies beter inzichtelijk worden. De gemiddelde leeftijd van de personen binnen de steekproef bedraagt 46 jaar en de meest voorkomende hoogst genoten opleiding is het LBO/LTS/VBO (64%).

Hieronder een overzicht van de geïnterviewde medewerkers per locatie en functie:

Locatie:	Functie	Aantal personen gesproken:	Aantal personen totaal:	Percentage gesproken personen:	Focusgroep- nummer:
Deventer	Chauffeur	19	55	35%	2, 3 & 5
	Milieustraat	4	7	57%	4 & 6
Oude Wetering	Chauffeur	5	7	71%	10
	Milieustraat	2	2	100%	1
Koudum	Chauffeur	3	6	50%	8
	Milieustraat	2	2	100%	7
Moerdijk	Chauffeur	3	3	100%	9
	Milieustraat	1	1	100%	9
Burgum	Chauffeur	4	4	100%	11
	Milieustraat	2	2	100%	11
Totaal:		45	89	51%	

Tabel 2, overzicht steekproef uitvoerend medewerkers

Focusgroep teamleiders:

Het tweede deel van het field research richt zich op de groep teamleiders, deze groep omvat acht personen. Van deze groep zijn uiteindelijk zes personen geïnterviewd, wat uitkomt op een percentage van 75%.



4.3 Meetinstrument

Binnen het fieldresearch kunnen drie onderdelen onderscheiden worden. Zoals hiervoor beschreven worden de eerste twee gedeelten uitgevoerd door middel van focusgroepen. In dit subhoofdstuk zal de uitwerking van de diverse deelvragen worden weergegeven, waarbij ook de sub-deelvragen beschreven zijn en inzichtelijk gemaakt wordt met welk gedeelte van de theorie deze verband houdt.

Focusgroep medewerkers:

Binnen deelvraag twee is de medewerkers een korte film getoond over een bouwvakker genaamd Wilko. Deze fictieve medewerker werd door zijn carrière gevolgd, waarbij hij een aantal praktijkgerichte voorbeelden van inzetbaarheid geeft. De groep werd hierin gevraagd naar overeenkomsten tussen de bouw en hun eigen werk, om de medewerkers na te laten denken over de zwaarte van hun eigen functie. De antwoorden binnen deze sub-vraag zijn dan ook niet uitgewerkt. In de overige twee sub-vragen over Wilko is getracht medewerkers de voor- en nadelen van verhoging van de inzetbaarheid te laten geven zonder dat deze op hun eigen werk betrokken werden. Zo is getracht deze meningen zo objectief mogelijk te houden. Onderstaande tabel biedt een overzicht van alle deelvragen en sub-vragen van de focusgroep met medewerkers.

Deelvraag:	Vraag:	Houdt verband met theorie:
Deelvraag 1: In hoeverre is de doelgroep zich bewust van de noodzaak tot inzetbaarheid en wat is hun mening hierover?		
	<i>Stelling:</i> Hoe meer taken iemand kan doen, hoe meer kansen hij heeft	Leercultuur (Smit et al., 2005)
	<i>Stelling:</i> Ik zou tevreden zijn als ik met mijn 67ste met pensioen ga en steeds dezelfde taak (of taken) heb gedaan.	Inzetbaarheidscultuur (Nauta et al., 2009)
	<i>Open:</i> Je merkt dat het werk te zwaar wordt, wil je dan nog steeds dezelfde taak tot je pensioen uitvoeren en waarom wil je dit?	-
Deelvraag 2: Welke voor- en nadelen zien de medewerkers in een verhoging van de inzetbaarheid?		
	<i>Open:</i> Zie je overeenkomsten tussen je eigen werk en dat van Wilko?	-
	<i>Open:</i> Stel je eens voor dat jij Wilko (uit het filmpje) bent, welke voordelen zie je?	-
	<i>Open:</i> Stel je eens voor dat jij Wilko (uit het filmpje) bent, welke nadelen zie je?	-
Deelvraag 3: Wat verwacht de groep van de organisatie?		
Deelvraag 4: In welke mate is de groep bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen inzetbaarheid?		
	<i>Stelling:</i> Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn eigen ontwikkeling.	Attributie (Alblas & Wijsman, 2009)
	<i>Stelling:</i> Ik zou zeer positief reageren op veranderingen in mijn functie, want veranderen is goed.	Persoonlijke flexibiliteit (Heijde & Van der Heijden, 2006)
	<i>Open:</i> Zo nee, Waarom zou je geen dingen in je werk veranderen? Zo ja, Wat zou je dan wel willen veranderen?	
Deelvraag 5: Wat verwachten medewerkers ten behoeve van hun inzetbaarheid van de teamleider/manager?		
	<i>Stelling:</i> Ik wil gestimuleerd worden om meer taken te doen of te leren	Leercultuur (Smit et al., 2005)
	<i>Stelling:</i> Ik wil gestimuleerd worden om na te denken over mijn toekomst	Inzetbaarheidscultuur (Nauta et al., 2009)
	<i>Open:</i> Is deze stimulans op dit moment aanwezig en wie zou deze rol op zich moeten nemen?	

Tabel 3: Inhoud deelvragen focusgroepen medewerkers



Analyse

Voorafgaand aan deze focusgroepen is de medewerkers gevraagd een korte enquête in te vullen waarin gevraagd werd naar hun leeftijd en opleidingsniveau. In het theoretisch kader wordt beschreven dat deze twee variabelen een grote invloed op de inzetbaarheid van de medewerkers hebben. In het onderzoek van Kuijpers (2003) naar leeftijd, wordt onderscheid gemaakt in verschillende loopbaanfasen waarin een persoon zich kan bevinden. Hierin worden de loopbaanstart, het hoofdtraject van de loopbaan en de loopbaanuitbouw onderscheiden. De selectie 'loopbaanstart' zal niet gebruikt worden, omdat hier drie personen in vallen. Deze personen zijn 29 of 30 jaar, waardoor deze in het kader van dit onderzoek bij de groep 'hoofdtraject' (30+) betrokken worden. Deze scheiding wordt bij alle stellingen binnen de focusgroepen met medewerkers aangehouden. Uiteindelijk is gekozen de categorie 'opleidingsniveau' niet te gebruiken, omdat slechts vijf van de personen significant van de onderzoeksgroep afwijken door het afronden een studie op MBO niveau. Door deze kleine groep is gekozen de variabele 'opleidingsniveau' niet te hanteren.

Uitwerking focusgroep medewerkers:

In hoofdstuk 5.1 worden de conclusies naar aanleiding van de focusgroepen met uitvoerend medewerkers beschreven. Voor deze beschrijving bestaan drie manieren waarop de uitkomsten van de deelvragen omschreven worden. Deze is afhankelijk van de gestelde vraag en gegeven antwoorden, de manieren zijn:

1. Bij stellingen wordt de volgende indeling aangehouden:
 - a. Beschrijving kwantitatieve data, gesplitst naar leeftijdscategorie
 - b. Positieve (instemmende) reacties
 - c. Negatieve reacties
2. Bij een open vraag waar wordt gevraagd naar meningen, wordt de volgende indeling aangehouden:
 - a. Positieve reacties
 - b. Negatieve reacties
3. Bij een open vraag waar wordt gevraagd naar ideeën, wordt een opsomming gegeven van deze ideeën waarbij aangegeven wordt op welk gedeelte van de organisatie deze betrekking hebben.

Focusgroep teamleiders:

Binnen de focusgroep met teamleiders zijn twee deelvragen behandeld. Hierin is een scheiding gemaakt in onderzoek naar de mening van de teamleiders over de inzetbaarheid en de manier waarop zij de inzetbaarheids- en leercultuur trachten te creëren en het tweede deel, waarin voorstellen werden teruggekoppeld die zijn gedaan door de medewerkers in eerdere focusgroepen. Zo werd ook in deze focusgroep niet alleen informatie verzameld, ook werd er al een gedeelte van de resultaten teruggekoppeld en werden best-practices uitgewisseld. Hieronder een overzicht van de inhoud van deze focusgroep:

Deelvraag:	Vraag:	Houdt verband met theorie:
Deelvraag 1: In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verbetering van de inzetbaarheid van uitvoerende medewerkers en welke acties kunnen ondernomen worden?		
	<i>Stelling:</i> De medewerkers willen niet veranderen.	Persoonlijke flexibiliteit (Heijde & Van der Heijden, 2006)
	<i>Stelling:</i> Inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende.	Inzetbaarheidscultuur (Nauta et al., 2009)
	Open: In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verbetering van de inzetbaarheid?	
Deelvraag 2: In hoeverre kunnen de voorgestelde maatregelen voor de medewerkers ingepast worden?		

Tabel 4: Inhoud deelvragen focusgroep teamleiders

**Expertinterviews:**

Het derde deel van dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van half gestructureerde interviews. Hiervoor is gekozen omdat in deze vorm van interviews de rode draad blijft bestaan, maar daarnaast vele ruimte is voor de eigen inbreng, motieven en beleving van de respondenten. Omdat de invulling van de half gestructureerde expertinterviews niet gelieerd is aan literatuur, is gekozen deze hier niet weer te geven. Deze zijn opgenomen in bijlage 4.

4.4 Responsverhogende maatregelen

Omdat medewerkers doorgaans een half uur pauze hebben en het onderzoek een uur in beslag zal nemen, is besloten bij de focusgroepen onder medewerkers responsverhogende maatregelen te treffen. Eén van deze maatregelen is het informeren van de medewerkers via hun teamleiders. Door deze manier van informeren wordt meer informele druk op de medewerkers uitgeoefend, waardoor het percentage geïnterviewde medewerkers verhoogd zal worden. Om de medewerkers verder te stimuleren, is ook de lunch verzorgd.

4.5 Procedure

Op donderdag 21 november 2013 is gestart met het uitvoeren van de focusgroepen onder uitvoerend medewerkers. In totaal zijn 45 medewerkers geïnterviewd, verdeeld over 11 focusgroepen. 34 van deze medewerkers zijn werkzaam als chauffeur, de overige 11 zijn werkzaam op diverse milieustraten. De focusgroepen zijn op functie en locatie homogeen samengesteld, waardoor verschillen op deze criteria snel zichtbaar worden. Doordat medewerkers een half uur van hun eigen tijd in deze interviews moesten investeren, was de respons lager dan gehoopt. In totaal zijn 45 van de 89 medewerkers (51%) geïnterviewd. Wel kan gesteld worden dat van alle locaties en functies een groot deel van de medewerkers geïnterviewd is, waardoor de resultaten van dit onderzoek valide genoemd kunnen worden en hierdoor generaliseerbaar zijn. De focusgroepen zijn uitgewerkt door deze op video op te nemen, in zijn geheel uit te typen (Baarda, Bakker, Fischer, Julsing, Peters, Velden & de Goede, 2013) en vervolgens is deze informatie omgezet in resultaten.

"Being the richest man in the cemetery doesn't matter to me ... Going to bed at night saying we've done something wonderful... that's what matters to me."

~ Steve Jobs (1955 – 2011)



5.0 Resultaten (field research)

Het field research bestaat uit een drietal onderdelen: het eerste onderdeel (5.1) bestaat uit focusgroepen, afgenomen binnen de operationele medewerkers. Het tweede gedeelte (5.2) bestaat uit een focusgroep met daarin de teamleiders en managers van de afdeling A&M. In het laatste deel (5.3) worden drie medewerkers van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand geïnterviewd over de manieren waarop zij invulling geven aan het verhogen van inzetbaarheid.

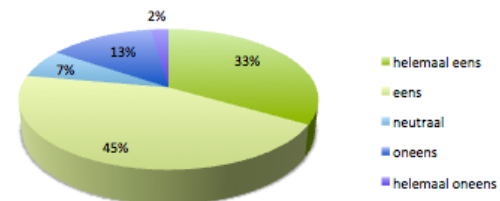
5.1 Kwalitatief actiegericht onderzoek operationele medewerkers: (focusgroepen)

5.1.1 Meningen over de noodzaak tot inzetbaarheid

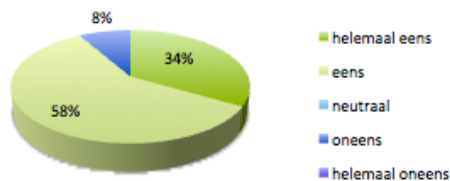
Stelling: Hoe meer taken iemand kan doen, hoe meer kansen hij heeft.

Beschrijving kwantitatieve data:

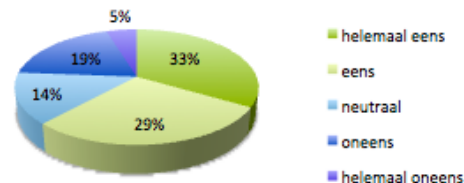
Veruit het grootste gedeelte van de medewerkers (78%) reageert positief op bovenstaande stelling, een klein gedeelte (15%) van de medewerkers reageert negatief en 7% reageert neutraal. Wanneer een verdeling naar leeftijdscategorie wordt toegepast, wordt duidelijk dat de medewerkers in hun hoofdtraject positiever op de stelling reageren dan medewerkers in hun loopbaanuitbouw. In deze groep reageren twee medewerkers negatief, terwijl dit in de laatste groep zes medewerkers zijn.



Grafiek 1: Meer taken (N = 45)



Grafiek 2: Hoofdtraject (31 t/m 45) (N=24)



Grafiek 3: Loopbaanuitbouw (45+) (N=21)

In de interviews reageren veel medewerkers negatief op het daadwerkelijk uitvoeren van meer taken. Hieronder worden de meningen van deze medewerkers toegelicht, gesplitst naar positieve en negatieve reacties:

Positieve reacties:

- Zes chauffeurs en drie milieustraatmedewerkers geven in het kader van het uitvoeren van meer taken aan, dat zij de afwisseling die het ze geeft fijn te vinden.
"Anders is elke dag maar het zelfde" (medewerker 33).
- Drie chauffeurs staan open voor het (per week) wisselen van taken

Negatieve reacties:

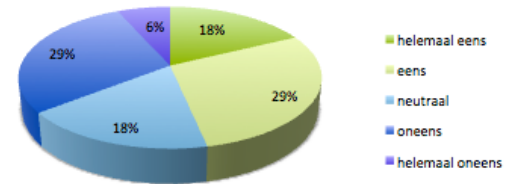
- Acht chauffeurs stellen dat het uitvoeren van meer taken geen uitwerking heeft op het salaris. Ze concluderen hieruit dat dit niet wordt gewaardeerd door de organisatie.
"Bij dit bedrijf is het hoe meer taken je kan doen hoe meer je gestraft wordt" (medewerker 4).
- Zes chauffeurs geven aan het fijn te vinden om altijd dezelfde taak uit te voeren.
- Zes chauffeurs geven aan veel waarde te hechten aan het 'rondje om de kerk' waarbij ze elke dag dezelfde taak uitvoeren. Zo kunnen ze de wagen dan op hun lichaam afstemmen hebben veel kennis van de wijk waarin ze ingezet worden.
- Vijf chauffeurs geven aan niet meer taken te willen leren, omdat ze het gevoel hebben hierdoor altijd te worden gebruikt voor het opvullen van 'gaten' in de planning.
- Vier milieustraatmedewerkers en twee chauffeurs geven aan geen taken te willen leren omdat ze hierdoor gedwongen meer taken tegelijkertijd uit te moeten voeren (hun bestaande en nieuw geleerde taak).



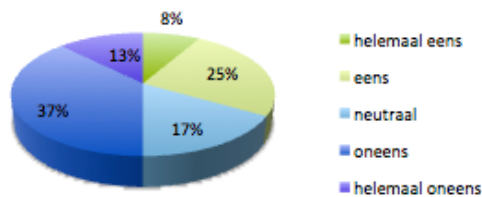
Stelling: Ik zou tevreden zijn als ik met mijn 67ste met pensioen ga en steeds dezelfde taak (of taken) heb gedaan.

Beschrijving kwantitatieve data:

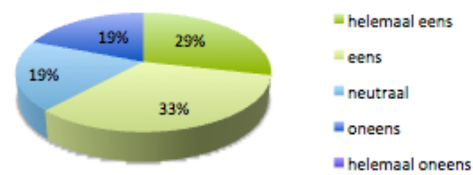
Een groot gedeelte (47%) van de medewerkers reageert positief op deze stelling, een kleiner gedeelte (35%) van de medewerkers reageert negatief, 18% reageert neutraal. Wanneer de kwantitatieve data van de stemming naar de leeftijdscategorieën verdeeld wordt, valt op dat de medewerkers in het hoofdtraject het meer oneens zijn met de stelling dat zij hun huidige taak tot hun pensioen uit willen voeren. Binnen deze groep reageert 37% negatief, tegenover 19% van de medewerkers in de groep van de loopbaanuitbouw.



Grafiek 4: Pensioen (N = 45)



Grafiek 5: Hoofdtraject (31 t/m 45) (N=24)



Grafiek 6: Loopbaanuitbouw (45+) (N=21)

In de reacties op deze stelling wordt een beeld geschetst van het toekomstbeeld van deze groep medewerkers. Hieronder de positieve en negatieve reacties:

Positieve reacties:

- 13 chauffeurs en één milieustraatmedewerker geven aan hun huidige taak tot hun pensioen te willen vervullen, mits dit fysiek en mentaal mogelijk is.
- Drie milieustraatmedewerkers en één chauffeur geven aan nooit meer iets anders te willen:
"Ik denk dat ik het hoogste wel bereikt heb, ik heb nu eindelijk beweging en afwisseling in mijn werk, ik hoef niet meer te leren en studies te volgen" (medewerker 1).
- Twee milieustraatmedewerkers en één chauffeur geven aan nog zo kort tot hun pensioen te moeten dat ze 'die paar jaar nog wel volmaken'.
- Eén milieustraatmedewerker geeft aan dat hij op dit moment lichter werk doet, omdat hij zijn vorige taak te zwaar vond.

Negatieve reacties

- 13 chauffeurs geven aan nu al zeker te weten dat ze hun pensioen niet in hun huidige werkzaamheden zullen halen. Als redenen worden het fysiek en mentaal zware werk en de hoge werkdruk genoemd.
"Als ik dit moet blijven doen haal ik de 67 niet, dan val ik met 55 uit" (medewerker 40).
"Dit is een fysiek zwaar vak hoor, ik ben 45 en merk wel dat mijn rug zwakker wordt. Wat ik vroeger aan dingen kon tillen lukt me nu niet meer" (medewerker 45).
- Zes chauffeurs en één milieustraatmedewerker geven aan dat ander (lichter of afwisselender) werk nodig is om gezond hun pensioen te behalen.
- Drie chauffeurs geven aan een andere (lichtere) functie binnen Afval BV te willen vervullen. Eén chauffeur geeft aan bereid te zijn hiervoor salaris in te leveren.



Open vraag: Je merkt dat het werk te zwaar wordt, wil je dan nog steeds dezelfde taak tot je pensioen uitvoeren en waarom wil je dit?

Positieve reacties:

- Acht medewerkers geven aan pas aan de bel te trekken wanneer ze 'echt bijna niets meer kunnen'.
- Zes medewerkers geven aan dit werk tot hun pensioen te blijven uitvoeren, ongeacht de klachten die zij nu hebben of in de toekomst ontwikkelen.
- Eén medewerker geeft aan op dit moment klachten te hebben, maar hiermee door te werken. Hierdoor kan hij thuis niets meer omdat hij 'op' is. Ook geeft hij aan binnen de organisatie naar ander werk gekeken te hebben, maar hij zijn eigen werk het leukste vindt.
- Eén medewerker geeft aan dit werk te willen blijven uitvoeren doordat hij door zijn leeftijd niet van werkgever wil wisselen.

"Je moet blijven zitten waar je zit, je zou stom zijn als je weggaat" (medewerker 19).

Negatieve reacties:

- 21 chauffeurs en acht milieustraatmedewerkers geven aan hun werk niet uit te willen voeren wanneer ze grote mentale of fysieke problemen ervaren.

Conclusie:

Veruit het grootste gedeelte van de medewerkers reageert positief op de stelling dat het kunnen uitvoeren van meer taken meer kansen biedt. Toch zijn er een aantal redenen waardoor medewerkers geen extra taken willen leren. Veelgenoemde redenen hiervoor zijn dat het uitvoeren van meer taken geen uitwerking heeft op het salaris en medewerkers het fijn vinden elke dag hetzelfde te doen. Ook hebben medewerkers het gevoel hierdoor te worden gebruikt als vangnet wanneer er iemand uitvalt. Daarnaast verwacht een groot deel van de medewerkers hun huidige taak niet tot hun pensioen uit te kunnen voeren. Veelgenoemde redenen zijn het zware werk met daaruit voortvloeiende fysieke en mentale problematiek. Daarnaast is er een grote groep die verwacht hun werk (eventueel met klachten) tot hun pensioen uit te willen voeren.



5.1.2 Welke voor- en nadelen zien de medewerkers in een verhoging van de inzetbaarheid?

Welke voordelen zien de medewerkers in verhoging van de inzetbaarheid?

Positieve reacties:

- 42 van de geïnterviewde medewerkers zijn van mening dat het verhogen van de inzetbaarheid voordelen heeft. De meeste medewerkers noemen hier verlichting van werk door middel van diverse hulpmiddelen (persoonlijke beschermingsmiddelen, werk met gespecialiseerde machines, diverse Arbo middelen). Van deze 42 medewerkers leggen 14 medewerkers de focus op het gezondheidsaspect. Deze medewerkers zien niet-roken en gezond eten als belangrijkste aspecten van inzetbaarheid.
- Twee medewerkers zien vooral voordelen van taakrotatie.
“Met afwisseling hou je toch ook een beetje leven in de brouwerij” (medewerker 50).
- Daarnaast werd het volgen van de Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers (VCA) cursus door twee medewerkers als belangrijkste bron van verhoging van het bewustzijn van de inzetbaarheid gezien.

Negatieve reacties:

- Van alle geïnterviewde medewerkers zien drie medewerkers überhaupt geen voordelen in een verhoging van de inzetbaarheid. Hieronder een overzicht van hun meningen:
“De bakken kunnen niet lichter gemaakt worden” (medewerker 33).
“Die bak tussen twee auto's vandaan halen zal niets voor gevonden worden” (medewerker 42).
“Je kan er wel heel veel geld in investeren, maar dat had je misschien beter aan andere dingen kunnen besteden” (medewerker 40).

Welke nadelen zien de medewerkers in een verhoging van de inzetbaarheid?

In acht van de 11 groepen zien één of meer medewerkers nadelen. Hieronder de genoemde nadelen:

- 11 medewerkers geven aan dat ze door het uitvoeren van meerdere taken, meerdere taken tegelijkertijd uit moeten voeren.
- Acht medewerkers geven aan dat Afval BV zich steeds meer met hun privéleven bemoeit en dat ze dit niet willen. Deze groep vreest voor ‘Amerikaanse praktijken’ waarbij medewerkers worden ontslagen wanneer ze bijvoorbeeld niet stoppen met roken.
- Er wordt door drie medewerkers genoemd dat het verhogen van de inzetbaarheid veel geld kost en de vuilnisbakken uiteindelijk toch door mensen geleegd moeten worden.
- Er wordt door drie medewerkers genoemd dat sporten niet werkt, omdat sommige medewerkers al de hele dag lopen. Medewerker vijf licht dit toe:
“Dan ga je niet ‘s avonds ook nog eens naar de sportschool”.
- Twee medewerkers geven aan dat ze überhaupt niet zitten te wachten op het verhogen van hun inzetbaarheid:
“Je kan beter 30 jaar leven als een tijger, dan 50 jaar als een schaap” (medewerker 48).
- Door twee medewerkers wordt aangegeven dat de werkdruk verhoogd kan worden door nieuwe middelen gericht op het verhogen van de inzetbaarheid. Als voorbeeld noemen de medewerkers de zijlader, waarbij het werk (op een andere manier) zwaarder geworden is door inzet van nieuwe middelen.
- Door twee medewerkers is aangegeven dat sommige middelen niet op de praktijk gericht zijn. Zo moeten medewerkers van de milieustraat werkzaam op het Klein Chemisch Afval (KCA) dezelfde cursus volgen als medewerkers van andere organisaties die elke dag asbest verwerken, terwijl deze medewerkers maar één plaat asbest per week verwerken.
- Door één medewerker is aangegeven dat hij het omschakelen tussen taken lastig vindt.



5.1.3 Wat verwacht de groep van de organisatie?

In het kader van deze deelvraag is aan alle geïnterviewde medewerkers gevraagd op welke punten de organisatie ondersteuning kan bieden ter verhoging van hun inzetbaarheid. In verband met de grote hoeveelheid en diversiteit van de antwoorden, is gekozen de meest genoemde antwoorden in de uitwerking van deze deelvraag op te nemen. De complete lijst met antwoorden is opgenomen in bijlage 5. De in dit hoofdstuk gegeven antwoorden worden gesplitst in de categorieën 'algemeen', 'chauffeurs' en 'milieustraat'. In focusgroepen met teamleiders wordt op een aantal van de in deze deelvraag genoemde onderwerpen gereageerd. Om hierin een duidelijk overzicht te scheppen is besloten de thema's die ook met de teamleiders besproken zijn te voorzien van een (onderstreept) onderwerp. Deze onderwerpen komen terug in hoofdstuk 5.2 (focusgroepen met teamleiders) zodat snel inzichtelijk wordt op welke informatie de teamleiders reageren.

Algemeen

Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de manieren waarop Afval BV bijdraagt aan hun inzetbaarheid. Deze signalen komen voornamelijk uit de diverse groepen medewerkers werkzaam op milieustraten (vier van de zes groepen milieustraatmedewerkers gaven dit aan). Medewerker 28 geeft aan dat hij vindt dat Afval BV al heel veel doet; van vergoeding van de sportschool tot het wisselen van functies: "Je kan alle kanten op hier". Binnen de groep chauffeurs gaf echter maar één groep aan tevreden te zijn met de manier waarop Afval BV ze ondersteunt.

Communicatie: Bij zes van de 11 groepen kwam direct, of vrij snel naar voren dat medewerkers het idee hebben dat er niet naar ze geluisterd wordt. In deze groepen bestaan vergelijkbare problemen. In totaal zijn zes medewerkers van mening dat er naar ze geluisterd wordt, acht medewerkers zijn van mening dat er soms naar ze geluisterd wordt en 29 medewerkers zijn van mening dat er niet naar ze geluisterd wordt. Hieronder een opsomming van de genoemde voorbeelden:

- Zes chauffeurs geven ze aan dat er niet geluisterd wordt wanneer de nieuwe routes vastgesteld worden. Wanneer chauffeurs hier verbeterpunten voor aandragen worden deze 'zo van tafel geschoven'.
- Vijf chauffeurs geven aan dat er wagens gekocht worden die niet handig zijn voor de wijken waar ze ingezet worden.
- Daarnaast geven twee medewerkers aan dat teamleiders incorrect reageren, bijvoorbeeld: *"Als het je niet bevalt, trek je je jas maar aan en moet je maar gaan"* (medewerker 20).
- Eén medewerker geeft aan dat hij aangegeven heeft fysieke problemen te hebben door de taak die hij uitvoerde. Hier werd niet geluisterd en hij werd opnieuw ingezet op deze taak. Hierdoor is hij uiteindelijk een aantal maanden uitgevallen.

Chauffeurs

Balanceren van de routes: 19 chauffeurs - verspreid over 3 locaties – geven aan dat sommige routes veel zwaarder zijn dan andere routes. Dit zorgt ervoor dat sommige chauffeurs geen pauze kunnen nemen, terwijl andere chauffeurs drie kwartier pauze houden. De chauffeurs zijn het er over eens dat hier beter mee omgegaan kan worden. Op dit moment wordt er vanuit de organisatie aangegeven dat deze medewerkers langer door moeten werken. Elkaar helpen zou hierin een goede optie zijn, zodat alle medewerkers pauze kunnen houden.

Planning: 11 chauffeurs geven aan dat tekortkomingen in de communicatie met en matige kennis van de wijken en wagens bij de afdeling planning zorgen voor meer werkdruk. De chauffeurs hebben het idee dat de medewerkers van de afdeling planning de wijken en wagens niet kennen, waardoor er te makkelijk gedacht wordt en verkeerde keuzes gemaakt worden. Volgens vijf chauffeurs komt dit doordat er vanuit de teamleiders veel taken naar de afdeling planning afgeschoven worden waar de medewerkers van deze afdeling geen verstand van hebben.



Gebruik kraan: In het verleden werden tijdens de takkenronde alvast grote bossen takken machinaal (door middel van een kraan) weggehaald. Nu wordt dit allemaal met de hand gedaan. 13 chauffeurs van de locatie Deventer zijn van mening dat dit het werk veel zwaarder maakt. Ook wordt deze takkenronde tegenwoordig in één week gedaan in plaats van in twee weken. Op de locatie Moerdijk prefereren de medewerkers het gebruik van een kraan ook, omdat de gemeente hier geen maximaal aantal kilo's voor het grofvuil hanteert. Hierdoor worden medewerkers gedwongen zware kasten of natte banken in de achterlader te tillen. De medewerkers ervaren hierdoor meer lichamelijke zwaarte.

Inademen van stof: 13 chauffeurs geven aan dat bij het kiepen van afval in achterladers veel stof vrijkomt. Dit ademen de chauffeurs in omdat ze hier vlak bij staan. Daarnaast komt ook bij het afkoppelen en legen van de container in de overslaghal (bij achter- en zijladers) veel stof vrij. Dit probleem wordt verergerd doordat burgers en bedrijven bijvoorbeeld ook asbest en fijn stof weggooien. Hierdoor worden de gezondheidsrisico's hoger. Daarnaast is één groep (vijf chauffeurs) van mening dat de organisatie veel GFT afval misloopt, omdat burgers dit in de verkeerde bak gooien. De groep geeft aan dat burgers 'beter opgevoed' moeten worden. Ook zijn er autospuiterijen die alles los in de bak gooien waardoor de medewerkers van Afval BV dit giftige afvalmateriaal inademen bij het legen van deze bakken.

Overleg binnen teams: Acht chauffeurs geven aan een vorm van overleg binnen teams of teambuilding te prefereren. Medewerker 40 geeft aan dat de organisatie vaker (eens per maand of eens per twee maanden) een groepsgebesprek binnen teams kan houden. Hij is van mening dat dit de samenwerking binnen teams versterkt.

Functies voor oudere medewerkers: Acht chauffeurs zijn van mening dat functies op de kleine veegwagentjes, mooie (lichte) functies zijn voor oudere medewerkers voor wie het normale werk te zwaar is. Deze functies worden op dit moment echter aan WSW'ers uitbesteed.

Communicatie tussen locaties: Zes chauffeurs geven door middel van verschillende voorbeelden aan dat de communicatie tussen locaties en wagens kan verbeteren. Een voorbeeld dat gegeven is: Het VuilAfvoerBedrijf (VAB) gaat eerder dicht, maar dit is niet bekend bij de medewerkers die het afval storten bij het VAB. Een ander voorbeeld is: Twee vuilniswagens moeten dezelfde afvalbak legen. Een hieraan gerelateerd probleem is dat de chauffeurs van de locaties elkaar nu niet helpen wanneer het ene team al wel klaar is, maar het andere team nog niet.

Extra werkdruk door inhuurmedewerkers: Zes chauffeurs geven aan dat de bezetting van de wagens de belangrijkste factor qua zwaarte van hun werk vormt. Wanneer medewerkers in een op hun lichaam aangepaste wagen, in een vaste wijk rijden, samenwerken met een vaste voorloper en de juiste bezetting aangehouden wordt, geven zij aan dat deze functie helemaal niet zo zwaar is. Medewerkers geven aan dat het werk zwaarder wordt doordat ze van wagen, wijk en voorloper wisselen: "Laat de mensen hier maar lekker een rondje om de kerk rijden" (medewerker 22). Ook geven medewerkers aan dat het werk aanmerkelijk zwaarder wordt wanneer inhuurpersoneel niet weet hoe ze moeten werken, of geen zin hebben om het werk (goed) uit te voeren. Hierdoor moeten de chauffeurs dubbel werk verzetten.

Maximaal laadgewicht: Vijf medewerkers geven aan dat de organisatie zich aan de wettelijke bepalingen van het maximale laadgewicht gaat houden. Hierdoor moet tot wel vier keer vaker gelost worden. Zij zijn van mening dat de werkdruk in de toekomst hierdoor verder zal oplopen.



Afstand kantoor medewerkers/interne stage: Twee chauffeurs geven aan het idee te hebben dat de medewerkers van het kantoor geen idee hebben waar de chauffeurs dagelijks mee bezig zijn. Ze denken dat het goed is voor de medewerkers van het kantoor om met ze mee te lopen en geven aan zelf ook op het kantoor mee te willen lopen.

Milieustraat

Medewerkers van de diverse milieustraten dragen twee punten aan waarop de organisatie de zwaarte van het werk op de milieustraat kan verlagen, dit zijn:

Meer inzet van Arbo middelen: Het aanschaffen van een elektrische pompwagen op de milieustraat van Deventer wordt hierbij als voorbeeld genoemd.

Geen inhuur bij uitvallen medewerkers milieustraat: Wanneer medewerkers op de milieustraat uitvallen, worden geen extra medewerkers ingehuurd. Hierdoor moeten medewerkers meerdere taken of functies tegelijkertijd uitvoeren, waardoor de medewerkers een hoge werkdruk ervaren. De milieustraatmedewerkers geven aan dat hiervoor eventueel ook WW'ers ingezet kunnen worden. Wel geven ze aan dat het moeilijk te plannen is, maar bepaalde drukke momenten wel te voorspellen zijn.

Conclusie

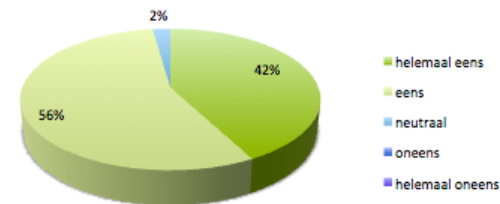
De medewerkers hebben last van acht werkgerelateerde en vijf communicatieproblemen. Hierbij valt vooral op dat medewerkers hinder ondervinden van gebrekkige communicatie in verschillende lagen van de organisatie. Hierdoor wordt de fysieke en mentale werkdruk van medewerkers verhoogd, waardoor afbreuk gedaan wordt aan de inzetbaarheid van de medewerkers. De medewerkers verwachten dat onder andere de communicatie door meerdere lagen van de organisatie wordt verbeterd waardoor de werkdruk zal verminderen en dus de inzetbaarheid van de medewerkers verhoogd zal worden.



5.1.4 In welke mate is de groep bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen inzetbaarheid?

Stelling: Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn eigen ontwikkeling

Op één medewerker na, is de hele onderzoeksgroep (98%) het eens met bovenstaande stelling. Deze medewerker gaf aan dat hij neutraal stemde omdat hij vindt dat de werkgever medeverantwoordelijk is voor zijn ontwikkeling. Naast deze medewerker, hebben 18 personen in de interviews aangegeven dat de organisatie ze wel in staat moet stellen aan hun eigen ontwikkeling te werken. Omdat er bijna alleen maar positief op deze stelling gestemd is, is gekozen geen splitsing naar leeftijd te maken. Hieronder worden de in de focusgroep gestelde positieve en negatieve reacties beschreven.



Grafiek 7: Ontwikkeling (N = 45)

Positieve reacties

- 11 medewerkers geven aan tevreden te zijn met de mogelijkheden die worden gegeven door Afval BV
- Wanneer gevraagd wordt naar voorbeelden hoe medewerkers hun inzetbaarheid verhogen geven vier aan dat ze gestopt zijn met roken, drie medewerkers geven aan meer taken te willen leren, een medewerker geeft aan te sporten, een medewerker gaat op tijd naar bed, drie medewerkers letten op hun voeding, waarvan één samen met huisarts en specialist. Een andere medewerker geeft aan "soms een maand" op zijn voeding te letten.

Negatieve reacties:

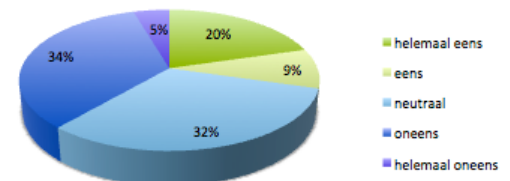
- 10 medewerkers geven aan dat Afval BV hierin nog te weinig doet.
- Zes chauffeurs werkzaam in Deventer zijn van mening dat ze hun inzetbaarheid juist liever verlagen, zodat ze minder taken "moeten" doen.
- Twee medewerkers geven aan hun inzetbaarheid wel te willen verhogen, maar hierdoor niet gesteund worden door Afval BV

"Ik heb routes aangeleverd maar dat wordt zo in de prullenbak gegooid, dan denk ik de volgende keer zoek het maar lekker uit" (medewerker 42).

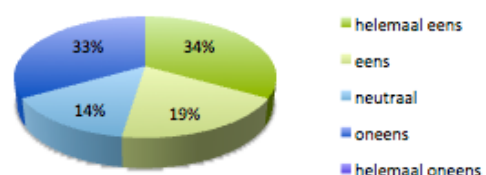
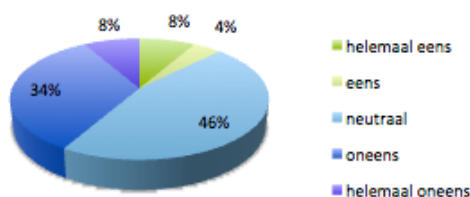
Stelling: Ik zou zeer positief reageren op veranderingen in mijn functie, want veranderen is goed

Beschrijving kwantitatieve data

29% van de medewerkers reageert positief op bovenstaande stelling, 39% van de medewerkers reageert negatief en 32% reageert neutraal. Wanneer de antwoorden naar leeftijdscategorie gesplitst worden, valt op dat de oudere medewerkers positiever tegenover veranderingen staan dan de medewerkers in het hoofdtraject. Van deze medewerkers is 12% het met de stelling eens, terwijl 53% van de medewerkers in de loopbaanuitbouw het met deze stelling eens is.



Grafiek 8: Verandering (N = 45)



Grafiek 9: Hoofdtraject (31 t/m 45) (N=24) Grafiek 10: Loopbaanuitbouw (45+) (N=21)



Uit de interviews met de medewerkers blijkt dat deze positief op de stelling reageren wanneer ze veranderingen zien waardoor zij verwachten dat verschillende aspecten in het werk verbeteren. Hieronder een overzicht van de in de focusgroepen gegeven positieve en negatieve reacties.

Positieve reacties:

- 18 chauffeurs en vier milieustraatmedewerkers zien veranderingen in hun werk waar ze positief op zouden reageren. Wel noemen bijna al deze medewerkers dat de veranderingen wel eerst met ze overlegd dienen te worden.
- Vijf chauffeurs staan zeer positief tegenover veranderen doordat zij veel verbeterpunten zien in het werk.
- Twee milieustraatmedewerkers zien geen verbeteringen in hun werk, maar zijn wel bereid te veranderen.

Negatieve reacties:

- 11 chauffeurs en drie milieustraatmedewerkers zijn op dit moment tevreden met hun werk en willen hierdoor niets veranderen:
“Omdat ik zeer tevreden ben met hoe het nu gaat en hoe het nu gaat hou ik het werk het langste vol” (medewerker 2).
“Schoenmaker blijft bij je leest, je gaat de blind van de Douwe Egberts koffie toch ook niet veranderen” (medewerker 22).
- Twee milieustraatmedewerkers geven aan dat in het verleden getracht is de medewerkers op de milieustraat te laten rouleren, maar dit niet werkt:
“Je hebt je eigen plek in je eigen milieustraat en die wil je gewoon top houden. De kick als de provincie langskomt en alles is goed, dat geeft echt een kick” (medewerker 2).
- Eén milieustraatmedewerker geeft aan nog zo kort te moeten werken, dat hij geen behoefte meer heeft aan veranderingen.
- Eén chauffeur geeft aan geen behoefte te hebben aan veranderingen omdat hij dit zwaar vindt. Hij geeft aan het zelfs al lastig te vinden als hij op een andere wagen moet.
- Eén chauffeur geeft aan het idee te hebben dat de organisatie niet goed over veranderingen nadenkt, en er hierdoor ‘huiverig’ voor te zijn.

Conclusie

Op één medewerker na, is de hele groep het (helemaal) met de stelling eens dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Veel medewerkers geven echter aan hierin wel verwachten gesteund te worden door Afval BV, waarbij de medewerkers van mening verschillen over de manier waarop Afval BV dit op dit moment oppakt. Daarnaast geeft het grootste deel van de gesproken medewerkers aan, bereid te zijn veranderingen in hun taak of takenpakket te ondergaan wanneer dit met de medewerkers overlegd wordt en zij de voordelen hiervan zien. Opvallend is dat de medewerkers in hun loopbaanuitbouw significant positiever tegenover veranderingen staan dan medewerkers in hun hoofdtraject.

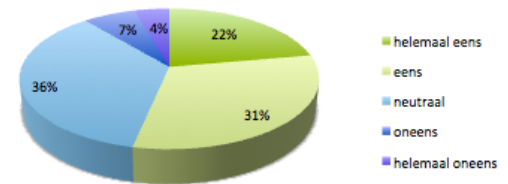


5.1.5 Wat verwachten medewerkers ten behoeve van hun inzetbaarheid van de teamleider/manager?

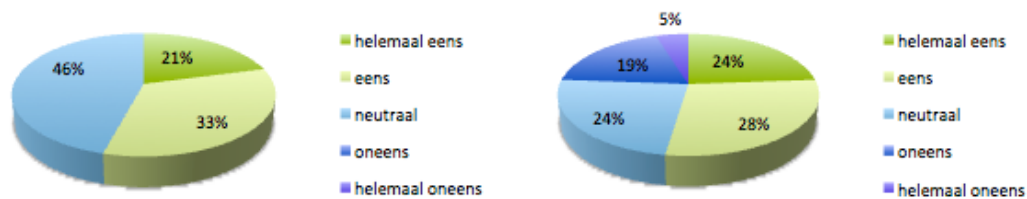
Stelling: Ik wil gestimuleerd worden om meer taken te doen of te leren

Beschrijving kwantitatieve data:

Het grootste gedeelte (53%) van de geïnterviewde medewerkers is met de stelling eens. Een klein gedeelte van de respondenten (11%) geeft aan negatief tegenover het ontvangen van stimulatie te staan en 36% stemt neutraal. Wanneer de groepen gesplitst worden naar leeftijdscategorie wordt duidelijk dat de medewerkers die oneens of helemaal oneens stemmen zich allemaal in de fase van de loopbaanuitbouw bevinden. Van deze groep is 24% het met de stelling oneens.



Grafiek 11: stimulatie taken (N = 45)



Grafiek 12: Hoofdtraject (31 t/m 45) (N=24) Grafiek 13: Loopbaanuitbouw (45+) (N=21)

Hieronder een overzicht van de in de focusgroepen gegeven positieve en negatieve reacties.

Positieve reacties:

- 17 chauffeurs en vijf milieustraatmedewerkers geven aan open te staan voor stimulatie vanuit hun teamleider, mits het uitvoeren van taken niet verplicht is.
- Drie chauffeurs zijn van mening dat hun teamleider ze op dit moment stimuleert tot het uitvoeren van meer taken.
- Twee chauffeurs en één milieustraatmedewerker geven aan dat ze door de stimulans van hun teamleider de laatste tijd extra taken zijn gaan uitvoeren.

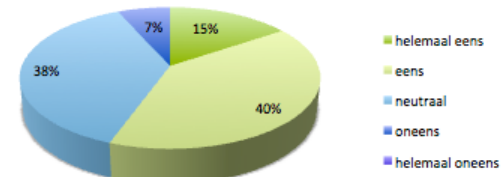
Negatieve reacties:

- Acht chauffeurs geven aan niet meer taken te willen uitvoeren. Deze medewerkers willen hierdoor ook niet gestimuleerd worden tot het uitvoeren van meer taken.
- Vier milieustraatmedewerkers en twee chauffeurs zijn van mening dat zij te oud zijn voor dit type stimulatie:
 - “Dat moet je een jongen van 18 of 19 geven” (medewerker 19).
 - “Ik heb al genoeg geleerd, ik doe mijn werk 100% en ben er klaar mee” (medewerker 31).
- Drie chauffeurs zijn van mening dat het uitvoeren van meer taken uit jezelf moet komen.

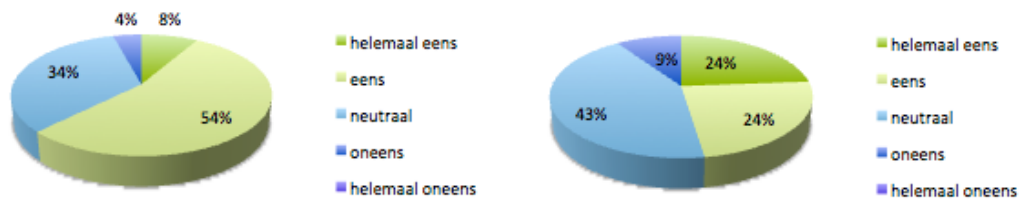


Stelling: Ik wil gestimuleerd worden om na te denken over mijn toekomst.

In vergelijking met de stelling over stimulatie in het doen van meer taken of opleiding wordt door drie medewerkers minder “helemaal eens” en door twee medewerkers minder “helemaal oneens” gestemd. “Eens” wordt vier keer meer en neutraal één keer meer gestemd. Hieruit kan gesteld worden dat méér medewerkers het met deze stelling eens zijn. 55% van de groep geeft aan het met deze stelling eens te zijn, 7% geeft aan het met deze stelling oneens te zijn en 38% van de respondenten stemt neutraal. Wanneer de kwalitatieve data van de stelling gesplitst wordt naar leeftijdscategorie, wordt duidelijk dat medewerkers in het hoofdtraject het meer met de stelling eens zijn (62%) dan medewerkers in hun loopbaanuitbouw (48%).



Grafiek 14: stimulatie toekomst (N = 45)



Grafiek 15: Hoofdtraject (31 t/m 45) (N=24) Grafiek 16: Loopbaanuitbouw (45+) (N=21)

Hieronder de antwoorden, gegeven in de diverse focusgroepen:

Positieve reacties:

- In totaal geven 15 chauffeurs en vier milieustraatmedewerkers aan open te staan voor stimulatie met betrekking tot het nadenken over de toekomst. Van deze groep geven vijf chauffeurs en één milieustraatmedewerker aan dat hun teamleider op dit moment echter niet naar ze luistert.
- Eén milieustraatmedewerker geeft aan dat deze stimulans op dit moment al aanwezig is.
- Eén chauffeur geeft aan dat hij bij Afval BV is gaan werken doordat hij zich in zijn toenmalige functie niet zijn pensioen zag halen:
“Ik heb in een bakkerij gewerkt en gedacht 'hier wordt ik geen 65 mee'” (medewerker 46).

Negatieve reacties:

- 13 chauffeurs en twee milieustraatmedewerkers geven aan geen behoefte te hebben om na te denken over de toekomst.
“Je weet nooit wat de toekomst brengt” (medewerker 49).
“Ik word moe van al dat nadenken” (medewerker 22).
“Ik werk hier nu vijf jaar en heb al 10 collega's zien overlijden, dus naar die toekomst moet je allemaal niet te veel kijken” (medewerker 33).
- Drie chauffeurs geven aan geen toekomstperspectief te zien omdat je niet hogerop kan wanneer je op een zijlader werkt. Dit wordt volgens deze medewerkers versterkt doordat Afval BV voor kantoorfuncties vooral extern werft.



Is deze stimulans op dit moment aanwezig en wie zou deze rol op zich moeten nemen?

Positieve reacties:

- Zes chauffeurs stellen dat de organisatie de afgelopen tijd veel aan het stimuleren is. Dit ervaren ze als zeer positief.
- Drie milieustraatmedewerkers zijn van mening dat de stimulatie vanuit hun teamleider op dit moment aanwezig is.
- Twee milieustraatmedewerkers zijn van mening dat stimulatie vanuit de teamleider over het 'nu' wel, maar over de toekomst in mindere mate aanwezig is.

Negatieve reacties:

- 14 chauffeurs geven aan dat stimulatie vanuit hun teamleider op dit moment niet aanwezig is. Drie chauffeurs van deze groep geven daarnaast aan dat ze geen vertrouwen in hun teamleider hebben, waardoor ze deze stimulans vanuit een ander persoon willen ontvangen.
- Acht chauffeurs geven aan dat stimulatie vanuit de teamleider niet altijd aanwezig is.
- Vier chauffeurs en twee milieustraatmedewerkers geven aan het gevoel te hebben een nummer te zijn. Deze groep benoemt een aantal maatregelen waarin de organisatie strenger op is gaan treden, waardoor ze het gevoel hebben hun vrijheid kwijt te raken:
"Ik geloof niet dat ze zich op het kantoor druk maken over onze toekomst" (medewerker 49).
- Twee milieustraatmedewerkers geven aan dat hun teamleider de ene medewerker wel en de andere medewerker niet stimuleert.
- Twee chauffeurs geven aan dat er wel gestimuleerd wordt wat de wensen van de medewerkers zijn, maar ze het gevoel hebben dat hier niets mee gedaan wordt:
"Ze vragen het aan je in de gesprekken en er komt nooit wat uit, er wordt nooit iets gezegd over of ze er nog mee bezig zijn" (medewerker 40)
- Drie chauffeurs geven aan dat hun teamleider niet adequaat reageert wanneer ze aangeven mentale of fysieke problemen vanuit het werk ondervinden of een andere functie te ambiëren:
 - Eén chauffeur heeft in het verleden aangegeven last te hebben van zijn arm, ondanks dat ingezet werd op zware functies en hij daardoor twee maanden uitgevallen is.
 - Eén chauffeur geeft aan dat er lacherig over gedaan wordt wanneer hij aangeeft gestrest te zijn door zijn werk.
 - Eén chauffeur geeft aan geschoold te zijn voor een andere taak, maar deze taak niet mag uitvoeren.

Op de vraag vanuit wie deze stimulans zou moeten geven, reageren de medewerkers als volgt:

Aantal medewerkers:	Genoemd persoon/afdeling:
7 medewerkers	Teamleider
7 medewerkers	Teamleider & HRM gezamenlijk
6 medewerkers	HRM
3 medewerkers	Onafhankelijk aanspreekpunt buiten de organisatie
1 medewerker	Manager
1 medewerker	Onafhankelijk aanspreekpunt binnen- of buiten de organisatie

Tabel 5: Stimulans

Conclusie:

53% van de geïnterviewde medewerkers staat open voor stimulatie in het leren van nieuwe taken of leren van nieuwe dingen. 24% van de medewerkers in hun loopbaanuitbouw geeft aan niet gestimuleerd te willen worden. Daarnaast staat 55% van de geïnterviewde medewerkers open voor stimulans betreffende de toekomst en gaf 7% aan hier niet op te zitten wachten. Uit diverse deelvragen blijkt dat een grote groep medewerkers zich niet gehoord voelt door hun teamleider. Drie van deze medewerkers geven aan dat hun teamleider niet adequaat reageert wanneer zij aangeven mentale of fysieke problemen te ondervinden door het uitvoeren van hun functie. Een aantal medewerkers zijn hierdoor vertrouwen in hun teamleiders kwijtgeraakt, waardoor zij de stimulatie vanuit teamleider en HRM willen ontvangen.



5.2 Kwalitatief actiegericht onderzoek teamleiders: (focusgroepen)

Het tweede deel van het kwalitatieve actiegerichte onderzoek is uitgevoerd binnen de groep teamleiders. Binnen deze focusgroep worden (door middel van stellingen) een aantal conclusies van het onderzoek vergeleken met antwoorden die de teamleiders hierop geven. Na deze toelichting van een aantal conclusies van het onderzoek wordt de groep gevraagd naar de mogelijkheden die de teamleiders zien ten behoeve van het verhogen van de inzetbaarheid van hun medewerkers. Vervolgens worden de door de uitvoerend medewerkers gegeven maatregelen besproken en wordt onderzocht of de teamleiders deze resultaten herkennen en wat zij als mogelijke verbeteringen zien.

5.2.1 In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verhoging van de inzetbaarheid van de uitvoerende medewerkers en welke acties kunnen ondernomen worden?

De teamleiders zien de sfeer binnen hun team als belangrijkste bron van inzetbaarheid. Teamleider 4 licht dit als volgt toe: "Dat mensen het naar hun zin hebben betekent veelal dat mensen er een goede gezondheid op nahouden". Teamleiders 2 en 4 geven aan spanning te ondervinden tussen het duurzaam inzetbaar houden/maken van medewerkers en doelstellingen die ze opgelegd worden.

Verder zien de teamleiders op dit moment geen mogelijkheden tot het verhogen van de inzetbaarheid van de groep medewerkers.

5.2.2 In hoeverre kunnen de voorgestelde maatregelen voor de medewerkers ingepast worden?

Als bron van de beantwoording van deze deelvraag worden de door de uitvoerende medewerkers aangedragen maatregelen aan de teamleiders voorgelegd. Hierin wordt de teamleiders gevraagd of ze de beschreven situaties herkennen, of zij mogelijkheden zien tot verbetering van de aangedragen problemen en of de groep de aangedragen oplossingen ondersteunt. Binnen dit hoofdstuk wordt de zelfde indeling gebruikt als in deelvraag 5.1.3. Zo wordt duidelijk op welke informatie de teamleiders reageren en hoeft data niet dubbel weergegeven te worden.

Communicatie:

Teamleiders 2 en 3 geven twee concrete voorbeelden waarin vragen en aanbevelingen van medewerkers wel door de teamleiders opgepakt worden, maar niet opgepakt worden door de rest van de organisatie. De groep concludeert dat de organisatie te traag op veranderingen reageert, waardoor medewerkers het idee krijgen dat er niet naar ze geluisterd wordt.

"Als ze (de medewerkers) een keer komen, verwachten ze ook dat het binnen een week geregeld is. Dat dit niet kan, snappen ze niet" (teamleider 1).

Teamleider 1 geeft aan dat hij bij een vraag van medewerkers een datum noemt waarop medewerkers antwoord van hem krijgen. Dit draagt volgens hem bij aan het idee dat er wél naar de medewerkers geluisterd wordt. Teamleider 2 merkt op dat hij dit een goede manier vindt en deze in de toekomst ook zal gaan gebruiken. De teamleiders zijn het er over eens dat het gevoel van medewerkers wordt versterkt doordat medewerkers niet snappen dat het beantwoorden van een vraag in een organisatie soms weken kan duren.

Wanneer gevraagd wordt of de teamleiders behoefte hebben aan een cursus om met dit gevoel van medewerkers om te gaan, reageert teamleider 3 positief. De teamleider geeft aan 'graag een volgende stap' te willen zetten in het begeleiden van de steeds ouder wordende medewerkers, maar hier niet teveel tijd in te willen steken.

"Wij als bedrijf hebben daar nog niet zoveel in te bieden en ik denk dat we daar wel een speerpunt in hebben" (teamleider 3).



Teamleider 1 geeft aan een cursus gevolgd te hebben waarin hij geleerd heeft in te schatten met welk type medewerker hij te maken heeft, waarna hij op een bepaalde manier op deze medewerker reageert. Teamleiders 2, 3 en 4 geven aan niet op een dergelijke cursus zitten te wachten.

In de focusgroepen hebben verschillende medewerkers aangegeven het gevoel te hebben dat er daarnaast ook niet naar ze geluisterd wanneer deze aangeven klachten te hebben en hierdoor zelfs uitgevallen te zijn. De teamleiders geven aan dit niet te herkennen.

Interne mobiliteit / Interne stage

Twee teamleiders geven aan dat het aantal mogelijkheden qua interne mobiliteit afhankelijk is van de locatie waarop medewerkers werkzaam zijn. Hierin wordt er op de kleinere locaties een grotere mate van mobiliteit gerealiseerd dan op de hoofdlocatie. Daarnaast geven de teamleiders aan dat medewerkers vaak aan hun locatie 'vastzitten'.

Teamleider 2 geeft aan de mobiliteit te kunnen verhogen door middel van uitwisseling tussen locaties en/of functies. Wel geeft hij aan dat er in het verleden 'mobiele uitwisselingsdagen' zijn geweest waarin alle medewerkers benaderd zijn voor het uitvoeren van ander werk, maar hier uiteindelijk alleen door kantoorpersoneel gebruik van gemaakt werd. Teamleider 3 geeft aan dat hij een voertuig heeft waarop medewerkers klachten ontwikkelen, maar hij hier niets mee doet.

Teamleider 6 geeft aan dat medewerkers vroeger alle taken binnen de locatie uit konden voeren, maar Afval BV de laatste tijd steeds meer aan het specialiseren is waardoor medewerkers maar één taak uit kunnen voeren.

Balanceren van de routes

Alle teamleiders herkennen het feit dat de routes niet gelijk verdeeld zijn, maar zijn ook van mening dat dit niet op te lossen is doordat er verschillende soorten wagens in worden gezet die elkaar niet kunnen helpen. De teamleiders zien het uitwisselen van chauffeurs tussen de zware en lichte wijken als mogelijke oplossing.

Functies voor oudere medewerkers

Teamleider 2 geeft aan dat hij geen alternatieve functies ziet waarin de fysieke en/of mentale werkdruk lager is. Teamleider 6 is van mening dat medewerkers over 10 jaar overal inzetbaar zijn. Twee redenen hiervoor zijn de toenemende digitalisering en routebegeleiding. Deze twee teamleiders concluderen dat hier een hele uitdaging ligt voor Afval BV omdat de medewerkers niet willen veranderen. Zo noemt teamleider 2 een voorbeeld van een medewerker die op dit moment fysieke klachten ondervindt, maar hij hem niet kan overtuigen van de noodzaak tot het uitvoeren van ander (lichter) werk. De groep is van mening dat hierop organisatiebreed beleid geformuleerd zou moeten worden en de huidige specifieke functieprofielen moeten verdwijnen. Hiervoor in de plaats zouden generieke functies moeten komen.

Teamleider 1 noemt dat de organisatie functies zou kunnen aantrekken waarin oudere medewerkers door kunnen stromen. Als voorbeeld noemt teamleider 6 het opruimen van zwerfafval, wat door Afval BV uitbesteed wordt.



Planning

De teamleiders herkennen het feit dat het kennisniveau over wagens en wijken bij de afdeling planning niet toereikend is. Daarnaast geeft de groep aan dat er de afgelopen twee jaar anders wordt gewerkt dan voorheen. Er zijn inderdaad meer taken bij de afdeling planning belegd. Vóór deze herindeling van taken wisten de teamleiders alles van de wijken. Deze taak ligt nu bij de planning. Doordat de planning over te weinig kennis beschikt, ontstaat het gevoel van medewerkers dat teamleiders taken afschuiven. Teamleider 1 concludeert dat dit beeld voortkomt uit een gemis vanuit de medewerkers dat ontstaan is door de herindeling van de taken. Ook concluderen de teamleiders dat zij door deze herverdeling minder goed weten wat er buiten gebeurt.

Als mogelijke oplossing noemen de teamleiders kennisuitbreiding bij de planning (door middel van stages in wijken), duidelijk maken aan de medewerkers waar ze met vragen terecht kunnen en het betrekken van medewerkers in het vaststellen van routes.

Communicatie tussen locaties

Teamleider 1 en 4 concluderen dat de afstand tussen hun locaties niet zou moeten bestaan, maar wel gevoeld wordt. Er wordt vastgesteld dat chauffeurs geen chauffeurs van andere locaties bellen wanneer ze hulp nodig hebben. Vooral de kleinere locaties hebben behoefte aan deze afstemming, omdat deze te weinig materieel hebben om eigen wagens te helpen wanneer incidenten zich voordoen.

Teamleider 1 geeft aan tussen de middag met de medewerkers te overleggen en hierna met andere locaties te kunnen overleggen over de mogelijkheid tot bijspringen van andere locaties en hierop zelf actie onderneemt.

Daarnaast geven teamleiders aan dat dit afstemmingproces moeizaam verloopt wanneer dit via de planning wordt opgepakt, omdat sommige medewerkers niet naar de planning luisteren. Hierdoor loopt deze communicatie later alsnog via de teamleider en neemt dit uiteindelijk meer tijd in beslag.

Afstand kantoor medewerkers

Teamleiders geven aan dat zij deze afstand herkennen maar geven aan dat dit niet te voorkomen is. Wel is teamleider 1 van mening dat de directie heeft aangegeven meer aanwezig te zullen zijn op de locaties, maar dit nog niet gebeurd is. Hij concludeert dat dit binnen zijn team een belangrijke bron van dit gevoel zou kunnen zijn.

Overleg binnen teams

Teamleider 2 is van mening dat zijn team te groot is om vaker mee te overleggen. Teamleider 1 geeft aan dat zijn medewerkers juist aangeven moe te worden van al het overleggen. Teamleider 3 vindt dat deze overlegmomenten wel plaats moeten vinden, maar medewerkers dit overleg niet oppakken. Ook geeft teamleider 2 aan dat medewerkers soms wel meer willen overleggen, maar hier geen tijd in willen investeren.

Gebruik kraan

Teamleiders 1 en 4 geven aan op dit moment een kraan te gebruiken. Teamleider 2 stelt dat de kraan bij het aantreffen van grote stronken of hopen ingezet wordt en dat dit gevoel vooral komt doordat medewerkers de taak niet leuk vinden, waardoor ze sneller aangeven het werk zwaar te vinden.



Inademen van stof

De groep geeft aan niet te weten wat ze hiertegen kunnen doen: “Ja, een volgelaatsmasker dragen” (teamleider 4). Teamleider 4 stelt dat de organisatie bewoners aanspreekt wanneer medewerkers aangeven als afval structureel verkeerd wordt verpakt of in de verkeerde bak wordt gegooit, maar dat chauffeurs dit niet aan de organisatie doorgeven omdat dit ‘te veel werk’ is.

Extra werkdruk door inhuurmedewerkers

Teamleiders herkennen het feit dat medewerkers niet graag met een inhuurmedewerker werken. Dit wordt versterkt doordat inhuurkrachten tussen vaste medewerkers rouleren waardoor ze niet weten wat de chauffeur verwacht. Teamleider 2 is van mening dat dit verbeterd kan worden door in de planning chauffeurs aan inhuurmedewerkers te koppelen. Ook zijn de teamleiders van mening dat de kwaliteit van de inhuurmedewerkers slecht is. Dit komt doordat met een nieuw uitzendbureau gewerkt wordt waar niet duidelijk mee afgesproken is waar de inhuurmedewerkers aan moeten voldoen. Daarnaast geven de medewerkers aan dat de kwaliteit van het uitzendbureau te wensen overlaat, waardoor deze ‘slechte’ inhuurmedewerkers blijft leveren. Afval BV is hier op dit moment mee bezig.

Maximaal laadgewicht

Teamleiders herkennen het feit dat de werkdruk die medewerkers ervaren zal toenemen doordat containers niet meer te zwaar geladen mogen worden. Rond april 2014 worden de wagens zo aangepast dat inzamelingswagens niet meer overbeladen kunnen worden. De groep geeft aan dat Afval BV hier op dit moment mee bezig is.

Geen inhuur bij uitvallen medewerkers milieustraat

Teamleiders 1 en 5 geven aan dit te herkennen. Teamleider 5 geeft aan dit op te lossen door bij uitval van medewerkers op de milieustraat, een medewerker van de veegwagen in te zetten en zo dit probleem (in ieder geval op korte termijn) op te lossen.



5.3 Half gestructureerde expert interviews binnen organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand:

Het laatste onderdeel van het field research bestaat uit interviews met (HRM-)medewerkers van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand. Hieruit wordt achterhaald waarom er op inzetbaarheid ingezet wordt, welke acties ondernomen zijn en wat de resultaten hiervan zijn. Voor deze half gestructureerde interviews zijn drie organisaties uit de afval- & milieubranche benaderd die qua inzetbaarheid als toonaangevend gezien worden.

5.3.1 Wat zijn de best-practices ten behoeve van het verhogen van inzetbaarheid binnen organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand?

In dit subhoofdstuk zullen de belangrijkste best-practices beschreven worden. De complete uitwerking van de interviews is bijgesloten in bijlage 6.

Allereerst is de drie organisaties (Twente Milieu, Cyclus en ACV) gevraagd wat de aanleiding was tot het starten met duurzame inzetbaarheid. Twee van de drie experts geven aan dat verlaging van het verzuim een van de redenen was dit beleid in te zetten. Daarnaast geeft de expert van Twente Milieu aan dat de aard van het werk grote kans op uitval met zich meebrengt. De medewerker van Cyclus stelt dat de medewerkers niet 'de meest up to date' en flexibele medewerkers zijn, maar dat dit wel de vakmensen zijn die de organisatie nodig heeft om het werk uit te voeren.

Instrumenten

Binnen Cyclus worden 15 instrumenten ingezet. Deze zijn ingedeeld in vier categorieën (algemene gezondheid, kennis en vaardigheden, werk/privé balans en motivatie en betrokkenheid).

De meest opvallende hierin zijn work hardening (gerichte training van lichamelijke probleemgebieden), jobplaza (stages bij andere afdelingen), gluren bij de burens (externe stage) en een training gericht op het begeleiden van werknemer en partner op het naderend pensioen.

Tijdens de 'wellness wednesday' worden diverse gezondheidsonderwerpen aangesneden en worden bovenstaande instrumenten onder de aandacht gebracht. Hiernaast wordt gewerkt met ambassadeurs, dit zijn medewerkers met affiniteit voor een bepaald gebied (rennen bijvoorbeeld), die andere medewerkers enthousiasmeren en in groepsverband een activiteit ondernemen.

Daarnaast worden medewerkers bewust beïnvloed door de "countergesprekken" in de kantine. Hier spreken P&O'ers de medewerkers informeel aan over hun eetgewoonten en informeren ze medewerkers over manieren waarop gezond gegeten kan worden.

Twente Milieu heeft hiervoor Moniek Kleinsman (ex-professioneel schaatser) benaderd voor de functie van projectleider van het TwenteFit programma. Alle onderdelen van dit programma worden opgehangen aan de vijf BRAVO thema's. De belangrijkste instrumenten zijn een jaarlijks buitenlands fietsevenement, het aanpassen van het aanbod in de kantine en het uitbrengen van een folder voor medewerkers in wisseldiensten. Hierop wordt uitgelegd hoe deze medewerkers met voedsel in wisseldiensten om kunnen gaan. Daarnaast is de expert sinds kort geschoold in leefstijlcoaching. Hierdoor heeft ze de mogelijkheid zelf medewerkers van bijvoorbeeld voedingsanalyse te voorzien

Bij ACV is de ACV Academie een belangrijk instrument. Hierin wordt voor vijf medewerkers voor maximaal € 5000 een opleiding betaald. De medewerkers dienen hiervoor een plan in, een onafhankelijke jury beoordeelt de plannen. Deze opleidingen zijn gericht op de wensen van de medewerkers, waarbij deze niet noodzakelijkerwijs bijdraagt aan de uitvoering van hun functie. Ook wordt hier gebruik gemaakt van een 'pressurecooker'. Hierin worden leidinggevenden gestimuleerd na te denken welke maatregelen voor bepaalde medewerkers ingezet kunnen worden.



Aanpak

De drie organisaties hebben allemaal een andere aanpak. Zo zit de P&O afdeling van Cyclus ruim in zijn vel, zodat deze medewerkers veel tijd met de leidinggevenden kunnen spenderen. HR en leidinggevenden spreken elke drie weken op individueel niveau door welke instrumenten er voor welke medewerker van toegevoegde waarde zijn, waarna de manager dit met de medewerkers bespreekt.

Zoals al eerder besproken heeft Twente Milieu een ex-professioneel sporter in dienst. Deze medewerker verzorgt sinds kort het ziekteverzuim, waardoor ze een goed overzicht heeft van de problematiek van de medewerkers en ze deze in de frequent verzuimgesprekken spreekt. Dit maakt haar de belangrijkste schakel bij het inzetten van de diverse instrumenten.

De P&O afdeling van ACV bestaat uit twee personen, waardoor hier is gekozen het management integraal verantwoordelijk te maken voor het verhogen van de duurzame inzetbaarheid en het ziekteverzuim. Om dit te bewerkstelligen maakt de organisatie gebruik van de pressurecooker, communiceert het veelvuldig en hebben leidinggevenden zelf het gespreksformulier ontwikkeld. Daarnaast proberen deze medewerkers dicht bij de uitvoerend medewerkers te staan. Dit doen ze door vaak bij de medewerkers te gaan zitten in de kantine, aanwezig te zijn in het werkoverleg en het aanpassen van de kleding: “Je ziet mij nooit in een mantelpakje, de directeur heeft alleen een pak aan als hij een externe afspraak heeft” en hun deuren altijd open te laten staan: “Volgens mij is het een doodsteek als je managementteam heel ver afstaat van de werkvloer”.

Conclusie

Wat direct opvalt is de compleet verschillende aanpak van de drie organisaties, waarbij de drie aanpakken allemaal werken in de verschillende situaties waarin de organisaties en afdelingen zich bevinden. Daarnaast zetten de organisaties veel verschillende instrumenten in, waarvan een groot deel “standaard”, een ander deel heeft de organisaties zelf ontwikkeld of is niet ‘mainstream’.

"I have looked in the mirror every morning and asked myself: "If today were the last day of my life, would I want to do what I am about to do today?" And whenever the answer has been "No" for too many days in a row, I know I need to change something."

~ Steve Jobs (1955 – 2011)



6.0 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken met betrekking tot de hoofdvraag van dit onderzoek. Hierin wordt onder andere vastgesteld welke beelden er bij medewerkers bestaan met betrekking tot inzetbaarheid, wordt een probleemanalyse gemaakt en worden aanbevelingen gedaan teneinde de inzetbaarheid van medewerkers met een operationele taak binnen de afdeling A&M te verhogen. Doordat deze vraag expliciet aanbevelingen vraagt, is gekozen de hoofdstukken 'conclusie' en 'aanbevelingen' te combineren.

De geïnterviewde medewerkers zien bijna allemaal voordelen van het verhogen van de inzetbaarheid. Meer dan driekwart schat zijn kansen beter in door het uitvoeren van meer taken, maar bijna een kwart van de medewerkers geeft aan dit in de praktijk niet te willen doen. Redenen hiervoor zijn gedwongen worden andere taken uit te voeren of meerdere taken tegelijkertijd uit te moeten voeren. Een andere reden die genoemd wordt, is de 'bemoeienis' van de organisatie met het privéleven van de medewerkers. Daarnaast geven bijna alle medewerkers aan zelf verantwoordelijk te zijn voor hun eigen ontwikkeling, waarbij zij volgens de theorie in meer of mindere mate over interne attributie beschikken.

Ondanks dat een merendeel van de medewerkers de voordelen van inzetbaarheid ziet, is een klein gedeelte van de medewerkers pertinent tegen veranderingen binnen hun functie. Wanneer medewerkers echter verbeteringen in hun functie zien, kan gesteld worden dat het grootste deel van de medewerkers open staat voor veranderingen in hun functie. Een opvallend resultaat hierin is dat het persoonskenmerk 'loopbaanfase' hierin voor een groot deel bepalend is: de helft van de groep medewerkers in de loopbaanuitbouw geeft aan positief op veranderingen te reageren, terwijl maar een zeer klein deel van de medewerkers in het hoofdtraject aangeeft hier positief op te reageren.

Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan open te staan voor stimulatie vanuit de organisatie met betrekking tot het uitvoeren van meer taken, een kwart van de medewerkers geeft aan hier niet voor open te staan. Dit resultaat komt vrijwel overeen met meningen over het ontvangen van stimulatie met betrekking tot de toekomst. Binnen deze resultaten komt echter duidelijk naar voren dat medewerkers in hun hoofdtraject over het algemeen positiever tegenover stimulatie over het uitvoeren van meer taken en nadenken over de toekomst staan dan medewerkers in hun loopbaanuitbouw. Hierin komt het persoonskenmerk 'leeftijd' duidelijk naar voren. Een groot deel van de negatieve uitingen komt voort uit het zelfbeeld van medewerkers dat zij te oud zijn voor het ontvangen van deze stimulatie.

Hoewel een groot deel van de medewerkers aangeeft wel stimulatie te willen ontvangen, ontvangt een derde van de medewerkers op dit moment geen stimulatie vanuit hun teamleider. Dit zorgt ervoor dat een klein aantal chauffeurs het vertrouwen in hun teamleider heeft opgezegd. Ook worden diverse voorbeelden genoemd van medewerkers die aangeven fysieke of mentale problemen te ervaren, waarop deze medewerkers het idee hebben dat teamleiders niet adequaat reageren. Hieruit kan gesteld worden dat teamleiders er niet in slagen de inzetbaarheids- en leercultuur te creëren. Daarnaast heeft het uitvoeren van een specialistische taak een negatieve uitwerking op de inzetbaarheid van de medewerkers.

Een klein aantal medewerkers geeft aan op dit moment ernstige klachten te ervaren. Naast deze groep, geeft meer dan een derde van de medewerkers aan te verwachten hun pensioen niet te halen door vorming van fysieke of mentale klachten. Van medewerkers in de loopbaanuitbouw stelt de helft van de medewerkers dan ook niet hun huidige functie tot hun pensioen uit te willen voeren. Een klein gedeelte van de medewerkers geeft aan ongeacht klachten die ze ontwikkelen tot het pensioen door te willen werken.



Door middel van een verkenning van diverse wetenschappelijk onderbouwde factoren, is een theoretisch model specifiek op Afval BV geformuleerd. Binnen de drie categorieën van dit model worden in totaal 13 variabelen in drie categorieën (persoonkenmerken, wisselwerking en organisatie-invloeden) beschreven die van invloed zijn op de inzetbaarheid van het personeelsbestand van Afval BV. In dit theoretisch kader wordt gesteld dat de starheid van oudere medewerkers verhoogt, maar de medewerkers de teruggang in fysieke en mentale functies meestal goed kunnen compenseren, waardoor hun inzetbaarheid gelijk blijft. Ook wordt geconcludeerd dat de gezondheid sterk samenhangt met de inzetbaarheid, maar opleidingsniveau de grootste uitwerking op de gezondheid heeft. Daarnaast wordt geconcludeerd dat uitvoering van een specialistische taak een negatieve uitwerking heeft op het blijvend uitvoeren van de eigen taak, alsmede op de mogelijkheid tot het uitvoeren van andere (nieuwe) functies.

In de categorie organisatie-invloeden wordt geconcludeerd dat het succes met betrekking tot inzetbaarheid zal afhangen van de houding en gedragspatronen die organisaties bevorderen. Hierin blijken de inzetbaarheids- en leercultuur twee kritische succesfactoren. Ook wordt er aangetoond dat deelname aan formele externe scholing naast verhoging van de inzetbaarheid, een positieve uitwerking heeft op de productiviteit van de medewerkers en een duidelijke uitwerking heeft op de bedrijfsprestaties. Daarnaast wordt loopbaanbegeleiding als belangrijke factor onderscheiden. Door inzet van dit instrument zal niet alleen de inzetbaarheid verhogen, ook zullen laaggeschoolden vaker initiatief tonen tot het nemen van concrete acties, waardoor dit instrument een grote rol kan spelen in het verkleinen van de opleidingskloof.

Door middel van een koppeling tussen het theoretisch kader en de data uit de diverse interviews, zijn een aantal oorzaken van verminderde inzetbaarheid gedestilleerd. Aan de medewerkerskant zijn dit de persoonkenmerken, gekenmerkt door de hoge gemiddelde leeftijd en het lage gemiddelde opleidingsniveau. Dit opleidingsniveau heeft samen met de zware fysieke en mentale werkzaamheden een negatieve uitwerking op de gezondheid van deze medewerkers. Daarnaast missen er een aantal cruciale organisatie-invloeden. Zo zijn de leer- en inzetbaarheidscultuur in mindere mate aanwezig. Hierdoor staan medewerkers in mindere mate open voor veranderingen in taken, functies en in ontwikkeling in het algemeen. Dit wordt versterkt doordat een groot aantal medewerkers een specialistische taak uitvoert, waardoor de inzetbaarheid verder afneemt.

Naast deze onderdelen van het inzetbaarheidsmodel zijn een aantal functiegerelateerde factoren van invloed. Bij de chauffeurs zijn de meest genoemde: het zware mentale en fysieke werk, nieuwe technieken, hoge werkdruk, slecht functionerende inhuurmedewerkers, functioneren van de afdeling planning en communicatie binnen teams en tussen locaties. Bij milieustraatmedewerkers kan de inzetbaarheid verhoogd worden door gebruik van Arbo middelen en inhuur van extern personeel wanneer eigen personeel door ziekte uitvalt.

In het hierop volgende subhoofdstuk worden de diverse aanbevelingen gespecificeerd. Deze worden geformuleerd naar aanleiding van de inventarisatie van verbeterpunten met uitvoerend medewerkers en teamleiders, alsmede een inventarisatie van best-practices bij organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand.



6.1 Aanbevelingen

Aan de hand van de hiervoor beschreven conclusies worden in dit hoofdstuk realistische oplossingen aangedragen waardoor de inzetbaarheid van de medewerkers verhoogd wordt. Binnen deze aanbeveling wordt geschetst welke veranderingen op korte termijn ingezet dienen te worden, waarna de aanbevelingen op operationeel, tactisch en strategisch niveau worden uitgewerkt. Ten slotte worden drie aanbevelingen gedaan met betrekking tot het uitvoeren van vervolgonderzoek.

Op dit moment is de leer- en inzetbaarheidscultuur binnen Afval BV in mindere mate aanwezig. Hierdoor worden medewerkers niet – of in mindere mate - gestimuleerd om inzetbaar te blijven. Daarnaast hanteert Afval BV specifieke functieprofielen en worden medewerkers niet financieel gestimuleerd zich breed te ontwikkelen. Afval BV hanteert instrumenten afkomstig uit de accommodatieve- en maintainancestrategie. Binnen de organisatie komt dit neer op verlichting van de functie, demotie, gezondheidschecks en korte vaktrainingen. Uit de theorie blijkt dat medewerkers door middel van de accommodatieve strategie minder uitputting rapporteerden, maar tegelijkertijd significant minder tevreden zijn met de aangepaste functie. De maintenance strategie wordt als effectief aangeduid bij medewerkers met fysiek zwaar werk, gezondheidsklachten en hoge taakeisen.

Omdat Afval BV in de toekomst op grote schaal wordt geconfronteerd met oudere en laagopgeleide medewerkers waarbij problemen met de gezondheid de inzetbaarheid bedreigen, blijft deze maintenance-strategie (eventueel zelfs op grotere schaal) van toegevoegde waarde te zijn voor medewerkers met een (zeer) lage inzetbaarheid. Het is echter van zeer groot belang te zorgen dat medewerkers niet in dit 'eindstadium van inzetbaarheid' belanden. Dit kan gerealiseerd worden door middel van het inzetten van twee andere strategieën.

Voor het bereiken van de optimale situatie is het noodzakelijk dat de organisatie zich richt op de ontwikkel- en utilisatiestrategie. Om deze utilisatiestrategie te hanteren, is het noodzakelijk om nieuwe, generieke functies te creëren en meer gebruik te maken van functieverbreding en taak- en functieroulatie (waar mogelijk). Het inzetten van de ontwikkelstrategie wordt bereikt door het oprichten van een loopbaancentrum, waarin medewerkers gestimuleerd worden om scholing te volgen en binnen of buiten Afval BV van functie te wisselen. Bij deze twee strategieën is de rol van de teamleider uiteraard van groot belang. Hierdoor is het specifiek (bij)scholen van deze groep medewerkers één van de kritische succesfactoren. De in deze alinea beschreven 'key-aanbevelingen', worden aangeduid met het volgende symbool: ★. Deze drie key-aanbevelingen bevatten een alinea waarin een kosten-baten analyse gemaakt wordt.

Naast deze key-aanbevelingen, worden er door middel van quick-wins zes aanbevelingen benoemd die de inzetbaarheid in positieve zin beïnvloeden en op korte termijn realiseerbaar zijn. Deze aanbevelingen worden aangeduid met het volgende symbool: ☑. Hierna volgen aanbevelingen, onderverdeeld in strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Strategisch:

HRM

★ Creëren leer- en inzetbaarheidscultuur

Zoals hiervoor genoemd, weten leidinggevenden op dit moment onvoldoende de inzetbaarheidscultuur te bevorderen. Van de groep onderzochte teamleiders geeft één teamleider de medewerkers begeleiding gericht op de toekomst. Deze teamleider was dan ook de enige persoon die de percentages van mogelijke uitval door fysiek/mentale belasting herkende. Daarnaast gaf één teamleider aan geen actie te ondernemen wanneer medewerkers klachten ontwikkelen door het werk. Het is dan ook van groot belang dat de groep teamleiders ondersteund wordt in het identificeren van - en inspelen op - individuele problemen, medewerkers het gevoel leert geven dat er naar ze geluisterd wordt en deze de groep medewerkers weet te overtuigen van de noodzaak te veranderen. Training van deze groep teamleiders is dan ook cruciaal voor het bevorderen van de inzetbaarheidscultuur en daardoor duurzame inzetbaarheid van de groep uitvoerend medewerkers. Hiervoor dient een specifiek op Afval BV gericht ontwikkeltraject ingericht te worden, waarin de volgende leerpunten te onderscheiden zijn: het beïnvloeden van medewerkers, hulp bieden bij fysieke of mentale problemen en verbeteren van de communicatie.

Het boek 'HR from the outside in' (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012) vormt een goede leidraad voor het sturen van de cultuur door HR. Hierin wordt de rol 'Capability Builder' beschreven. Binnen deze rol wordt uiteengezet hoe HR professionals de organisatie kunnen vormen door middel van het definiëren van benodigde culturele kernbekwaamheden, deze 'uit te lijnen' met de strategie, cultuur, praktijk en gedrag en hieruit vervolgens een betekenisvolle werkomgeving dienen te creëren. Hierdoor wordt een op de omgeving afgestemde 'organisatie-identiteit' vastgesteld en worden strategie en cultuur geïntegreerd.

Om een realistische kosten/baten analyse te maken, wordt gebruik gemaakt van de data van de focusgroepen met operationele medewerkers. Hierin heeft één persoon aangegeven uitgevallen te zijn doordat de teamleider niet op zijn mentale/fysieke klachten inspeelde en geven twee medewerkers aan (zeer) ernstige klachten te ondervinden waardoor ze met grote waarschijnlijkheid binnen korte tijd uit zullen vallen. De kosten/batenanalyse is afhankelijk van de klachten die deze medewerkers hierdoor ondervinden. De 'doorsnee' ziekteperiode door knie- en rugklachten bedraagt drie weken. Dit kost de organisatie per medewerker (uitgaand van een gemiddeld salaris van € 30,000 per jaar) +- € 575 per medewerker per ziektegeval exclusief vervangingskosten. Wanneer hier uitgegaan wordt van 'kort' verzuim naar aanleiding van klachten aan het bewegingsapparaat (gemiddeld drie weken), komt dit totaal op € 1725 uit.

Wanneer echter niet op deze klachten ingespeeld wordt en deze verergeren (categorie: versleten enkels/knieën) zal de ziekteperiode oplopen naar negen maanden tot een jaar. Wanneer de ziektegevallen van deze drie medewerkers escaleren, zal dit de organisatie tussen de € 67.500 en € 90.000 kosten. Aangezien in totaal 13 chauffeurs aangeven te verwachten door klachten hun pensioen niet te halen, kan gesteld worden dat deze interventie - zelfs wanneer teamleiders hierdoor alleen de fysiek/mentale klachten oppakken - kostenbesparend zal zijn. Daarnaast zal het verzuim dalen en zullen de mobiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers verhoogd worden.

Creëren van geheel nieuwe functies

Het aantal medewerkers dat in de nabije toekomst mentale en/of fysieke problemen ontwikkelt is dusdanig groot, dat het raadzaam is door middel van het analyseren van in- en externe kansen en bedreigingen strategische keuzes te maken met betrekking tot het eventueel aantrekken van nieuwe taken op bedrijfsniveau, gericht op medewerkers met een lage(re) inzetbaarheid. Hierbij kan gedacht worden aan functies met lichte mentale en fysieke werkdruk. Tijdens de focusgroepen zijn functies op veegwagens en het opruimen van zwerfafval genoemd (productontwikkeling). Wanneer hierin niet genoeg nieuwe functies onderscheiden kunnen worden, kan echter ook gedacht worden aan productdiversificatie.



Tactisch:

HRM

★ Creëren generieke functies / nieuwe werving

Om problemen door het lange tijd uitvoeren van specialistische taken in de toekomst te voorkomen is het van groot belang dat de wervingsprocedure en functieopbouw een drastische verandering ondergaan. Op dit moment werkt Afval BV met specifieke functieprofielen, waardoor Afval BV de starheid van medewerkers stimuleert om maar één specifieke functie uit te (kunnen en willen) voeren. Door chauffeurs in de toekomst te werven als 'algemeen chauffeur' en te zorgen dat deze medewerkers alle voertuigen kunnen én ook daadwerkelijk besturen (door middel van functieroulatie), wordt de inzetbaarheid van toekomstige medewerkers geborgd. Daarnaast zijn wijzigingen in de wervingsprocedure nodig, waarbij de focus verschuift van huidige kennis en kunde, naar leercapaciteit en karakter van de kandidaten.

Doordat een aantal medewerkers van Afval BV ervaring hebben met betrekking tot het formuleren van functieprofielen en het wegen hiervan, bestaan de kosten hiervan volledig uit uurloon van interne medewerkers (geschatte tijdsinvestering: +- 3 uur). Uit deze aanbeveling kunnen geen concrete besparingen gedestilleerd worden, maar kan door middel van onderzoek van Nauta et al., (2005) vastgesteld worden dat dit een hogere inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers in deze generieke functies in de toekomst zal borgen.

★ Loopbaancentrum

Om de mobiliteit en inzetbaarheidscultuur te bevorderen is het van groot belang een loopbaancentrum in te richten. Hiervoor is het extern aantrekken of intern opleiden van een loopbaanbegeleider cruciaal. Door het inrichten van een intern loopbaancentrum ontstaat meer organisatiebrede kennis van de diverse functies, mogelijkheden en bedreigingen van mobiliteit. Deze loopbaanbegeleider ondersteunt daarnaast de teamleiders en uitvoerend medewerkers bij het verkennen van de organisatiebrede mogelijkheden tot mobiliteit. Ook heeft deze loopbaanbegeleider een directe invloed op de leercultuur door het informeren van medewerkers en teamleiders over de (on) mogelijkheden van scholing. Daarnaast kan deze loopbaanbegeleider de in deze aanbevelingen genoemde in- en externe stages (gluren bij de collega's en gluren bij de burens), inventarisatie van zwaarte van de functies, aanpassen van het functionerings- en beloningssysteem, taak- en functieroulatie op zich nemen.

Voor het inrichten van deze functie bestaan twee opties: 1) Het eenmalig opleiden van een loopbaanbegeleider binnen het bestaande (HRM)-personeelsbestand, deze opleiding bedraagt circa € 5.700 (SN.nl, 2014). 2) De tweede optie bestaat uit het aantrekken van deze loopbaanmedewerker naast het bestaande personeelsbestand. De jaarlijkse kosten van deze mogelijkheid zijn afhankelijk van de leeftijd en scholing van deze medewerker. De toegevoegde waarde van een in loopbaan gespecialiseerde medewerker is echter van zeer grote waarde. Deze medewerker zal alle bovenstaande onderwerpen/taken op zich nemen en zorg dragen voor de grote groep medewerkers die niet meer kunnen of willen doorwerken. Door bovengenoemde redenen vormt deze loopbaanbegeleider een kritisch onderdeel van het bevorderen van de inzetbaarheids- en leercultuur.

☒ Wegen zwaarte bestaande functies en wijken

Doordat het personeelsbestand van Afval BV in hoog tempo vergrijst en klachten ontwikkelt is het noodzakelijk mogelijkheden te identificeren waardoor medewerkers met fysieke of mentale klachten voor langere tijd inzetbaar gehouden kunnen worden. Een quick win hierin wordt gevormd door het inventariseren van de zwaarte van wijken en functies. Door aan deze functies en wijken punten toe te kennen afhankelijk van de fysieke en geestelijke zwaarte, ontstaat de mogelijkheid medewerkers met klachten in te zetten op een lichtere wijk/functie of medewerkers tussen zwaardere en lichtere wijken of functies te laten wisselen.



Aanpassen functionerings- beoordelingssysteem en beloning mobiliteit

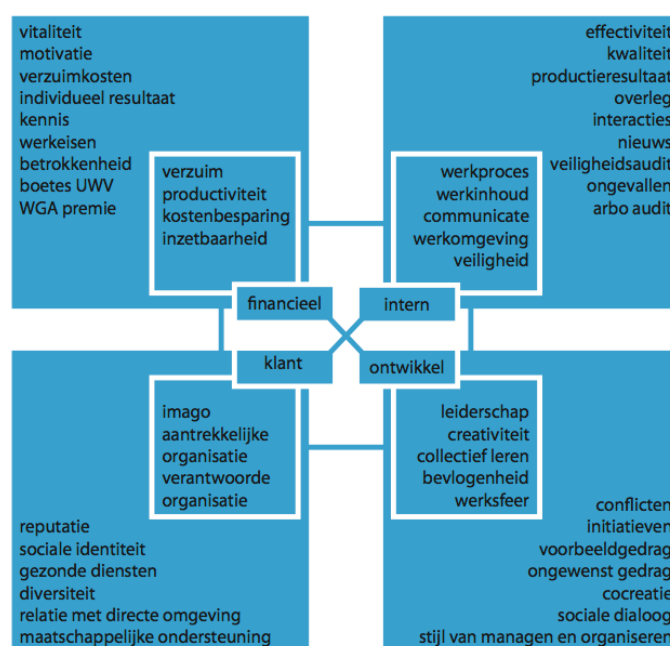
Door in het functionerings- en beoordelingssysteem twee specifieke onderdelen te integreren waarbij teamleiders en medewerkers in overleg gaan over het uitvoeren van meer of andere taken op dit moment en hun toekomst binnen of buiten de organisatie ('wat nu' en 'wat in de toekomst' bijvoorbeeld), wordt focus op deze thema's geïstitutionaliseerd. Hierdoor worden teamleiders en managers twee maal per jaar gestimuleerd over de inzetbaarheid van medewerkers na te denken en worden de afspraken op deze manier gedocumenteerd, waardoor HRM en de loopbaanbegeleider beter inzicht krijgen in de wensen van medewerkers. Ook kan verhoging van de inzetbaarheid of flexibiliteit van medewerkers op deze manier aan de eindejaarsuitkering gekoppeld worden, zodat medewerkers beloond worden voor hun (flexibele) inzet. Dit onderdeel is niet als quick win aangemerkt, omdat het ontwikkelen van een inzetbaarheids-mindset bij teamleiders een voorwaarde is voor het veranderen van de beloning van deze inzetbaarheid voor uitvoerend medewerkers.

In/externe stages

Een ander instrument ter verhoging van de in- en externe mobiliteit is het aanbieden van stages bij andere afdelingen binnen Afval BV (gluren bij de collega's). Deze stages kunnen variëren van enkele uren tot meerdere dagen. Naast eventuele verhoging van de mobiliteit, wordt gezorgd voor wederzijdse kennisoverdracht tussen medewerkers van verschillende afdelingen met als mogelijke uitkomst dat deze samenwerking in de toekomst effectiever en efficiënter wordt en het teamgevoel versterkt wordt. Ook is het aanbieden van stages bij andere werkgevers (gluren bij de burens) mogelijk. Hierdoor wordt de drempel tot het wisselen van werkgever verlaagd wanneer medewerkers hun huidige taak niet (meer) kunnen of willen uitvoeren. Een voorkeursoplossing voor het positioneren van deze twee instrumenten is integratie in het loopbaancentrum.

Meetbaar maken van Inzetbaarheid

Door het verhogen van inzicht in de resultaten van de huidige en toekomstige aanpak op het vlak van duurzame inzetbaarheid, kan de afdeling HRM de toegevoegde waarde aan de organisatie expliciteren. Een voorbeeld hiervan is de integrale tool beschreven door Stam (2010). Hierin worden binnen vier perspectieven (financieel, intern, klant & ontwikkel) een aantal Kern Prestatie-Indicatoren (KPI's) gedefinieerd waardoor kosten en opbrengsten op een gestructureerde manier inzichtelijk worden gemaakt. Ook kan dit instrument gekoppeld worden aan de strategie, waardoor een integrale aanpak gerealiseerd wordt.



Afbeelding 4: Overzicht voorbeeld-KPI's (stam, 2010, p. 32)



Operationeel:

Voeding

☒ Aanpassen aanbod/prijzen kantines

Door de prijzen en het aanbod van de kantine te beïnvloeden, kunnen medewerkers (subtiel) gestimuleerd worden gezondere voedingskeuzes te maken. Dit kan bewerkstelligd worden door te zorgen voor meer gevarieerde, gezonde maaltijden in de kantine waarbij de gezonde keuzes aangeboden worden tegen een aantrekkelijke prijs. Ook is het van belang fruit tegen een lage prijs aan te bieden, de variatie snacks te verkleinen en deze hoger te prijzen. Maandelijks kan geëvalueerd worden of deze verhoging en verlaging van het gezonde en ongezonde aanbod tegen elkaar opwegen. Hierdoor kost deze interventie de organisatie mogelijk geen extra financiële middelen. Wel is het aan te raden de prijzen inzichtelijk te maken door middel van prijsbordjes. Hierop kan ook voedingsinformatie (eventueel makkelijk inzichtelijk gemaakt door middel van symbolen) weergegeven worden.

Wellness wednesday

Naast een structurele verandering in het aanbod van de bedrijfskantines, kan de 'wellness wednesday' geïntroduceerd worden. Hierdoor ontstaat een vast moment waarop medewerkers geïnformeerd worden over het belang van gezonde voeding, maar ook over de andere BRAVO-onderwerpen. Tijdens deze dag worden daarnaast geen ongezonde snacks in de kantine aangeboden en kan overwogen worden gratis fruit uit te delen.

Lunch buitenlocaties

Door de afwezigheid van een bedrijfskantine op een aantal buitenlocaties, zijn medewerkers sneller geneigd hun lunch bij de benzinepomp te halen en kiezen deze medewerkers sneller voor ongezonde snacks. Door te inventariseren of er mogelijkheden zijn voor het aanbieden van gezonde lunch voor deze locaties of het informeren van deze medewerkers over mogelijkheden om zelf een gezonde lunch te verzorgen kan het voedingspatroon van deze medewerkers verbeterd worden.

Folder voeding

Tijdens het strooiseizoen zijn medewerkers vaak 's nachts aan het werk. Afval BV kan hier op inspelen door het aanbieden van een folder met daarin gericht advies over voeding tijdens deze onregelmatige diensten. Hierin wordt beschreven welke veranderingen dit in de stofwisseling teweeg brengt en worden concrete voorbeelden gegeven waarmee medewerkers zorg kunnen dragen voor gezonde voeding tijdens deze periode.

**HRM**☒ Frequent verzuimgesprekken

Wanneer een frequent verzuimgesprek gehouden wordt, is het van toegevoegde waarde teamleiders te laten ondersteunen door een personeelsconsulent. Deze medewerker kan de leidinggevende ondersteunen in het voeren van deze gesprekken en wordt zo direct geïnformeerd over de problematiek en mogelijke oplossingen bij individuele medewerkers.

☒ Werkgroep inzetbaarheid

Door het oprichten van een werkgroep ten behoeve van het verhogen van de inzetbaarheid, worden de behoeften van uitvoerend medewerkers zichtbaar en kan hier vervolgens op ingespeeld worden. Ook kunnen hierdoor ambassadeurs voor diverse inzetbaarheid-gerelateerde activiteiten geïdentificeerd worden. Deze medewerkers worden door deze werkgroep ondersteund bij het (mede) uitvoeren van diverse activiteiten. In deze werkgroep nemen medewerkers uit verschillende lagen en onderdelen van de organisatie plaats.

☒ Verhogen zichtbaarheid

Door het bijwonen van werkoverleggen, door voor en na het werk bij de collega's langs te gaan en af en toe in de pauze met uitvoerende medewerkers te lunchen, verhoogt de afdeling HRM de zichtbaarheid, weten de personeelsconsulenten welke thema's er spelen en vindt meer (wederzijdse) informatieoverdracht plaats. Daarnaast kan gekozen worden de personeelsconsulenten elke twee tot drie weken gesprekken met de teamleiders te laten voeren, waarin de diverse thema's van duurzame inzetbaarheid, maar ook ziekteverzuim, opleidingswensen en andere problematiek besproken wordt.

Naast deze quick wins, kan op langere termijn gedacht worden aan een andere invulling van de rol die de HR professionals op dit moment vervullen. Het 'positioneren' van de HR-professionals wordt in het boek van Ulrich et al., (2012) beschreven in de rol "Credible Activist". Volgens Ulrich et al., (2012) zijn medewerkers die deze rol vervullen in staat hun tijd en aandacht te richten op problemen die ertoe doen, doen ze wat ze beloven, voldoen ze aan hun verplichtingen en beloften, communiceren effectief, bouwen ze diepgaande vertrouwensrelaties met het lijnmanagement en andere collega's en zijn ze bereid om risico te nemen om waarde toe te voegen aan de organisatie. Dit doen ze door vertrouwen te winnen door het behalen van resultaten, door anderen te beïnvloeden en hiermee een relatie op te bouwen, hun zelfbewustzijn te verhogen en het HR-vak te versterken. Ulrich et al., (2012) zijn van mening dat dit een cruciale rol is voor elke HR professional.

Pressurecooker

Door middel van het instellen van een (jaarlijks terugkomende) pressurecooker bijeenkomst voor alle teamleiders en managers, discussiëren deze medewerkers over het huidige (inzetbaarheids-) instrumentarium en worden nieuwe wensen geïnventariseerd. Hierdoor weet deze groep welke instrumenten ingezet kunnen worden, wordt (mede)zeggenschap gecreëerd en worden de inzetbaarheids-instrumenten jaarlijks aangepast aan nieuwe ontwikkelingen. Een ander hulpmiddel om deze instrumenten onder de aandacht van teamleiders te brengen is de 'Duurzame inzetbaarheid menukaart'. Hierop worden de instrumenten beschreven die dit jaar ingezet kunnen worden, alsmede investeringen en mogelijke effecten van deze instrumenten.



Communicatie chauffeurs

☒ Inrichten werkgroepen

Een quick win waardoor de communicatie bij de groep chauffeurs verbeterd wordt, is het per locatie inrichten van werkgroepen waardoor medewerkers betrokken worden bij de invulling van routes in nieuwe wijken en de aanschaf van nieuwe wagens. Hierdoor wordt niet alleen de communicatie verhoogd, ook hebben de medewerkers het idee dat er naar ze geluisterd wordt en wordt de kwaliteit van beslissingen verhoogd, doordat deze van meerdere kanten belicht worden.

☒ Buddysysteem en kwaliteit inhuurmedewerkers

Medewerkers en teamleiders zijn het er unaniem over eens dat de kwaliteit van de inhuurmedewerkers op dit moment sterk te wensen overlaat en de samenwerking tussen de chauffeurs en de inhuurmedewerkers bemoeilijkt wordt doordat inhuurmedewerkers uitgewisseld worden tussen chauffeurs. Door bij de afdeling planning medewerkers zo veel mogelijk met dezelfde chauffeur in te delen, wordt voorkomen dat inhuurmedewerkers elke dag opnieuw bij een andere chauffeur ingewerkt moeten worden. Een hieraan gerelateerd probleem wordt gevormd doordat op dit moment onvoldoende grip op de groep inhuurmedewerkers is, waardoor geen consequenties verbonden zijn aan eventueel onderpresteren. Door bij te houden welke chauffeurs met inhuurmedewerkers gewerkt hebben, kunnen de chauffeurs gezamenlijk, een simpele variant van de functionerings- en beoordelingscyclus inzetten. In deze variant wordt medewerkers maandelijks gevraagd de diverse inhuurmedewerkers te beoordelen, waarna de teamleider gesprekken voert met inhuurmedewerkers die verminderd of juist bovengemiddeld functioneren. Door chauffeurs en teamleiders hier gezamenlijk in op te laten treden, kan voorkomen worden dat inhuurmedewerkers onderpresteren waardoor de mentale en fysieke werkdruk van medewerkers verlaagd kan worden. Ook kunnen hierdoor high-potentials geselecteerd worden, waarbij eventueel aangeboden kan worden door te groeien binnen de vaste schil van de organisatie.

Locatieoverstijgende hulp

Voor het inzetten van locatieoverstijgende hulp zijn twee oplossingen mogelijk: (1) Teamleiders overleggen elke dag tijdens de lunch met hun medewerkers en maken een inschatting van de mogelijkheden tot vertraging/overcapaciteit voor de rest van de dag. Hierna nemen de teamleiders van de verschillende locaties contact met elkaar op om te kijken of het mogelijk is andere locaties hulp te bieden. (2): Een kwalitatief hoogwaardiger oplossing gaat uit van het zelfde principe, alleen treedt de afdeling planning hier als overkoepelend orgaan op. Door gebruik te maken van de ingeschatte zwaarte (en gemiddelde duur) van de wijken en deze informatie te koppelen aan incidenten en vertragingen die zich gedurende de dag hebben voorgedaan, kan deze afdeling al in een vroeg stadium medewerkers bij- en aansturen. Voorwaarde hiervoor is echter wel dat uitvoerend medewerkers luisteren naar de medewerkers van de planning, iets wat op dit moment nog niet altijd gebeurt. Door het bieden van deze hulp wordt de druk bij chauffeurs met een grote wijk of waarbij zich incidenten hebben voorgedaan, aanzienlijk verlicht.

Milieustraat

Inzet elektrische pompwagen

In het kader van verlichting van de functie op het KCA van de milieustraten, is het gebruik van een elektrische pompwagen aan te bevelen. Hierdoor wordt de fysieke zwaarte van deze functie aanzienlijk verlicht.

Vervanging bij uitval milieustraatmedewerkers

Door arbeidsplaatsen bij uitval van medewerkers werkzaam op de milieustraat direct te vervullen door medewerkers werkzaam in andere (niet cruciale) functies, wordt voorkomen dat deze medewerkers 'voor twee' moeten werken. Hierdoor blijft de fysieke en mentale werkdruk gelijk, waardoor de inzetbaarheid van deze medewerkers niet negatief beïnvloed wordt.

“Remembering that I'll be dead soon is the most important tool I've ever encountered to help me make the big choices in life. Because almost everything -- all external expectations, all pride, all fear of embarrassment or failure -- these things just fall away in the face of death, leaving only what is truly important. Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. There is no reason not to follow your heart. ... Stay hungry. Stay foolish.”

~ Steve Jobs (1955 – 2011)



7.0 Discussie

Uit de resultaten van de Work Ability Index (WAI), uitgevoerd in het kader van het jaarlijkse PMO van Afval BV, bleek dat de medewerkers laag scoorden op de hierin opgenomen mobiliteitsindicatoren. Hierop is besloten onderzoek naar dit onderwerp te verrichten. Door middel van het in dit onderzoek verrichte vooronderzoek werd duidelijk dat er genoeg mogelijkheden tot mobiliteit waren, maar de medewerkers deze mogelijkheden niet aangrepen. Hierop is besloten het onderwerp van dit onderzoek te verbreden naar duurzame inzetbaarheid, omdat dit begrip naast mobiliteit een aantal andere belangrijke randvoorwaarden én in het werk gelegen factoren voor verhoging van mobiliteit bevat. Uiteindelijk heeft deze verbreding in onderwerp de onderzoeksresultaten positief beïnvloed.

De initiële hoofdvraag van dit onderzoek richtte zich uitsluitend op het doen van aanbevelingen ten behoeve van het verhogen van de duurzame inzetbaarheid. Door middel van het theoretisch kader werd duidelijk dat hieraan vooral cultuuraspecten ten grondslag liggen. Binnen de hierop geïnspireerde deelvragen kreeg onderzoek naar deze cultuuraspecten dan ook een grote rol. Bij het formuleren van de conclusie werd duidelijk dat deze waardevolle resultaten niet binnen de originele hoofdvraag pasten, waarop deze in overleg met de studiebegeleider is aangepast om ook de cultuuraspecten van dit onderzoek te integreren.

Zoals hiervoor beschreven heeft het doen van de theoretische verkenning waardevolle informatie toegevoegd aan dit onderzoek. Hierdoor zijn niet alleen de deelvragen van de focusgroepen verbreed, maar dit literatuuronderzoek heeft daarnaast een grote rol gespeeld in het formuleren van conclusies en aanbevelingen. Hierdoor is deze theoretische verkenning een integraal onderdeel van dit onderzoek geworden.

Vanuit de theorie met betrekking tot het uitvoeren van kwalitatief onderzoek door middel van focusgroepen wordt gesteld dat deze informatie zeer vatbaar is voor interpretatiefouten. Een ander nadeel is de afwezigheid van kwantitatieve data. Om deze twee nadelen te ondervangen is gekozen kwalitatief en kwantitatief onderzoek te combineren, waarbij de kwantitatieve uitslagen van de stellingen door middel van kwalitatieve data uit de focusgroepen toegelicht zijn. Ook is er een cross-check uitgevoerd waarbij door een externe deskundige gekeken is naar de interpretatie van de informatie in de focusgroepen. De toevoeging van kwalitatief onderzoek aan dit hoofdzakelijke kwalitatieve actiegericht onderzoek heeft een verhelderende werking gehad doordat de resultaten van beide manieren van onderzoek in waarde zijn gestegen. Een kanttekening bij het in dit onderzoek uitgevoerde actieonderzoek is het feit dat dit pas actiegericht onderzoek genoemd mag worden wanneer over een jaar ditzelfde onderzoek wordt uitgevoerd, met als doel het inventariseren van veranderingen in gedrag van de onderzoeksgroep. Hierdoor mag dit onderzoek officieel (nog) geen actiegericht onderzoek genoemd worden. Een andere belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is de relatief lage respons (51%). Dit is veroorzaakt doordat de medewerkers een half uur van hun eigen tijd hebben moeten investeren en de werkzaamheden participatie in dit onderzoek op sommige momenten niet toelieten. Om dit in het vervolg tegen te gaan zouden medewerkers in het vervolg een uur uitgeroosterd kunnen worden. Dit heeft echter als consequentie dat per focusgroep binnen de groep chauffeurs één extra wagen moet rijden, wat uitkomt op een grote kostenpost voor de organisatie. Deze (te) hoge investering maakt het percentage geïnterviewde medewerkers met het huidige budget en tijdsinvestering het maximaal haalbare.



Door het brede onderwerp, limitatie in het aantal pagina's en verscheidenheid en hoeveelheid van de geïnventariseerde aanbevelingen, is gekozen de aanbevelingen kort en bondig te beschrijven. Daarnaast biedt de organisatie de diverse (inzetbaarheids-)instrumenten vanuit een ideëel uitgangspunt aan, waardoor gekozen is geen aparte op zichzelf staande business-case te formuleren. Hiervoor in de plaats is gekozen een minimale kosten-batenanalyse aan de drie key-aanbevelingen toe te voegen.

Doordat een aantal door de uitvoerend medewerkers en teamleiders genoemde onderwerpen buiten het HRM-vakgebied en de expertise van de onderzoeker liggen, wordt op drie onderwerpen aanvullend onderzoek aangeraden. Hierna volgen de thema's van dit vervolgonderzoek:

Laadgewicht

Een kans en bedreiging binnen veranderingen met betrekking tot het laadgewicht ontstaat doordat de organisatie zich vanaf komend voorjaar aan de wettelijke bepalingen van het maximale laadgewicht zal gaan houden. Dit heeft als uitwerking dat het afval in de toekomst vaker gelost moet worden, waardoor de werkdruk bij de chauffeurs zal toenemen. Onderzoek naar de implicaties van deze verandering zullen duidelijk moeten maken of het noodzakelijk is om meer voertuigen in te zetten. Door middel van het inzetten van meer voertuigen kunnen (in overleg met de werkgroepen waarin ook chauffeurs zitting nemen) routes gebalanceerd worden, waardoor deze bron van ontevredenheid bij de kern aangepakt kan worden.

Taakverdeling planning/teamleiders

Enkele jaren geleden is de taakverdeling tussen teamleiders en de afdeling planning opnieuw verdeeld. Uit diverse interviews blijkt dat deze nieuwe taak op dit moment nog niet optimaal door de afdeling vervuld wordt, waardoor deze afdeling niet de mogelijkheid heeft chauffeurs goed aan te sturen. Door middel van het instellen van onderzoek naar het functioneren van deze afdeling en de uitwerking van de herverdeling van de taken tussen teamleiders en planning, kunnen verbetervoorstellen gedaan worden waardoor de communicatie tussen chauffeurs, teamleiders en locaties zal verbeteren. De in dit onderzoek genoemde voorbeelden van verbeteracties zijn: het stimuleren van deze medewerkers om 'stage' te laten lopen bij chauffeurs en de chauffeurs duidelijk te maken waar de scheiding van taken tussen de teamleiders en planning ligt.

Inademen van stof

Bijna de helft van de chauffeurs geeft aan bij het kiepen van afval in de achterladers regelmatig stof in te ademen. Dit wordt verergerd doordat burgers en bedrijven onder andere asbest en fijn stof weggooien. Uit onderzoek van Lefeber (2007) blijkt dat blootstelling tijdens de inzamelwerkzaamheden aanwezig is, maar dit geen risico's met zich meebrengt. In dit rapport wordt echter geen rekening gehouden met de nieuwe zakloze stofzuigers en het feit dat burgers asbest bij het restafval gooien. Hierdoor is het instellen van een onderzoek (eventueel in samenwerking met andere organisaties) naar de mate waarin medewerkers van de achterlader stof inademen een goede aanvulling op bestaand onderzoek van Lefeber (2007).

Een aan dit onderzoek verwant onderwerp dat in dit onderzoek meegenomen kan worden is het verkennen van mogelijkheden tot beïnvloeding van het gedrag van burgers en bedrijven wanneer afval meerdere malen verkeerd wordt verpakt of afval in de verkeerde bakken gegooid wordt. Diverse chauffeurs hebben in de focusgroepen aangegeven inzicht te hebben in adressen waarbij dit veelvuldig voorkomt. Een mogelijke oplossing voor dit probleem is het stimuleren van chauffeurs hier melding van te maken, de desbetreffende adressen informatie te sturen en eventueel sancties op te leggen. Hierdoor kan de scheiding van afval verbeteren en kan overlast bij chauffeurs verminderd worden.



Samenvatting

Uit de resultaten uit de Work Ability Index (WAI), uitgevoerd in het kader van het jaarlijkse PMO van Afval BV, bleken de medewerkers laag te scoren op de hierin opgenomen mobiliteitsindicatoren. Hierop is besloten onderzoek naar dit onderwerp te verrichten. Naar aanleiding van het vooronderzoek werd duidelijk dat er genoeg mogelijkheden tot mobiliteit waren, maar de medewerkers deze mogelijkheden niet aangrepen. Hierop is gekozen het onderwerp van dit onderzoek te 'verbreden' naar duurzame inzetbaarheid, omdat dit begrip naast mobiliteit een aantal andere belangrijke randvoorwaarden voor verhoging van mobiliteit in zich heeft.

Afval BV heeft op dit moment te maken met een omgeving waarbij economische recessie, een ruime arbeidsmarkt, verhoging van de pensioenleeftijd, vergrijzing en ontgroening de belangrijkste invloeden vormen. Naast deze externe factoren heeft de organisatie daarnaast te maken met de volgende interne factoren: een hoge gemiddelde leeftijd, lange dienstverbanden, een vaak hoger dan marktconform salaris, gemiddeld laag opleidingsniveau, zware fysieke en mentale werkzaamheden, veranderende dienstverlening, gebruik van ander materieel en verhoging van de productiviteit. Door deze factoren moet het huidige – steeds ouder wordende – personeelsbestand meer werk verrichten in minder tijd, waarbij ook binnen functies en taken meer flexibiliteit vereist is en de mate van fysieke en mentale belasting van medewerkers aan verandering onderhevig is. Deze factoren maken het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van het personeelsbestand tot kritische succesfactor voor de komende jaren. Wanneer hier niet op ingespeeld wordt, zal dit hoogstwaarschijnlijk resulteren in een hoger ziekteverzuim en zullen meer medewerkers door arbeidsongeschiktheid uitvallen.

Naar aanleiding van de hiervoor genoemde informatie, is gekozen een onderzoek in te stellen naar de mening van de medewerkers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en inventariseren van realistische verbeteringen met betrekking tot het verhogen van de inzetbaarheid in de beroepspraktijk. Hieronder een overzicht van de diverse onderdelen van dit onderzoek, met daarin de methode, doelgroep, het soort informatie en doel van inventarisatie van deze informatie.

Methode	Doelgroep	Soort informatie	Doel
Vooronderzoek	Organisatie	Kwalitatieve informatie	In kaart brengen van de belangrijkste organisatieontwikkelingen, omgevingsfactoren en de daaruit voortkomende probleemstelling.
Theoretisch kader	-	Kwalitatieve informatie	Inventariseren van theoretische uitgangspunten met betrekking tot de persoonlijke en organisatorische kenmerken en de wisselwerking tussen deze twee, waaruit duurzame inzetbaarheid voortkomt.
Focusgroepen medewerkers	Uitvoerend medewerkers afdeling Afval & Milieu (Hierna: A&M)	Kwalitatieve en kwantitatieve informatie	Inventarisatie van meningen over duurzame inzetbaarheid alsmede het inventariseren van maatregelen met betrekking tot verhoging van de duurzame inzetbaarheid.
Focusgroep leidinggevendenden	Teamleiders en manager afdeling A&M	Kwalitatieve informatie	Inventarisatie van meningen over duurzame inzetbaarheid alsmede het inventariseren van maatregelen met betrekking tot verhoging van de duurzame inzetbaarheid.
Expertinterviews	Experts afkomstig van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand	Kwalitatieve informatie	inventarisatie van best-practices ten behoeve van het verhogen van de inzetbaarheid.

Tabel 1: Overzicht onderzoeksmethoden



Aan de hand van het voor dit onderzoek geformuleerde conceptueel model wordt de probleemsituatie geanalyseerd. Dit model geeft daarnaast de afbakening van het in dit onderzoek vastgestelde onderzoek-element aan en beschrijft vervolgens de selectie van de gekozen variabelen en relaties tussen deze variabelen. Deze organisatie van de variabelen is geabstraheerd op basis van bestaande literatuur en inzichten. Vervolgens is dit gespecificeerd naar een model waarin het op de specifieke situatie van Afval BV gericht wordt.

Het model bestaat uit drie onderdelen: 1) Het eerste onderdeel - de persoonskenmerken - is opgebouwd uit zeven variabelen (loopbaanfase, leeftijd, gezondheid, opleidingsniveau, attributie, zelfsturing en competenties van inzetbaarheid). Binnen deze variabelen worden niet alleen de meest beschreven onderdelen vanuit de literatuur behandeld, maar zijn hierin gerichte keuzes gemaakt ten aanzien van de kenmerken van het personeelsbestand en de functies van de medewerkers. (2) In het tweede onderdeel, de wisselwerking, wordt een theoretische verkenning gedaan naar de invloed van het uitvoeren van een specialistische taak op de inzetbaarheid. (3) Het laatste onderdeel is opgebouwd uit vijf factoren (inzetbaarheidscultuur, scholing, leercultuur, loopbaanbegeleiding en inzetbaarheidsstrategieën) waaruit vanuit het vooronderzoek blijkt dat deze van grote invloed zijn op de inzetbaarheid van de medewerkers werkzaam bij Afval BV.

Doordat de onderzoeksvraag vanuit de organisatie een maatschappelijk probleem omvat, is het uitvoeren van kwalitatief onderzoek door middel van focusgroepen met uitvoerend medewerkers en teamleiders het meest geschikte middel voor het doen van verkennend onderzoek. Door de groepsdynamiek binnen deze focusgroepen in positieve zin aan te wenden, is het mogelijk dat verhoging van (inzicht in) inzetbaarheid al tijdens het onderzoek plaats zal vinden. Een ander deel van dit onderzoek bestaat uit half-gestructureerde interviews met personeelsconsulenten van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand. In dit type interviews zijn vooraf het onderwerp en de deelvragen vastgesteld, maar door het half-gestructureerde karakter van deze interviews ontstaat ruimte om binnen deze vragen door te vragen op interessante onderwerpen.

In totaal is doormiddel van focusgroepen met uitvoerend medewerkers 51% van de medewerkers geïnterviewd. Bij de focusgroep met teamleiders was dit 75%. In het kader van de expertinterviews zijn drie medewerkers van organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand geïnterviewd. Door middel van deze vier onderdelen van dit onderzoek zijn conclusies getrokken op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hieronder een beknopt overzicht van de resultaten van de stelling, aangevuld met de daaruit getrokken conclusies en voortvloeiende aanbevelingen:

Stelling	Uitkomst
Hoe meer taken iemand kan doen, hoe meer kansen hij heeft.	78% positief, 15% negatief.
Ik zou tevreden zijn als ik met mijn 67ste met pensioen ga en steeds dezelfde taak (of taken) heb gedaan.	47% positief, 35% negatief.
Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn eigen ontwikkeling.	98% positief, 0% negatief.
Ik zou zeer positief reageren op veranderingen in mijn functie, want veranderen is goed.	29% positief, 39% negatief.
Ik wil gestimuleerd worden om meer taken te doen of te leren.	53% positief, 11% negatief.
Ik wil gestimuleerd worden om na te denken over mijn toekomst	55% positief, 7% negatief.

Tabel 2: Overzicht resultaten stellingen

Uit de focusgroepen met de uitvoerende medewerkers blijken deze bijna allemaal voordelen van het verhogen van de inzetbaarheid te zien. Meer dan driekwart schat zijn kansen beter in door het uitvoeren van meer taken, maar bijna een kwart van de medewerkers geeft aan dit in de praktijk niet te willen doen. Wanneer medewerkers echter verbeteringen in hun functie zien, kan gesteld worden dat het grootste deel van de medewerkers open staat voor veranderingen in hun functie.



Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan open te staan voor stimulatie vanuit de organisatie met betrekking tot het uitvoeren van meer taken. Dit resultaat komt bijna volledig overeen met meningen over het ontvangen van stimulatie met betrekking tot de toekomst. Hoewel een groot deel van de medewerkers aangeeft wel stimulatie te willen ontvangen, ontvangt een derde van de medewerkers op dit moment geen stimulatie vanuit hun teamleider. Ook worden diverse voorbeelden genoemd van medewerkers die aangeven fysieke of mentale problemen te ervaren, waarop deze medewerkers het idee hebben dat teamleiders niet adequaat reageren. Hieruit kan gesteld worden dat teamleiders er niet in slagen de inzetbaarheids- en leercultuur te creëren. De noodzaak hiervan wordt aangetoond doordat een klein aantal medewerkers aangeeft op dit moment ernstige klachten te ervaren en doordat meer dan een derde van de medewerkers aangeeft te verwachten hun pensioen niet te halen door vorming van fysieke of mentale klachten.

Naar aanleiding naar de hiervoor genoemde conclusies worden in totaal 21 aanbevelingen gedaan, waarvan de drie belangrijkste hieronder beschreven worden:

Creëren van een leer- en inzetbaarheidscultuur

Leidinggevendens weten de inzetbaarheidscultuur op dit moment onvoldoende te bevorderen. Het is dan ook van groot belang dat de groep teamleiders ondersteund wordt in het identificeren van -en inspelen op- individuele problemen, medewerkers het gevoel leert geven dat er naar ze geluisterd wordt en deze groep de medewerkers weet te overtuigen van de noodzaak te veranderen. Training van deze groep teamleiders is dan ook cruciaal voor het bevorderen van de inzetbaarheidscultuur en de hieruit voortvloeiende duurzame inzetbaarheid van de groep uitvoerend medewerkers.

Het creëren van generieke functies

Om problemen door het lange tijd uitvoeren van een specialistische taak in de toekomst te voorkomen is het van groot belang dat de wervingsprocedure en functieopbouw een drastische verandering ondergaat. Op dit moment werkt Afval BV met specifieke functieprofielen, waardoor Afval BV de starheid van medewerkers stimuleert om maar één specifieke functie uit te (kunnen en willen) voeren. Door chauffeurs in de toekomst te werven als 'algemeen chauffeur' en te zorgen dat deze medewerkers alle voertuigen kunnen én ook daadwerkelijk besturen (door middel van functieroulatie), wordt de inzetbaarheid van toekomstige medewerkers geborgd.

Het oprichten van een (eenvoudig) loopbaancentrum

Om de mobiliteit en inzetbaarheidscultuur te bevorderen is het van groot belang een (eenvoudige versie van een) loopbaancentrum in te richten. Hierin is het extern aantrekken of intern opleiden van een loopbaanbegeleider cruciaal. Het inrichten van een intern loopbaancentrum heeft meer organisatiebrede kennis van de diverse functies, mogelijkheden en bedreigingen van mobiliteit als uitwerking. Deze loopbaanbegeleider ondersteunt teamleiders en uitvoerend medewerkers bij het verkennen van de organisatiebrede mogelijkheden tot mobiliteit en heeft invloed op de leercultuur door het informeren van medewerkers en teamleiders over de (on) mogelijkheden van scholing.

Naast deze drie key-aanbevelingen worden zeven quick wins aangeduid, dit zijn:

- Wegen van de zwaarte van bestaande functies en wijken.
- Aanpassen van het aanbod en de prijzen in de kantine.
- Oprichten van een werkgroep 'inzetbaarheid'.
- Zichtbaarheid van HRM vergroten.
- HRM betrekken bij frequent verzuimgesprekken.
- Oprichten van werkgroepen waarin chauffeurs betrokken worden bij de invulling van rijroutes in nieuwe wijken en de aanschaf van nieuwe wagens.
- Instellen van een buddysysteem en simpel functioneringssysteem voor inhuurmedewerkers

Doordat een aantal door de uitvoerend medewerkers en teamleiders genoemde onderwerpen buiten het HRM-vakgebied en de expertise van de onderzoeker liggen, wordt op drie onderwerpen aanvullend onderzoek aangeraden. Deze aanbevelingen worden beschreven in hoofdstuk 7 (discussie).



Bronnenlijst

Alblas, G., & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Noordhoff uitgevers: Groningen/Houten.

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff: Groningen.

Clarke, M., (2004) *Till death do us part? Maintaining employability under the 'new' psychological contract*. Verkregen op 24-9-2013 van:
<http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT500.htm>

Dalhoeven, B., Van Vianen, A., & De Pater, I. (2011). *Employability van oudere werknemers vereist een ontwikkelings-mindset van leidinggevend*. MO, juli/augustus 2011 (volume 4), pp. 43 – pp. 58.

Dorenbosch, L., Gründemann, R., & Sanders, J. (2011). *Sleutelen aan je eigen inzetbaarheid*. TNO: Hoofddorp.

Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A. & Ter Weel, B. (2013). *Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid*. Den Haag: Centraal Planbureau.

Hall, T., & Mirvis, H. (1995). The new career contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of vocational behavior*, (volume 47), pp. 296 – pp. 289.

HRM Afval BV. (2013). *Bravo jaarplan*.

Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling*. Enschede: Twente University Press.

Lefebber, A. (2007). *Risico-inventarisatie & -evaluatie: Blootstelling aan biologische agentia tijdens afvalinzameling*. Branchedocument: Uitgever onbekend.
 (Op aanvraag beschikbaar).

Lub, V. (2011) *Dossier evidence based keurslijf of uitweg?*. Verkregen op 8-11-2013 van:
<http://www.socialelvraagstukken.nl/site/2011/12/07/de-alkuilen-van-kwalitatief-evaluatieonderzoek/>

Luken, T. (2002). *Employability wat beweegt de werknemer?*. Verkregen op 3-10-2013 van:
<http://home.planet.nl/~tluken/RapportEmployability1.PDF>

Afval BV. (2012). *Over ons*. Verkregen op 6-8-2013 van: http://www.AfvalBV.nl/over_landingpage_nl.html?mild=292

Afval BV. (2012). *Visie & Missie*. Verkregen op 6-8-2013 van: http://www.AfvalBV.nl/strategie_nl.html?mild=300

Afval BV. (2013). *Jaarverslag 2012*. Verkregen op 6-8-2013 van:
<http://jaarverslag.AfvalBV.nl>

Nauta, A. (2008). Carrière met kikkersprongen. *Gids voor personeelsmanagement, jaargang 87 (volume 10)*, pp. 29 – pp. 32.

Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005) *Gedrag en organisatie De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid*. Boom Lemma: Den Haag.



Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, jaargang 82, pp. 233 – pp. 251.

Notenboom, D. (2013). *Strategische personeelsplanning Afdeling Openbare Ruimte 2013 - 2018*. Afval BV: Deventer

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

Schouten & NeKoudumn (N.D.) *Leergang loopbaanadviseur/Coach*. Verkregen op 30-1-2014 van: <http://www.sn.nl/persoonlijke-ontwikkeling/training-opleiding/Leergang-LoopbaanadviseurCoach.htm>

Smit, A., Andriessen, S., Stark, K. (2005). *Lager opgeleiden in beweging*. TNO: Hoofddorp.

Stam, M. (2010). *Gezondheidsmanagement*. Gezond in bedrijf: Bussum.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in*. McGraw-Hill: New York.

Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, (volume 45, nummer. 3), pp. 449 – pp. 476.

Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*.

Van Loo, J., & De Grip, A. (2003). *Loont investeren in het personeel?*. Universiteit Maastricht: Maastricht.

Van Vuuren, T. (2011) *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Verkregen op 3-10-2013 van: <http://www.leuftinkstichting.nl/wp-content/uploads/2012/02/Vitaliteitsmanagement-Je-hoeft-niet-ziek-zijn-om-beter-te-worden-Oratie-prof-Tinka-van-Vuuren.pdf>

Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). *Is employability maakbaar?* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Verhoeven, N. (2010) *Wat is onderzoek*. Boom onderwijs: Den Haag.

Krause, F. Van Lingen, P. & De Jong, T. (2013). *Werken met een de zijlader: onderzoek naar kansen en bedreigingen voor een duurzaam gezonde inzet van chauffeurs van zijladers*. Hoofddorp: TNO.



Bijlagen

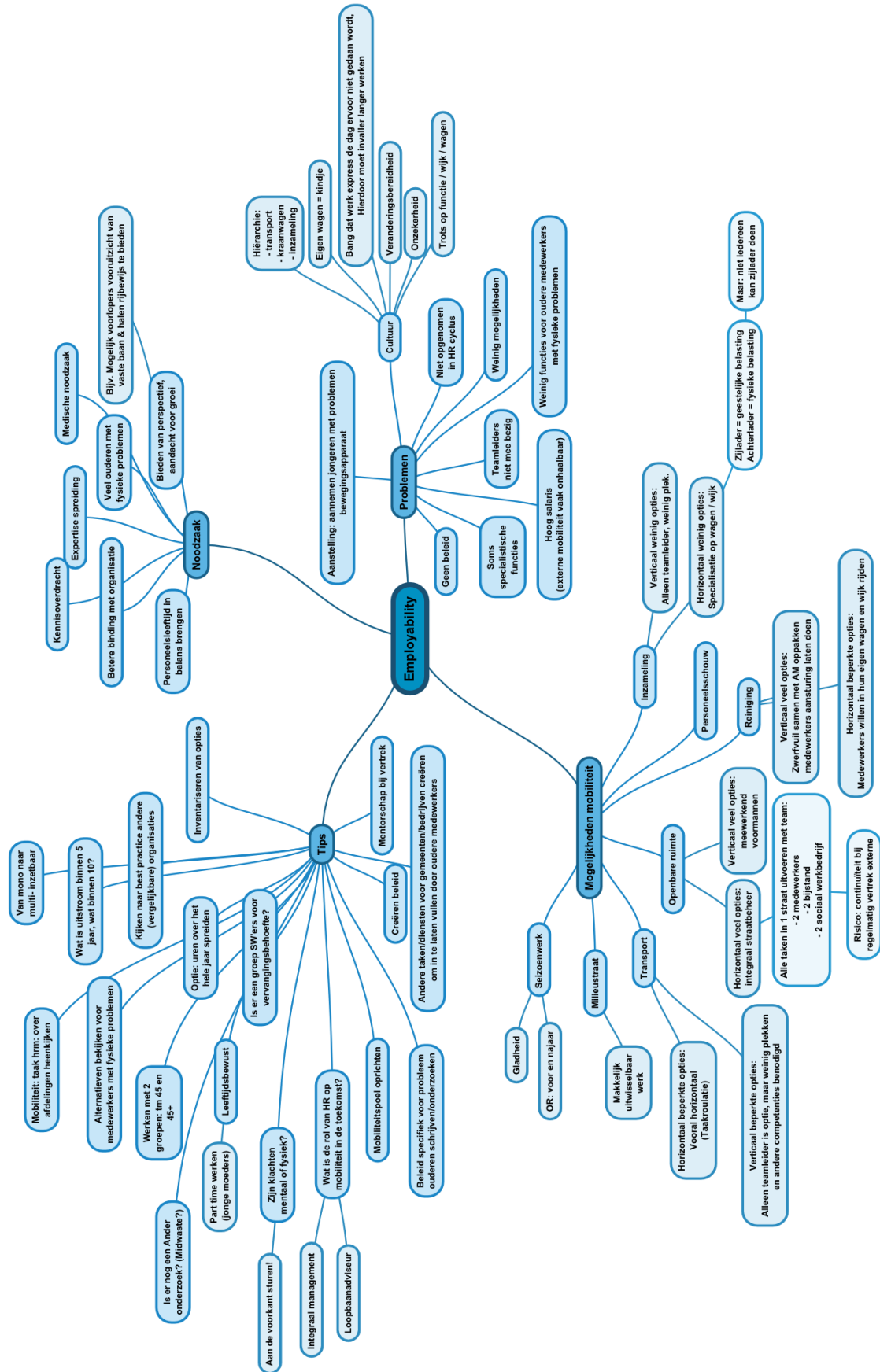
Bijlage 1: (Mindmap) vooronderzoek

Ter afbakening van het onderzoek zijn verschillende interviews gehouden met 10 medewerkers uit verschillende lagen en onderdelen van de organisatie. Binnen deze ongestructureerde interviews zijn medewerkers bevraagd over de door hen gepercipieerde uitdagingen, kansen en pijnpunten in het kader van mobiliteit, inzetbaarheid en de gezondheid binnen de organisatie. Om deze informatie overzichtelijk weer te kunnen geven, is een mindmap gemaakt. Deze mindmap is op de volgende pagina opgenomen. Hierna volgt een beschrijving van de belangrijkste uitkomsten.

Binnen de Afdeling Openbare Ruimte (Hierna: AOR) is de gemiddelde leeftijd bijna 47 jaar, 100% van de medewerkers in operationele functies is man. De afdeling kent een gemiddeld verzuim van 8% op jaarbasis. Een grote groep verzuimt langdurig als gevolg van (terugkerende) fysieke klachten. Binnen de afdeling wordt sinds maart 2013 een pilot uitgevoerd waarin gekeken wordt welke werkzaamheden door welke medewerkers, bij voorkeur worden uitgevoerd. Vervolgens worden multidisciplinaire teams geformeerd waarmee de voorkomende werkzaamheden in de woonwijken integraal uitgevoerd worden (Notenboom, 2013). Dit heeft als voordeel dat medewerkers meerdere taken uitvoeren (taakverbreding) en andere medewerkers vanuit de bijstand of een sociaal werkbedrijf aansturen (taakverrijking). Hierdoor neemt de fysieke belasting af en wordt regelvrijheid vergroot.

Een ander groot onderdeel van de organisatie is de afdeling Afval en Milieu (Hierna: A&M). Dit deel van de organisatie kent een verzuim van 4,4% op jaarbasis. De afdeling heeft een gemiddelde leeftijd van 46 jaar en ook op deze afdeling is 100% van de operationele medewerkers man. Binnen dit deel van de organisatie is wederom een groot deel van het verzuim afkomstig van (terugkerende) fysieke klachten. Taakverbreding is binnen A&M in mindere mate mogelijk, maar taakrotatie behoort volgens de twee geïnterviewde teamleiders en twee uitvoerende medewerkers wel tot de mogelijkheden. Medewerkers zijn in mindere mate bereid ingezet te worden op een andere wagen of wijk. Hieraan ten grondslag ligt het trots op de wagen, wijk en gebrek aan vertrouwen in collega's. Daarbij is kennis van de wijk noodzakelijk. Deze factoren bemoeilijken de interne mobiliteit en zorgen voor lastige situaties bij het plannen van deze groep medewerkers. Daarbij zijn verhoging van de productiviteit en het gebruik van andere techniek (bijvoorbeeld zijladers) twee factoren waardoor het werk van deze medewerkers aan verandering onderhevig is.

Beide onderdelen van de organisatie zijn aan veranderingen onderhevig. Binnen de afdeling AOR kunnen deze veranderingen worden gekenmerkt door het integraal beheer en het werken in multidisciplinaire teams, binnen de afdeling A&M is dit hogere werkdruk en gebruik van een andere techniek. Binnen de afdeling A&M is de kloof tussen het organisatiebrede inzetbaarheidsbeleid en de praktijk in de afgelopen jaren vergroot door de verhoging van de productiviteit en het gebruik van nieuwe technieken. Daarom is besloten dit onderzoek op deze operationele functies van dit organisatieonderdeel te richten doordat de relevantie hierbij het grootst is.





Bijlage 2: Visie, beleid & personeelsinstrumenten gericht op inzetbaarheid.

Vanaf 2007 is de organisatie bezig met een actief beleid gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid. Het inzetbaarheidbeleid is op strategisch niveau geformuleerd in de visie en op tactisch niveau vertaald naar beleid. Dit beleid is vervolgens gebruikt als input voor de personeelsinstrumenten. Op strategisch niveau bestaat de visie van Afval BV uit een viertal speerpunten. Het speerpunt 'Meer mogelijkheden voor mensen' beschrijft de visie op de inzetbaarheid:

"Afval BV biedt arbeidskansen voor iedereen. Ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat heeft niet alleen te maken met de veelzijdigheid aan werk op verschillende doe- en denkniveaus, maar ook omdat wij het belangrijk vinden dat mensen met een beperking deelnemen aan de samenleving. Met sociaal werkvoorzieningschappen en gemeenten werken wij samen om juist deze mensen aan de slag te helpen" (Afval BV, 2012, p. 1).

Vanuit deze visie is het inzetbaarheidbeleid geformuleerd: dit beleid stelt dat de werkgever de verantwoordelijk heeft om voorwaarden te scheppen waaronder de medewerker zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn competenties binnen het bedrijf kan inzetten. Zo zal de werkgever bijvoorbeeld scholingsmogelijkheden kunnen bieden, overbelasting moeten voorkomen, zorg dragen voor goede arbeidsomstandigheden en voldoende afwisseling en uitdaging. Vervolgens is het aan de medewerker om gebruik te maken van de aangeboden mogelijkheden. Het huis van werkvermogen van de Finse professor dr. Ilmarinen (2007) wordt hierin als uitgangspunt genomen.

Vervolgens is de bovengenoemde strategie vertaald naar personeelsbeleid. In dit beleid staan onderwerpen als vitaliteit, ambities en persoonlijke ontwikkeling centraal. Over deze onderwerpen wordt gesproken tijdens de jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. De taak van HRM is deze gesprekken faciliteren, van de lijnverantwoordelijkheden wordt verwacht dat ze deze gesprekken op een goede manier inzetten. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij een proactieve opstelling hebben (HRM Afval BV, 2013).

Dit personeelsbeleid is vervolgens vertaald naar de verschillende personeelsinstrumenten, waarbij een onderverdeling gemaakt is in vitaliteit, competenties en employability en levensfasebewuste arbeidsvoorwaarden. Binnen het thema vitaliteit valt onder andere het aanbieden van een Preventief Medisch Onderzoek (hierna: PMO) en trainingen op het gebied van BRAVO. Het thema competenties en inzetbaarheid omvat het beoordelings- en beloningsbeleid, opleidingen, trainingen, loopbaantrajecten en stageplaatsen. Binnen de levensfasebewuste arbeidsvoorwaarden vallen flexibele werktijden, diverse verlofregelingen, uitruil van arbeidsvoorwaarden en flexibilisering van pensioenregelingen.



Bijlage 3: Toelichting definitie duurzame inzetbaarheid

Toelichting definitie Duurzame inzetbaarheid: (Klink J. B., 2010)

- “Duurzaam veronderstelt een tijdas. Duurzame inzetbaarheid is daarmee strikt genomen niet op één moment in kaart te brengen, omdat inzetbaarheid een dynamisch karakter heeft waarbij tijdelijk of blijvend de inzetbaarheid kan zijn verminderd. Daarnaast veronderstelt duurzaamheid ook een voorspelling over de inzetbaarheid in de nabije en verre toekomst. In onze definitie wordt, vanuit de veronderstelling dat een breed palet aan mogelijkheden de beste voorspeller voor toekomstige inzetbaarheid is, duurzaamheid geoperationaliseerd als optimale daadwerkelijke (keuze- en ontwikkelings)mogelijkheden. Het begrip duurzame inzetbaarheid is in onze visie niet een puur instrumenteel begrip; het gaat niet alleen om duurzaamheid in de zin dat toekomstige arbeid mogelijk blijft, maar ook om optimale ontwikkelingsmogelijkheden met het oog op participatie en gezondheid in de brede betekenis van het woord (WHO, 1949).
- Inzetbaarheid kan op verschillende manieren opgevat worden: inzetbaar voor huidige werkzaamheden, inzetbaar voor werkzaamheden binnen een organisatie, inzetbaar op de arbeidsmarkt. In deze definitie wordt bedoeld inzetbaarheid in betaald werk op de arbeidsmarkt voor tenminste 12 uur per week (overeenkomstig het CBS criterium).
- Medewerkers: het accent ligt op de medewerker zelf, maar ook op de context. Dit betreft zowel de micro, meso als macro context. Het openhouden van mogelijkheden ligt enerzijds op het niveau van kennis, vaardigheden, competenties en motivatie van de medewerker, anderzijds op het flexibele aanbod van werk op micro, meso en macro niveau.
- Doorlopend: duurzame inzetbaarheid is een levensloopfenomeen in de zin dat het de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van medewerker en ‘context’ is om op ieder moment in de carrière te werken aan het creëren van zoveel mogelijk opties.
- Daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden: daadwerkelijk slaat hier zowel op realiseerbaar – iemand moet het feitelijk kunnen (ontwikkelen) – als op mogelijkheden: iemand moet er ook feitelijk toe in staat gesteld worden. Daarnaast gaat het niet om theoretische opties, zoals theoretisch beschikbare functies, maar om daadwerkelijke opties, zowel op ontwikkeling als op werk dat voor de desbetreffende medewerker geschikt is. Dit betekent dat, als arbeidsparticipatie wordt nagestreefd van kwetsbare groepen, zoals Wajongeren, werknemers met chronische aandoeningen en ouderen met vermindering van bepaalde competenties, er werkzaamheden en taken voor deze groepen beschikbaar moet zijn.
- Huidig en toekomstig werk: het is belangrijk dat werk niet alleen vanuit een economisch perspectief wordt gezien, maar ook als belangrijk levensdomein dat moet bijdragen aan gezondheid en welzijn van mensen.



- Met behoud van gezondheid en welzijn: het begrip duurzame inzetbaarheid wordt door ons beschouwd in relatie tot het hele gezondheidsspectrum. Het gaat niet alleen om de gezonden. Ook voor mensen met een gezondheidsprobleem geldt dat werk de gezondheid niet nadelig moet beïnvloeden. Dit geldt voor de korte termijn (herstelmogelijkheden) en voor de langere termijn (gezondheidsschade door cumulatie van effecten). Het houdt tevens in dat de mogelijkheid moet bestaan om terug te kunnen keren naar een situatie van werk na een periode van afwezigheid door ziekte (re-integratie).
- Functioneren: duurzame inzetbaarheid veronderstelt dat mensen niet alleen aanwezig zijn op het werk, maar volgens de eisen van het werk structureel werkzaamheden uitvoeren en voldoen aan gemaakte afspraken en daarmee bijdragen aan waardevermeerdering voor de organisatie en voor henzelf
- Een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt: duurzame inzetbaarheid impliceert het openhouden van mogelijkheden voor toekomstige arbeid, zowel vanuit de medewerker (kennis, vaardigheden en competenties) als vanuit de werkcontext (ontwikkelingsmogelijkheden en aangepast werk en werkomstandigheden). In dat kader is het belangrijk dat werknemers de gelegenheid krijgen om te herstellen van de geleverde inspanningen. Dat betekent een adequate cyclus van inspanning en herstel (werk en rust). Dit is in het bijzonder van belang in moderne arbeidssituaties waarin ICT het mogelijk maakt om ten alle tijde te werken en contacten met anderen te leggen.
- De attitude en motivatie om deze mogelijkheden te benutten: op individueel niveau is het van belang dat werknemers een positieve attitude behouden voor het zich blijven ontwikkelen, gericht op een optimale deelname aan het arbeidsproces, terwijl het op maatschappelijk niveau van belang is dat de inzetbaarheid van oudere werknemers wordt gefaciliteerd. Ook motivationele factoren spelen een belangrijke rol. Enerzijds moet de (werk)context mensen uitdagen om een relevante bijdrage te leveren, anderzijds is het de verantwoordelijkheid van medewerkers positieve waarden aan hun werk te verbinden.



Bijlage 4: Onderzoeksontwerp

In deze bijlage vindt u de indeling van de twee onderdelen waarin focusgroepen gebruikt worden en de indeling van de half gestructureerde expertinterviews.

Kwalitatief actiegericht onderzoek operationele medewerkers: (focusgroepen)

In hoeverre is de doelgroep zich bewust van de noodzaak tot inzetbaarheid, en wat is hun mening hierover?

Stelling: Hoe meer taken iemand kan doen, hoe meer kansen hij heeft.

Stelling: Ik zou tevreden zijn als ik met mijn 67ste met pensioen ga en steeds dezelfde taak (of taken) heb gedaan.

Open: Je merkt dat het werk te zwaar wordt, wil je dan nog steeds dezelfde taak tot je pensioen uitvoeren en waarom wil je dit?

Welke voor- en nadelen zien de medewerkers in een verhoging van de inzetbaarheid?

Voorbeeld bouw (filmpje)

Open: Zie je overeenkomsten tussen je eigen werk en dat van Wilko?

Open: Stel je eens voor dat jij Wilko (uit het filmpje) bent, welke voordelen zie je?

Open: Stel je eens voor dat jij Wilko (uit het filmpje) bent, welke nadelen zie je?

Wat verwacht de groep van de organisatie?

Open vraag

In welke mate is de groep bereid om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen inzetbaarheid? (flexibiliteit, anticipatie en optimalisatie & attributie)

Stelling: Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn eigen ontwikkeling (Heijde & Van der Heijden, 2006).

Stelling: Ik zou zeer positief reageren op veranderingen in mijn functie, want veranderen is goed (Heijde & Van der Heijden, 2006)

Open: Zo nee, Waarom zou je geen dingen in je werk veranderen? Zo ja, Wat zou je dan wel willen veranderen?

Wat verwachten medewerkers ten behoeve van hun inzetbaarheid van de teamleider/manager? (inzetbaarheid- en leercultuur)

Stelling: Ik wil gestimuleerd worden om meer taken te doen of te leren

Stelling: Ik wil gestimuleerd worden om na te denken over mijn toekomst

Open: Is deze stimulans op dit moment aanwezig en wie zou deze rol op zich moeten nemen?



Kwalitatief actiegericht onderzoek teamleiders: (focusgroepen)

In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verbetering van de inzetbaarheid van uitvoerende medewerkers en welke acties kunnen ondernomen worden?

Stelling: De medewerkers willen niet veranderen.

Stelling: Inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

Open: In hoeverre ziet de groep mogelijkheden tot verbetering van de inzetbaarheid?

In hoeverre kunnen de voorgestelde maatregelen voor de medewerkers ingepast worden?
(open)

Kwalitatieve expert interviews onderzoek binnen vergelijkbare organisaties: (Half gestructureerde interviews)

Wat zijn de best-practices ten behoeve van het verhogen van inzetbaarheid binnen organisaties met een vergelijkbaar personeelsbestand?

Hoe ziet jullie personeelsbestand eruit?

Open: Wat was de aanleiding tot het starten met DI?

Open: Welke acties zijn er tot nu toe ondernomen?

Open: Wat was de aanpak?

Open: Wat is het resultaat tot nu toe?



Bijlage 5: Wat verwacht de groep van de organisatie?

In verband met de grote hoeveelheid en diversiteit van de antwoorden, is gekozen in deze bijlage alle genoemde antwoorden op te nemen. In deze bijlage is het originele stuk schuin gedrukt, de aanvulling wordt in gewone opmaak weergegeven.

Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de manieren waarop Afval BV bijdraagt aan hun inzetbaarheid. Deze signalen komen voornamelijk uit de diverse groepen medewerkers werkzaam op milieustraten (vier van de zes groepen gaven dit aan). Vanuit de inzameling gaf één groep aan tevreden te zijn met de manier waarop Afval BV ze ondersteunt.

Algemeen

Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de manieren waarop Afval BV bijdraagt aan hun inzetbaarheid. Deze signalen komen voornamelijk uit de diverse groepen medewerkers werkzaam op milieustraten (vier van de zes groepen milieustraatmedewerkers gaven dit aan). Medewerker 28 geeft aan dat hij vindt dat Afval BV al heel veel doet; van vergoeding van de sportschool tot het wisselen van functies: “Je kan alle kanten op hier”. Binnen de groep chauffeurs gaf echter maar één groep aan tevreden te zijn met de manier waarop Afval BV ze ondersteunt.

Communicatie: Bij zes van de 11 groepen kwam direct, of vrij snel naar voren dat medewerkers het idee hebben dat er niet naar ze geluisterd wordt. In deze groepen bestaan vergelijkbare problemen. In totaal zijn zes medewerkers van mening dat er naar ze geluisterd wordt, acht medewerkers zijn van mening dat er soms naar ze geluisterd wordt en 29 medewerkers zijn van mening dat er niet naar ze geluisterd wordt. Hieronder een opsomming van de genoemde voorbeelden:

- *Zes chauffeurs geven ze aan dat er niet geluisterd wordt wanneer de nieuwe routes vastgesteld worden. Wanneer chauffeurs hier verbeterpunten voor aandragen worden deze ‘zo van tafel geschoven’.*
- *Vijf chauffeurs geven aan dat er wagens gekocht worden die niet handig zijn voor de wijken waar ze ingezet worden.*
- *Daarnaast geven twee medewerkers aan dat teamleiders incorrect reageren, bijvoorbeeld: “Als het je niet bevalt, trek je je jas maar aan en moet je maar gaan” (medewerker 20).*
- *Eén medewerker geeft aan dat hij aangegeven heeft fysieke problemen te hebben door de taak die hij uitvoerde. Hier werd niet geluisterd en hij werd opnieuw ingezet op deze taak. Hierdoor is hij uiteindelijk een aantal maanden uitgevallen.*

Chauffeurs

Balanceren van de routes: 19 chauffeurs - verspreid over 3 locaties – geven aan dat sommige routes veel zwaarder zijn dan andere routes. Dit zorgt ervoor dat sommige chauffeurs geen pauze kunnen nemen, terwijl andere chauffeurs drie kwartier pauze houden. De chauffeurs zijn het er over eens dat hier beter mee omgegaan kan worden. Op dit moment wordt er vanuit de organisatie aangegeven dat deze medewerkers langer door moeten werken. Elkaar helpen zou hierin een goede optie zijn, zodat alle medewerkers pauze kunnen houden.

Planning: 11 chauffeurs geven aan dat tekortkomingen in de communicatie met en matige kennis van de wijken en wagens bij de afdeling planning zorgen voor meer werkdruk. De chauffeurs hebben het idee dat de medewerkers van de afdeling planning de wijken en wagens niet kennen, waardoor er te makkelijk gedacht wordt en verkeerde keuzes gemaakt worden. Volgens vijf chauffeurs komt dit doordat er vanuit de teamleiders veel taken naar de afdeling planning afgeschoven worden waar de medewerkers van deze afdeling geen verstand van hebben.



Gebruik kraan: In het verleden werden tijdens de takkenronde alvast grote bossen takken machinaal (door middel van een kraan) weggehaald. Nu wordt dit allemaal met de hand gedaan. 13 chauffeurs van de locatie Deventer zijn van mening dat dit het werk veel zwaarder maakt. Ook wordt deze takkenronde tegenwoordig in één week gedaan in plaats van in twee weken. Op de locatie Moerdijk prefereren de medewerkers het gebruik van een kraan ook, omdat de gemeente hier geen maximaal aantal kilo's voor het grofvuil hanteert. Hierdoor worden medewerkers gedwongen zware kasten of natte banken in de achterlader te tillen. De medewerkers ervaren hierdoor meer lichamelijke zwaarte.

Inademen van stof: 13 chauffeurs geven aan dat bij het kiepen van afval in achterladers veel stof vrijkomt. Dit ademen de chauffeurs in omdat ze hier vlak bij staan. Daarnaast komt ook bij het afkoppelen en legen van de container in de overslaghal (bij achter- en zijladers) veel stof vrij. Dit probleem wordt verergerd doordat burgers en bedrijven bijvoorbeeld ook asbest en fijn stof weggooien. Hierdoor worden de gezondheidsrisico's hoger. Daarnaast is één groep (vijf chauffeurs) van mening dat de organisatie veel GFT afval misloopt, omdat burgers dit in de verkeerde bak gooien. De groep geeft aan dat burgers 'beter opgevoed' moeten worden. Ook zijn er autospuiterijen die alles los in de bak gooien waardoor de medewerkers van Afval BV dit giftige afvalmateriaal inademen bij het legen van deze bakken.

Overleg binnen teams: Acht chauffeurs geven aan een vorm van overleg binnen teams of teambuilding te prefereren. Medewerker 40 geeft aan dat de organisatie vaker (eens per maand of eens per twee maanden) een groepsgesprek binnen teams kan houden. Hij is van mening dat dit de samenwerking binnen teams versterkt.

Functies voor oudere medewerkers: Acht chauffeurs zijn van mening dat functies op de kleine veegwagentjes, mooie (lichte) functies zijn voor oudere medewerkers voor wie het normale werk te zwaar is. Deze functies worden op dit moment echter aan WSW'ers uitbesteed.

Communicatie tussen locaties: Zes chauffeurs geven door middel van verschillende voorbeelden aan dat de communicatie tussen locaties en wagens kan verbeteren. Een voorbeeld dat gegeven is: Het VuilAfvoerBedrijf (VAB) gaat eerder dicht, maar dit is niet bekend bij de medewerkers die het afval storten bij het VAB. Een ander voorbeeld is: Twee vuilniswagens moeten dezelfde afvalbak legen. Een hieraan gerelateerd probleem is dat de chauffeurs van de locaties elkaar nu niet helpen wanneer het ene team al wel klaar is, maar het andere team nog niet.

Extra werkdruk door inhuurmedewerkers: Zes chauffeurs geven aan dat de bezetting van de wagens de belangrijkste factor qua zwaarte van hun werk vormt. Wanneer medewerkers in een op hun lichaam aangepaste wagen, in een vaste wijk rijden, samenwerken met een vaste voorloper en de juiste bezetting aangehouden wordt, geven zij aan dat deze functie helemaal niet zo zwaar is. Medewerkers geven aan dat het werk zwaarder wordt doordat ze van wagen, wijk en voorloper wisselen: "Laat de mensen hier maar lekker een rondje om de kerk rijden" (medewerker 22). Ook geven medewerkers aan dat het werk aanmerkelijk zwaarder wordt wanneer inhuurpersoneel niet weet hoe ze moeten werken, of geen zin hebben om het werk (goed) uit te voeren. Hierdoor moeten de chauffeurs dubbel werk verzetten.

Maximaal laadgewicht: Vijf medewerkers geven aan dat de organisatie zich aan de wettelijke bepalingen van het maximale laadgewicht gaat houden. Hierdoor moet tot wel vier keer vaker gelost worden. Zij zijn van mening dat de werkdruk in de toekomst hierdoor verder zal oplopen.



Afstand kantoor medewerkers/interne stage: Twee chauffeurs geven aan het idee te hebben dat de medewerkers van het kantoor geen idee hebben waar de chauffeurs dagelijks mee bezig zijn. Ze denken dat het goed is voor de medewerkers van het kantoor om met ze mee te lopen en geven aan zelf ook op het kantoor mee te willen lopen.

- Bij achterladers wordt de afgelopen tijd maar één medewerker ingezet achter de wagen. Dit vinden de medewerkers veel te zwaar.
- De medewerkers zijn van mening dat de prijs waarvoor werk aangenomen wordt, te laag is. Hierdoor wordt de werkdruk steeds hoger. De medewerkers concluderen dat het werk tegen een werkbare prijs, of niet aangenomen moet worden.
- Het ophalen van papier in Nieuw-Vennep is te veel werk doordat je het moet lossen in Veghel. Hierdoor rij je de hele dag heen en weer en “is het stress, echt stress” (werknemer 16).
- Door het goede werk van een verkoper wordt het werk in routes van het bedrijfsafval (Deventer) steeds meer, maar deze moeten nog wel met dezelfde mensen/materiaal gereden worden. Dit is nog niet kritiek, maar gaat steeds meer klemmen (werknemer 15). “Hierdoor heb je ook geen tijd meer om pauze te nemen” (werknemer 16).
- Een groep chauffeurs in Deventer geeft (in tegenstelling tot eerdere groepen) aan dat de stoelen niet aangepast worden en de standaardstoelen problemen aan rug, nek, armen en knieën veroorzaken.
- Bij het toevoegen van een nieuwe wijk zou een goede route aangeleverd moeten worden. Nu krijgen medewerkers een plastic kaart waarop ze niets kunnen afvinken waardoor ze soms wel acht keer door dezelfde straat rijden.
- Een medewerker is van mening dat twee chauffeurs op een zijlader het werk lichter maakt, zo kunnen deze medewerkers lopen en rijden afwisselen.
- De organisatie zou zich beter aan de P90 norm moeten houden. Op dit moment wordt dat bij bedrijfsafval nog niet gedaan.
- De medewerkers van de milieustraat in Koudum geven aan dat de organisatie al heel goed bezig is en verder weinig verbeteringen zien. De enige verbetering die ze zien, is verhoging van de milieustraat waardoor het afval van boven in de bak gegooid kan worden. Ze zijn echter van mening dat dit te veel geld kost.
- Een medewerker geeft aan dat hij een fitnesszaal wil, waarin medewerkers ondersteund worden in het uitoefenen van sport.
- Medewerker 42 geeft aan elke vrijdag van 8:00 tot 17:00 bezig te zijn, terwijl de organisatie nooit kijkt waardoor dat precies komt. Hiernaar zou een onderzoek ingesteld kunnen worden.
- Drie medewerkers van de locatie Koudum geven ze aan dat de organisatie meer intern kan werven. Dit zorgt ervoor dat medewerkers meer kansen hebben en weten deze medewerkers beter wat er op de werkvloer speelt.
- Eén medewerker uit Burgum geeft aan dat hij vindt dat de werkgever iets kan doen aan het eten dat aangeboden wordt: “Nu eet je een gezond lunchpakketje, maar hier is niets geregeld. Dan ga je onderweg een vette hap halen” (medewerker 48). Als alternatief geeft hij aan dat er nu een automaat met allemaal snoep staat, maar je daar ook gezonde dingen in zou kunnen doen.

**Milieustraat**

Medewerkers van de diverse milieustraten dragen twee punten aan waarop de organisatie de zwaarte van het werk op de milieustraat kan verlagen, dit zijn:

Meer inzet van Arbo middelen: Het aanschaffen van een elektrische pompwagen op de milieustraat van Deventer wordt hierbij als voorbeeld genoemd.

Geen inhuur bij uitvallen medewerkers milieustraat: Wanneer medewerkers op de milieustraat uitvallen, worden geen extra medewerkers ingehuurd. Hierdoor moeten medewerkers meerdere taken of functies tegelijkertijd uitvoeren, waardoor de medewerkers een hoge werkdruk ervaren. De milieustraatmedewerkers geven aan dat hiervoor eventueel ook WW'ers ingezet kunnen worden. Wel geven ze aan dat het moeilijk te plannen is, maar bepaalde drukke momenten wel te voorspellen zijn.

Conclusie

De medewerkers hebben last van acht werkgerelateerde en vijf communicatieproblemen. Hierbij valt vooral op dat medewerkers hinder ondervinden van gebrekkige communicatie in verschillende lagen van de organisatie. Hierdoor wordt de fysieke en mentale werkdruk van medewerkers verhoogd, waardoor afbreuk gedaan wordt aan de inzetbaarheid van de medewerkers. De medewerkers verwachten dat onder andere de communicatie door meerdere lagen van de organisatie wordt verbeterd waardoor de werkdruk zal verminderen en dus de inzetbaarheid van de medewerkers verhoogd zal worden.



Bijlage 6: Uitwerkingen expertinterviews

De organisaties

Voor deze deelvraag zijn experts uit drie organisaties benaderd. Om de antwoorden op deze deelvraag in perspectief te zetten, hieronder informatie over deze drie organisaties:

Cyclus

Het personeelsbestand van Cyclus is vergelijkbaar met dat van Afval BV. In totaal heeft de organisatie 192 vaste medewerkers (185 FTE) en een flexibele schil van 50 tot 70 medewerkers. De gemiddelde leeftijd verschilt tussen afdelingen, maar bedraagt organisatiebreed 45 jaar. Het scholingsniveau varieert in de uitvoering van LBO/VMBO tot MBO.

Twente Milieu

Twente Milieu heeft in totaal 232 medewerkers in dienst, waarvan 70% uitvoering. Van deze populatie is 99% man. De gemiddelde leeftijd bedraagt 49 en de meerderheid is laaggeschoold. Dit is zeer vergelijkbaar met de populatie van Afval BV. De organisatie heeft besloten een ex-topatleet in te huren om het duurzaamheidsbeleid vorm te geven en uit te voeren.

ACV

Bij ACV zijn ongeveer 100 chauffeurs in dienst. Ook heeft ACV een aantal REstores (kringloopwinkels). Hierin zijn 25 medewerkers in dienst. Naast deze uitvoerende kern heeft de organisatie 35 tot 40 medewerkers in dienst in de overhead. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 45. De meeste chauffeurs hebben MEAO, MAVO of HAVO afgerond. Opvallend is dat de P&O afdeling van ACV maar uit twee personen bestaat.

Wat was de aanleiding tot het starten met inzetbaarheid?

Allereerst is de drie organisaties gevraagd wat de aanleiding was tot het starten met duurzame inzetbaarheid. Twee van de drie experts geven hierbij aan dat verlaging van het verzuim een van de redenen was dit beleid in te zetten. Daarnaast geeft de expert van TwenteMilieu aan dat de aard van het werk grote kans op uitval met zich meebrengt. De medewerker van Cyclus geeft aan dat de medewerkers niet “de meest up to date” en flexibele medewerkers zijn, maar dat dit wel de vakmensen zijn die de organisatie nodig heeft om het werk uit te voeren. De expert van ACV geeft aan dat de organisatie altijd veel deed, maar dat dit heel versnipperd was. Om dit te verbeteren heeft het management van deze organisatie dit jaar de ‘missie ACV 2015’ geformuleerd. Hierin is een nieuwe missie en visie geformuleerd en zijn vijf kernwaarden opgesteld. Dit zijn: samen, actief, aanspreekbaar, kostenbewust en gezond. De instrumenten worden aan deze kernwaarden opgehangen.

Welke acties zijn er tot nu toe ondernomen?

Cyclus

Binnen Cyclus worden 15 instrumenten ingezet. Deze zijn ingedeeld in vier categorieën. De categorie *algemene gezondheid* bestaat uit zeven instrumenten. Het sporten onder begeleiding, gezond eten, work hardening (gerichte training van lichamelijke probleemgebieden) en de health scan zijn hierin de belangrijkste. Volgend jaar wordt hier een vitaliteitscheck aan toegevoegd. Deze bestaat uit een medisch en psychisch onderzoek gericht op vitaliteit. De categorie *kennis en vaardigheden* (ook wel de Cyclus Academie genoemd) bestaat uit jobplaza (stages bij andere afdelingen), gluren bij de burens (externe stage), specifieke opleiding voor de functie of ontwikkeling en het delen van kennis door 50-plussers. Van deze vier onderdelen worden het delen van kennis en het volgen van specifieke opleiding het meest gebruikt. In totaal is € 170.000 per jaar gereserveerd voor deze academie. De derde categorie gaat in op de *werk/privé* balans. Hierin valt onder andere een training gericht op het begeleiden van werknemer en partner op het naderend pensioen en begeleiding van medewerkers bij geldzorgen. De laatste categorie (*Motivatatie en betrokkenheid*) bestaat uit individuele trajecten.



Tijdens de *'wellness wednesday'* worden diverse gezondheidsonderwerpen aangesneden en worden bovenstaande instrumenten onder de aandacht gebracht. Hiernaast wordt gewerkt met ambassadeurs. Dit zijn medewerkers met affiniteit voor een bepaald gebied (rennen bijvoorbeeld), die andere medewerkers enthousiasmeren en in groepsverband een activiteit ondernemen.

Daarnaast worden medewerkers bewust beïnvloed door de "countergesprekken" in de kantine. Hier spreken P&O'ers de medewerkers informeel aan op hun eetgewoonten en informeren ze medewerkers over manieren waarop gezond gegeten kan worden.

TwenteMilieu

Twentemilieu heeft hiervoor Moniek Kleinsman (ex-professioneel schaatser) benaderd voor de functie van projectleider van het TwenteFit programma. Alle onderdelen van dit programma worden opgehangen aan de vijf BRAVO thema's. Voor dit programma wordt op jaarbasis € 30.000 uitgetrokken. Binnen het programma wordt informatie en voorlichting gegeven en worden diverse acties georganiseerd. Hieronder een overzicht van de diverse onderdelen van het programma:

- BRAVO nulmeting
- Uitvoeren van een Preventief Medisch Onderzoek
- Health check
- Stoppen met roken
- Diverse sportactiviteiten zoals de Enschede marathon
- De afgelopen drie jaar is elk jaar een buitenlands fietsevenement gehouden. In het kader van deze activiteit hebben in 2013, 15 medewerkers van Twente Milieu de Alpe d'Hues per fiets beklommen. Om deze activiteit laagdrempeliger te maken wordt dit jaar in een minder zwaar gebied gefietst.
- Aanpassen van het aanbod in de kantine. Op dit moment staat de frituur elke dag aan. Het veranderen van dit aanbod ligt echter voor een groot deel buiten de macht van de projectleider. Op dit moment stuurt deze echter wel aan op het aanbieden van bruin in plaats van wit brood en informeert ze medewerkers via een nieuwsbrief en persoonlijk over het belang van goede voeding.
- De expert is sinds kort geschoold in leefstijlcoaching. Hierdoor heeft ze de mogelijkheid zelf medewerkers van bijvoorbeeld voedingsanalyse te voorzien.
- De organisatie heeft een alcoholtester aangeschaft. Deze wordt gebruikt wanneer vermoedens van alcoholgebruik bestaan. Na constatering wordt de medewerker voor die dag verwijderd en volgt later een gesprek. Als hulpmiddel bij dit gesprek is een hulproute uitgezet. Deze bestaat uit acties die ondernomen kunnen worden. Deze acties worden uitgezet bij externe specialistische organisaties.
- Stoelmassage
- Lunchwandelen
- Folder voor medewerkers in wisseldiensten. Hierop wordt uitgelegd hoe deze medewerkers met voedsel in wisseldiensten om kunnen gaan.
- Rugscholing, wanneer medewerkers meerdere malen met rugklachten uitvallen.
- Workshop gezonde voeding



In de toekomst wil de medewerker de focus leggen op de kantine en het informeren van medewerkers over het belang van gezonde voeding. Daarnaast is ze van mening dat Slaapproblemen een ondergeschoven kindje zijn.

Twentefit is opgericht om vooral de gezondheid van medewerkers te verhogen. In het komende jaar wordt Twentefit 2.0 uitgerold, hierin wordt meer naar de loopbaan en opleiding van medewerkers worden gekeken.

ACV

- Als belangrijkste verandering noemt de expert het veranderen van Arbodienst. Deze arbodienst medicaliseert niet. Zo wordt nu met een adviseur verzuim en re-integratie gewerkt. Deze adviseur neemt op de dag van de ziekmelding contact met medewerkers op en kijkt naar mogelijkheden voor passend werk binnen de organisatie. Zo probeert de organisatie de medewerkers weg te houden bij de bedrijfsarts, met uitzondering van de verplichtingen in het kader van de Wet poortwachter. In de toekomst zullen de diverse leidinggevenden deze taken op zich nemen.
- In maart gaat de nulmeting van het PMO van start.
- Vorig jaar is de ACV academie van start gegaan. Hierin wordt voor vijf medewerkers voor maximaal € 5000 een opleiding betaald. De medewerkers dienen hiervoor een plan in en een onafhankelijke jury beoordeelt de plannen. Deze opleidingen zijn gericht op de wensen van de medewerkers, waarbij deze niet noodzakelijkerwijs bijdragen aan de uitvoering van hun functie. Zo is een cursus toegekend aan een medewerker die graag zijn eigen snackbar wil openen. Hierdoor is ACV een medewerker kwijt, maar doet dit “om mensen verder te helpen, en of dit binnen of buiten ACV is dat maakt niet uit. Daardoor zijn mensen wel duurzaam inzetbaar voor de maatschappij en niet zozeer voor ACV”.
- Door middel van een “pressurecooker” worden leidinggevenden gestimuleerd na te denken welke maatregelen voor bepaalde medewerkers ingezet kunnen worden. Zo wordt de invulling van het beleid integraal uitgezet. Ook krijgt P&O zo feedback op het beleid.
- Ook wordt de kantine beïnvloed, maar niet heel overdreven. “Als wij alles uitbannen gaan ze naar de benzinepomp, dus dat moet je niet doen”. Wel worden de prijzen beïnvloed. De gezonde dingen zijn minder duur (gezonde broodjes voor 50 cent) zodat de keuze uitdagender wordt. Daarnaast is de keuze uit vette snacks verminderd en zijn er meer gezonde broodjes. Op woensdag zijn daarnaast geen snacks meer te krijgen en een keer in de maand wordt gratis fruit uitgedeeld.

**Wat was de aanpak?**

De drie organisaties pakken de uitvoering van de hierboven beschreven werkzaamheden zeer divers aan. Hieronder een beschrijving van de aanpak per organisatie.

Cyclus

Doordat de P&O afdeling ruim in zijn vel zit, kan veel tijd met de diverse leidinggevenden doorgebracht worden. HR en leidinggevenden spreken elke drie weken op individueel niveau door welke instrumenten er voor welke medewerker van toegevoegde waarde zijn, waarna de manager dit met de medewerkers bespreekt. Daarnaast is er in de halfjaarlijkse gesprekscyclus een onderwerp “toekomst” toegevoegd. Hierin wordt de toekomst van de medewerkers besproken en wordt hier al op een vroeg moment op ingespeeld. Door deze persoonlijke aanpak komt een deel van de aanpak van de werkvloer. Dit is een heel belangrijk onderdeel van de aanpak van Cyclus.

TwenteMilieu

De expert geeft aan veel op de werkvloer aanwezig te zijn. Hierdoor behoudt ze het contact met de medewerkers en krijgt ze inzicht in de thema's die spelen. “Je moet heel goed luisteren naar de medewerkers”. Daarnaast is er een duurzame inzetbaarheidswerkgroep opgericht waarin zes medewerkers uit de uitvoering meedenken over het inzetten van instrumenten om de inzetbaarheid te verhogen.

Daarnaast benoemt de medewerker het draagvlak onder management en directie als cruciale factor wanneer een project als dit wordt opgezet. Draagvlak onder medewerkers wordt gecreëerd door het informeren en écht luisteren naar medewerkers. Daarnaast verzorgt de medewerker sinds kort ook het ziekteverzuim, waardoor ze een goed overzicht heeft van de problematiek van de medewerkers en ze deze in de frequent verzuimgesprekken spreekt. Daarnaast vormt een wekelijks overlegmoment met de leidinggevende ook een belangrijk onderdeel van de wederzijdse informatievoorziening.

ACV

ACV tracht de medewerkers veel te informeren en betrekken, onder andere door middel van ‘roadshows’ waarin de directeur de vertaling van missie/visie naar concrete voorbeelden op de werkvloer maakt. Ook is het MT op taalcursus geweest. Daarnaast zijn er strips gemaakt door een professionele striptekenaar waarin de nieuwe missie en visie worden vertaald naar het werk en niveau van de medewerkers. De externe medewerker die de taalcursus verzorgd heeft, heeft ook een training functioneringsgesprekken gegeven. Hierin zijn leidinggevenden getraind en is een nieuw gespreksformulier ontwikkeld. Hierdoor hebben deze medewerkers meegedacht over de manier waarop de gesprekken gehouden worden en zetten ze zich er nu helemaal voor in. Leidinggevenden worden veel betrokken, wordt naar hun mening over onderwerpen gevraagd en geïnformeerd, maar bovenal “herhalen, herhalen, herhalen”. De afdeling communiceert daarnaast veelvuldig over onderwerpen, zodat medewerkers hier aan kunnen werken. Zo worden medewerkers via diverse kanalen gewezen op hun belang bij het PMO en het feit dat het bezoeken van de bedrijfsmaatschappelijk werker ‘gewoon’ is.

De medewerkers van de afdeling P&O trachten dicht bij de medewerkers te staan. Dit doen ze door vaak bij de medewerkers te gaan zitten in de kantine, aanwezig te zijn in het werkoverleg, het aanpassen van de kleding “je ziet mij nooit in een mantelpakje, de directeur heeft alleen een pak aan als hij een externe afspraak heeft” en hun deuren altijd open te laten staan “volgens mij is het een doodsteek als je MT heel ver afstaat van de werkvloer”.

**Wat is het resultaat tot nu toe?**

Ook is naar de resultaten van de hierboven genoemde acties gevraagd. Hieronder een overzicht van deze resultaten per organisatie.

Cyclus

Door middel van ambassadeurschap heeft een medewerker zijn collega's getraind en hebben deze medewerkers als team meegedaan met de singelloop in Gouda. Ook heeft een afdeling met hun teamleider afgesproken per april gezamenlijk 150 kilo af te vallen. Hierop heeft HR ingespeeld door deze groep een aantal bezoeken aan een diëtiste aan te bieden. Dit traject loopt nog.

Ook heeft HR inzichtelijk gemaakt hoeveel geld het heeft bespaard door dit beleid. De besparingen uiteten zich voornamelijk in (grijs) verzuim, minder vervangingskosten en minder kosten met betrekking tot de werving en selectie.

TwenteMilieu

Het aantal rokers is fors afgenomen en meer mensen zijn in beweging gekomen. Daarnaast zijn er veel leefstijltrajecten en is een energy challenge gestart. Er zijn echter nog wel veel medewerkers die last hebben van overgewicht.

Het Twente fit programma loopt op dit moment bijna tweeëneenhalf jaar; de evaluatie hiervan volgt eind 2013. Qua verzuim is de laatste tijd veel winst geboekt, doordat de medewerker naast BRAVO, ook verzuimbegeleiding in het takenpakket gekregen heeft. Zo was het in het verleden 8% en is het op dit moment 4,5%. Deze daling komt vooral door vermindering van het lang verzuim. Dit heeft de organisatie teruggedrongen door in sommige gevallen aan te sturen op het tweede spoor. Medewerkers worden in dit kader uiterlijk 2,5 maand in vervangend werk geplaatst wanneer dit hun re-integratie bevordert; er worden geen banen gecreëerd. Dit is een nieuwe weg voor de organisatie.

Als tip benoemt de medewerker dat de verschillende acties vooral praktisch en simpel gehouden moeten worden.

ACV

Door gesprekken met de adviseur verzuim en re-integratie is een WSW verklaring aangevraagd (en mondeling toegekend) voor een medewerker die al jaren niet goed in zijn vel zat. Deze medewerker heeft zijn hele leven op zijn tenen gelopen en is hier fysiek en mentaal door uitgeput. Door deze indicatie kan de organisatie deze medewerker meer hulpmiddelen bieden.

Het mooiste resultaat is het feit dat medewerkers zich meer bewust aan het worden zijn van hun eigen rol. ACV is daarbij van verzorgend bedrijf naar een bedrijf gegaan waarin medewerkers zelf nadenken over hun inzetbaarheid. Communiceren op niveau, betrekken en het de medewerkers zelf laten ervaren heeft daarin de grootste rol gespeeld.