



Duurzame inzetbaarheid bij Tiwos:
Haal het beste uit jezelf!

COLOFON

Titel:	Duurzame inzetbaarheid bij Tiwos:
Ondertitel:	Haal het beste uit jezelf!
Auteur:	Veronique van Wamel – vwawamel@avans.nl
Studentnummer:	2098093
Studie:	Bachelor Human Resource Management Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch Academie voor Human Resource Management en Bedrijfskunde
Begeleider Avans Hogeschool:	Pieter Schep – p.schep@avans.nl
Beoordelaar Avans Hogeschool:	Johanna Alberda – j.alberda@avans.nl
Begeleider Tiwos:	Monique Marinus – moniquemarinus@tiwos.nl
Plaats:	Tilburg
Datum:	12 juni 2019
Aantal woorden:	14.972



VOORWOORD

Voor u ligt het, in opdracht van Tiwos uitgevoerde, adviesrapport over duurzame inzetbaarheid: 'Haal het beste uit jezelf!'. Tiwos is een Tilburgse woningstichting. Het adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch en in opdracht van mijn stagebedrijf. Van eind januari 2019 tot medio juni 2019 heb ik de kennis die ik heb opgedaan tijdens mijn studie toegepast in de praktijk bij Tiwos.

Samen met Monique Marinus, mijn stagebegeleider bij Tiwos, is mijn onderzoeksvraag tot stand gekomen. Het onderzoek is een mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek geworden. Gedurende dit onderzoek stond niet alleen mijn stagebegeleider, Monique Marinus, maar ook Personeelsadviseur Moniek Schuermans van Tiwos altijd voor mij klaar. Ik wil hen graag in het bijzonder bedanken voor de fijne samenwerking. Ik kon met elke vraag terecht en ook op een zeer prettige manier sparren over mijn onderzoek. Het vertrouwen dat beiden in mij hadden, heeft mij enorm geholpen.

Verder wil ik ook mijn begeleider vanuit Avans, Pieter Schep, bedanken voor de goede begeleiding en ondersteuning gedurende dit traject. Verder heeft Johanna Alberda, beoordelaar, geholpen gedurende het traject met goede, opbouwende feedback tijdens de tussentijdse beoordelingsmoment. Tot slot wil ik alle medewerkers van Tiwos bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

Veel leesplezier gewenst.

Veronique van Wamel

Tilburg, 12 juni 2019

In de sociale woningmarkt waarin Tiwos (als woningcorporatie) opereert, spelen veel veranderingen, zoals bijvoorbeeld de vluchtelingenproblematiek, armoede en mensen met een specifieke zorgvraag. Het is belangrijk dat de medewerkers van Tiwos met deze maatschappelijke veranderingen mee kunnen bewegen, zodat zij hierop kunnen inspelen en hun rol kunnen blijven vervullen.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in enerzijds wat Tiwos al doet aan duurzame inzetbaarheid en anderzijds het werkvermogen van de medewerkers op dit moment, teneinde een advies te kunnen geven met betrekking tot de optimalisatie van de duurzame inzetbaarheidsmogelijkheden.

De onderzoeksvraag is daarom: **Hoe kan Tiwos medewerkers bevorderen en stimuleren om het beste uit zichzelf te halen nu en de komende jaren, waardoor zij in staat zijn om aan te sluiten op de veranderende omgeving van Tiwos?**

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is er een enquête gehouden om de duurzame inzetbaarheidsregelingen en instrumenten en het werkvermogen van de medewerkers te evalueren. Gelijktijdig is door middel van participatieve observatie (in een focusgroep) en informele persoonlijke communicatie in gesprek gegaan met medewerkers. Tot slot is een literatuurstudie gemaakt.

De belangrijkste, in samenhang gebrachte, conclusies zijn:

- De externe veranderingen in de samenleving worden onvoldoende doorvertaald, waardoor teams of individuele medewerkers in beperkte mate weten hoe ze moeten veranderen of welke ontwikkelingen nodig zijn om de komende jaren hun rol optimaal te vervullen. Daardoor zijn er onvoldoende kaders en richtlijnen vanuit Tiwos. Voor duurzame inzetbaarheid betekent dit dat medewerkers onvoldoende kunnen anticiperen op hun veranderende rol in de komende jaren. Uit de enquête is verder gebleken dat medewerkers in principe overal tevreden over zijn. Dat verklaart waarom er geen of onvoldoende optimalisatiedrive gevoeld wordt. Er wordt in te beperkte mate noodzaak gevoeld om te veranderen/verbeteren.
- Medewerkers vinden de duurzame inzetbaarheidsregelingen en instrumenten onduidelijk, vanwege veel deelbeleid. Een geclusterd duurzaam inzetbaarheidsbeleid ontbreekt.
- Ook zijn er weinig regelingen gericht op preventie, gezien het hoge ziekteverzuimcijfer, de hoge gemiddelde leeftijd en lange dienstverbanden.

De aanbevelingen luiden:

- Formuleer heldere doelen waarin de veranderingen in de samenleving worden doorvertaald op team- en rolniveau voor de toekomstige samensturende teams. Zorg dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan en eigenaarschap nemen over het behalen van de doelen.
- Creëer een duurzaam inzetbaarheidsbeleid met duidelijke visie en breng een duidelijke, samenhangende structuur aan in beleid en regelingen.
- Implementeer een preventief (medisch) onderzoek, om gezondheidsproblemen tijdig te signaleren en aan te pakken.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	2
1.1 Organisatiecontext	2
1.2 Aanleiding	3
1.3 Theoretisch kader	3
1.4 Probleemstelling	6
1.4.1 Doelstelling van onderzoek	7
1.4.2 Onderzoeksvraag	7
1.4.3 Deelvragen	7
2. Methode van onderzoek	8
2.1 Onderzoeksopzet	8
2.2 Onderzoeksmethode en -populatie	8
2.3 Betrouwbaarheid en validiteit	13
3. Resultaten & Analyses	15
3.1 Duurzame inzetbaarheid bij Tiwos	15
3.2 Koppeling organisatiebeleid en duurzame inzetbaarheid	16
3.3 Mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid	17
3.4 Evaluatie belangrijkste mogelijkheden	21
3.4.1 Evaluatie Budgetregeling Gezondheid	21
3.4.2 Evaluatie persoonlijk loopbaanbudget	22
3.4.3 Evaluatie Expeditie loopbaan	22
3.5 Evaluatie werkvermogen	23
3.5.1 Gezondheid	23
3.5.2 Competenties	25
3.5.3 Normen en waarden	26
3.5.4 Werk	30
3.6 Literatuurstudie	34
4. Conclusies	37
4.1 Conclusie 1	37
4.2 Conclusie 2	37
4.3 Conclusie 3	38
4.4 Conclusie 4	38
4.5 Conclusie 5	39
4.6 Conclusie 6	40

5. Aanbevelingen & Implementatievoorstel	41
5.1 Aanbeveling 1	41
5.1.1 Risico's	42
5.1.2 Baten	42
5.2 Aanbeveling 2	42
5.2.1 Risico's	43
5.2.2 Baten	43
5.3 Aanbeveling 3	43
5.3.1 Risico's	44
5.3.2 Nadelen	44
5.4 implementatie en financiële verantwoording	44
5.4.1 Aanbeveling 1	44
5.4.2 Aanbeveling 2	46
5.4.3 Aanbeveling 3	49
5.4.4 Financiële verantwoording	50
Literatuurlijst	52
Bijlagen	59
Bijlage 1: Interne en externe organisatieanalyse	59
Bijlage 2: Bewijsmateriaal focusgroep	67
Bijlage 3: Enquêtevragen	70
Bijlage 4: Enquêteresultaten	91
Bijlage 5: Literatuurstudie	133
Bijlage 6: Kaderbrief Wooncompagnie	138
Bijlage 7: Gesprekstoel 'het goede gesprek voeren'	149
Bijlage 8: Conceptversie Duurzaam inzetbaarheidsbeleid Tiwos	150
Bijlage 9: Verzuimcijfers	155

1. INLEIDING

1.1 ORGANISATIECONTEXT

Tiwos is een woningcorporatie die bewoners helpt om zelf een thuis te maken in een buurt waar iedereen vooruit kan komen en meedoen. Tiwos streeft ernaar om naast de bewoners te gaan staan en verschil te maken waar dat nodig is. Het uitgangspunt is dat wonen van de bewoner zelf is, en dat er gezorgd wordt voor hulp als dat nodig of wenselijk is (Tiwos, z.j.). Het doel is om écht contact te hebben met de bewoners en buurten (Tiwos, z.j.).

Tiwos is een zelfstandige, sterk maatschappelijk georiënteerde onderneming. De 7.500 woningen liggen verspreid tussen Tilburg en Berkel-Enschot. Bij Tiwos werken ongeveer 90 medewerkers. De organisatie is actief in het krachtenveld tussen overheid, de markt en lokale gemeenschap(pen). De mate waarin Tiwos gelegitimeerd is in het handelen wordt bepaald door de waardering, erkenning en het vertrouwen dat er gekregen wordt (Tiwos, z.j.). Uit het visitatierapport is gebleken dat (ondanks efficiencyverbeteringen) Tiwos hoog scoort op klanttevredenheid en lage bedrijfslasten heeft (Visitatierapport, 2018).

Uit een eerder onderzoek dat is verricht met drie medestudenten in 2018, is opgemerkt dat de cultuur binnen Tiwos omschreven kan worden als 'een warm bad' en 'één familie'. Tiwos wil verder werken aan een cultuur waarin collega's elkaar met respect en eerlijk aanspreken, zich verantwoordelijk voelen voor hun werk en waarin helpen niet hetzelfde is als overnemen (Tiwos, 2015). Gedurende dat onderzoek is opgemerkt dat Tiwos er veel waarde aan hecht dat iedere medewerker in zijn kracht staat. Daarom zijn er 'Wie ben ik' trainingen georganiseerd om het persoonlijk leiderschap van medewerkers te versterken. Deze trainingen zorgen ervoor dat medewerkers ook écht contact krijgen met zichzelf, zich bewust zijn van hun eigen 'innerlijke kompas' en dat inzetten in de benadering van bewoners en het bieden van maatwerk (Tiwos, 2015). Zo'n cultuur is belangrijk voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Tiwos is 'hard op het resultaat, zacht op de relatie' (Tiwos, z.j.).

Verder staat het bieden van maatwerk centraal bij Tiwos. Dit geldt zowel binnen de organisatie, als in het contact met de bewoner en in de samenwerking met maatschappelijke partners. Medewerkers krijgen de ruimte om, op basis van hun eigen inschatting van de situatie, maatwerk te bieden. Een ander thema binnen Tiwos is 'eigenaarschap nemen'. Hier wordt onder verstaan dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen over hun rol, maar ook op teamniveau verantwoordelijkheid voelen voor de prestaties. Meer over Tiwos en de omgeving waarin zij opereert, is te vinden in bijlage 1: 'Interne en externe organisatieanalyse'.

1.2 AANLEIDING

De sociale woningmarkt is erg in beweging. Denk hierbij aan andere eisen die gesteld worden aan medewerkers door nieuwe producten, schaalvergrotingen, fusies, veranderingen in de zorg en andere klantgroepen (Thijssen, 2017). Onder andere deze ontwikkelingen vragen om verandering en vernieuwing.

Belangrijke veranderingen voor Tiwos zijn: de stroom aan vluchtelingen, de toename van armoede en de toename van bewoners met een specifieke zorgvraag (Tiwos, 2017). Het is daarbij belangrijk om te focussen op de bedoeling van Tiwos en om ruimte te krijgen

voor vernieuwing. Met 'de bedoeling' wordt bedoeld; willen bijdragen aan 'een thuis in een kansrijke buurt' (Tiwos, 2017). Dat wordt door Tiwos gedaan op een manier die gekenmerkt wordt als: sociaal, dichtbij en gedreven (Tiwos, 2017).

De veranderingen in de sociale woningmarkt zorgen voor een verandering in het takenpakket van de meeste werknemers. Om een concreet voorbeeld te geven: de vluchtelingenproblematiek heeft bijvoorbeeld verstrekende gevolgen voor een leefbaarheidsconsulent. Niet alleen kan de taal een enorme barrière zijn, ook moeten leefbaarheidsconsulenten zich bewust zijn dat vluchtelingen wellicht bepaalde trauma's hebben opgelopen. Bepaalde opmerkingen of onderwerpen kunnen dan heel gevoelig liggen. Een leefbaarheidsconsulent moet hierop voorbereid zijn (door middel van bijvoorbeeld trainingen) en met die barrières om kunnen gaan. Dit is vooral een probleem op sociaal gebied.

Ook op technisch gebied komen er verschillende veranderingen op Tiwos af. Zo is onder andere duurzaamheid een belangrijk thema (Thijssen, 2017). Het hebben van bijvoorbeeld zonnepanelen wordt steeds belangrijker. De vakmensen bij Tiwos moeten wellicht in de toekomst gaan leren hoe ze met zonnepanelen om moeten gaan en hoe ze daar bepaalde problemen bij moeten oplossen. Dit vraagt om het leren van andere skills op technisch gebied.

Al deze veranderingen vormen momenteel geen acuut probleem bij Tiwos, maar er wordt wel voorzien dat dit in de toekomst voor problemen gaat zorgen. De aanleiding is dus vanuit een preventief / amplitief oogpunt. Wat dit betekent, wordt uitgelegd in het theoretische kader.

Verder is vanuit de organisatie de vraag gekomen om de ethische kant van duurzame inzetbaarheid te belichten. Dit gaat vooral over hoe ver je als werkgever mag gaan om het persoonlijke leven van een medewerker te bespreken/beïnvloeden ten gunste van de inzetbaarheid.

Ook is er gevraagd om best practices op het gebied van duurzame inzetbaarheid te onderzoeken. Met 'best practices' wordt in dit onderzoek bedoeld: een aantal (concrete) regelingen of tips op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit kunnen zaken zijn die bij andere organisaties goed werken, maar het kunnen ook mogelijkheden zijn die in de literatuur zijn gevonden. Om de best practices te kunnen laten slagen, zijn de valkuilen op het gebied van duurzame inzetbaarheid belicht.

1.3 THEORETISCH KADER

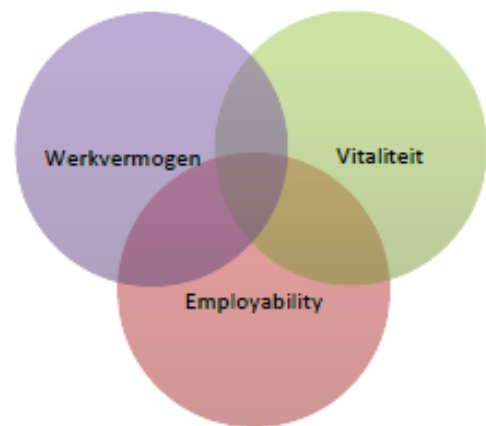
Omdat het begrip 'duurzame inzetbaarheid' centraal staat in dit onderzoek, wordt er hieronder uiteengezet wat er precies mee wordt bedoeld.

Duurzame inzetbaarheid kan op allerlei manieren uitgelegd worden. De 'Gids voor: Duurzaam inzetbare medewerkers', die gemaakt is in opdracht van Sociale partners CAO Woondiensten, beschrijft duurzame inzetbaarheid als: 'de mate waarin personen in staat zijn en bereid zijn betaald werk te vinden en te behouden'. Het gaat om het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie, en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.

Van Vuuren (2011) omschrijft duurzame inzetbaarheid als de mate waarin een medewerker zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren.

De Sociaaleconomische Raad (SER) verbindt drie elementen aan duurzame inzetbaarheid:

Ten eerste werkvermogen. Dit wordt beschreven door Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo (2005) als de mate waarin werknemers, sociaal, psychisch en fysiek in staat zijn om te werken. Ten tweede vitaliteit. Dit wordt volgens Schaufeli en Bakker (2004) gekenmerkt door je sterk en fit voelen, het bruisen van energie, onvermoeibaar en lang door kunnen werken en beschikken over doorzettingsvermogen en een bepaalde mentale veerkracht. Tot slot employability. Dit begrip staat volgens De Vries, Grundemann & Van Vuuren (2001) en Van der Heijde & Van der Heijden (2006) voor het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel bij een ander bedrijf of in een andere sector, als in het huidige bedrijf.



Figuur 1: Vitaliteit, employability en werkvermogen.
Aangepast overgenomen uit: *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* door Van Vuuren, 2011, Heerlen: Open Universiteit.

Verder is er nog de definitie van Van der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, Zijlstra, Brouwer en Bültmann (2012). Deze luidt als volgt: 'Duurzaam inzetbaar betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Hiervoor is een werkcontext nodig die hen hiertoe in staat stelt, evenals de motivatie en attitude om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten' (Van der Klink et al., 2012).

De definitie van Van der Klink et al. 2012 zal in dit onderzoek worden gehanteerd, omdat de definitie breed is, maar open voor eigen inbreng. Zoals te lezen in de aanleiding, streeft Tiwos ernaar om maatwerk te bieden. Deze definitie maakt dat mogelijk. Zo zijn bijvoorbeeld de realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden voor iedereen anders om te kunnen blijven functioneren. Verder is niet alleen het lichamelijke aspect van je fysieke gezondheid is belangrijk, maar juist ook je motivatie en normen en waarden ten opzichte van duurzame inzetbaarheid.

Verder impliceert de definitie een gedeelde verantwoordelijkheid. Zowel de werknemer als de werkcontext wordt benoemd. Tiwos onderschrijft het belang van de inzet van zowel de werkgever als de werknemer op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hiervan vinden De Vries & Wessels (2013) dat de samenwerking tussen werknemer en de werkgever essentieel is bij duurzame inzetbaarheid. Daarbij is volgens De Vries & Wessel (2013) goede communicatie erg belangrijk.

Breukers (2010, zoals beschreven in Bossink & Wognum, 2012) is het eens met de stelling van De Vries & Wessels (2013). Volgens Breukers (2010, zoals beschreven in Bossink & Wognum, 2012) moeten werkgevers de werknemers faciliteren als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Verder is het ook de taak van de werkgever om de werknemers te motiveren en stimuleren om gebruik te maken van deze faciliteiten. Volgens Thijssen (2000) is het belangrijk dat de werknemer echter zelf ook verantwoordelijkheid heeft

betreffende zijn of haar inzetbaarheid. Nauta (2012) beaamt dat zowel de werknemer als werkgever de verantwoordelijkheid dragen voor de inzetbaarheid van de werknemers.

Nu is vastgesteld wat in dit kader wordt bedoeld met duurzame inzetbaarheid, wordt er beschreven welk model het beste aansluit op de definitie van Van der Klink et al. 2012. Het doel van het gebruik van een model is om de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid visueel weer te geven en daarmee inzichtelijker te maken.

Huis van Werkvermogen

Het Huis van Werkvermogen sluit mooi aan bij de gekozen definitie van duurzame inzetbaarheid. In die definitie komt zowel de werkcontext, als de houding en motivatie van de medewerker terug. Ook wordt het begrip gezondheid in zowel de definitie als in het model benoemd. Verder is het werkvermogen een belangrijke voorspeller van inzetbaarheid, voor nu maar ook voor in de toekomst. Werkvermogen wordt bepaald door de balans tussen individuele kenmerken en de eisen die aan het werk worden gesteld. Dat komt terug in dit model. De overzichtelijkheid van het model zorgt er tot slot voor dat het handig is in de communicatie over dit onderwerp. Tiwos heeft aangegeven dat ze dat zoeken in een model. En toepasselijk: Tiwos bouwt en onderhoudt huizen, dus het model lijkt voor Tiwos gemaakt.

Dit model laat zien dat het werkvermogen bestaat uit de capaciteiten van de werknemer en de kenmerken van het werk zelf (Ilmarinen et al., 2005). Een leven lang leren staat centraal in het Huis van Werkvermogen. Dit is nodig om tijdens de loopbaan over de juiste vaardigheden en sociale kennis te beschikken, in afstemming op het steeds veranderende werk.

De begane grond bestaat uit gezondheid. Dit is als het ware het fundament. Een verminderde gezondheid, zowel fysiek als mentaal, kan een risicofactor zijn voor een verminderde arbeidsproductiviteit (Ilmarinen et al., 2005).

Op de eerste verdieping staan de competenties centraal. Die zijn nodig, om adequaat het werk te kunnen doen en dus duurzaam inzetbaar te zijn in de huidige functie (Ilmarinen et al., 2005).

De tweede verdieping bestaat uit de normen en waarden. Denk hierbij aan energiebronnen die een positieve invloed hebben op de motivatie van een werknemer en daarmee kunnen bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid (Ilmarinen et al., 2005).

Op de bovenste verdieping staat het werk en alle factoren die daarmee te maken hebben centraal (Ilmarinen et al., 2005). De poppetjes buiten het huis staan voor de 'overige' omstandigheden waar de werknemer mee te maken heeft (Ilmarinen et al., 2005). Dit kan bijvoorbeeld de gezinssituatie zijn of andere omgevingsfactoren.

De uitdaging is om de balans te vinden tussen de drie onderste etages en de bovenste etage. Een goede balans stelt medewerkers in staat om hun werk naar vermogen te doen.



Figuur 2: Het model Huis van Werkvermogen. Aangepast overgenomen uit: *Aandacht voor werkvermogen voorkomt WIA* door Elders, 2011, Zwitserland: Springer Nature.

De verantwoordelijkheid om de balans te vinden ligt bij de werknemer en werkgever. Dit beaamen de Vries & Wessels (2013) ook, zoals hierboven geschreven bij de definitie van duurzame inzetbaarheid.

Interventies

Nu het model is vastgesteld, kan de aanpak van dit onderzoek worden beschreven. Duurzame inzetbaarheid kan via verschillende interventies worden versterkt. Ten eerste kan de nadruk gelegd worden op curatie. Dit betreft het verminderen en verzachten van de gevolgen van een verminderde duurzame inzetbaarheid (De Lange et al., 2016). De nadruk ligt hierbij dus op de minder vitale medewerkers die 'hersteld' moeten worden.

Ten tweede is er een aanpak gericht op preventie. Deze aanpak richt zich op het voorkomen van een verminderde duurzame inzetbaarheid (De Lange et al., 2016). Het gaat hierbij dus voornamelijk om de risicogroepen te behouden op het niveau waar ze nu zijn en niet te laten verergeren.

Tot slot is er een interventie gericht op amplitie. Deze aanpak betreft het vergroten van de al bestaande duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2012.). Deze interventie betreft dus alle medewerkers en is gericht op versterking.

Amplitie gaat dus eigenlijk over de 'van nul naar plus' aanpak. Het draait om de verbetering van duurzame inzetbaarheid, zonder directe aanleiding (Jansen et al., 2008). Door in te zetten op amplitie, zal uiteindelijk de noodzaak betreffende interventies als preventie en curatie afnemen. Zowel de werkgever als de werknemer spelen hierin een rol. Dit onderzoek is ingestoken vanuit een preventief / amplitief oogpunt.

1.4 PROBLEEMSTELLING

De sociale woningmarkt waarin Tiwos opereert, is in beweging (zoals uitgelegd bij de aanleiding). Deze ontwikkelingen zorgen (op sociaal en technisch gebied) voor een verandering in het takenpakket van de werknemers.

Tiwos heeft veel duurzame inzetbaarheidsregelingen. Tiwos heeft onder andere een ruim opleidingsbudget en de Budgetregeling gezondheid om de vitaliteit en gezondheid van de medewerkers te stimuleren. Het budget voor 2019 is vastgesteld op maximaal € 300,- netto per werknemer (Tiwos, 2018). Dat geld kan een medewerker inzetten voor onder andere de volgende activiteiten: een lidmaatschap bij een sport- of fitnessclub, deelname aan een sportcursus (denk aan: Nordic Walking etc.), een therapie of cursus 'Stoppen met roken', anti-stresscursussen (meditatie of yoga) en fysiotherapie (Tiwos, 2018). Ook worden er voor de versterking van persoonlijk leiderschap 'Wie ben ik' trainingen gegeven. Ook gaat er een maatwerktraject van start.

Toch hebben de maatregelen onvoldoende soelaas geboden. Er zijn een aantal indicatoren die (in combinatie) laten zien dat er iets gedaan moet worden aan duurzame inzetbaarheid. Zo is er een verhoogd verzuimcijfer; in het tweede trimester van 2018 5,94% (zie bijlage 9). Tiwos streeft echter naar een ziekteverzuimcijfer van 4% als streefgetal (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). Verder is er een hoge gemiddelde leeftijd van 48 jaar en is er sprake van lange dienstverbanden, gemiddeld 11 jaar (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019).

Een vergrijzend personeelsbestand (hoge gemiddelde leeftijd en lange dienstverbanden) kan voor een minder optimaal inzetbaar personeelsbestand zorgen (De Jong et al.,

2014). Vandaar dat de hoge gemiddelde leeftijd, lange dienstverbanden en het hoge ziekteverzuim gezien worden als 'risicofactoren' in dit onderzoek

Als Tiwos duurzame inzetbaarheid te weinig faciliteert, zullen medewerkers niet of in mindere mate in staat zijn om hun rol (op de langere termijn) op een goede manier in te vullen (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). Dit komt omdat ze niet kunnen aansluiten bij de verwachting bij het uitvoeren van de werkzaamheden (Brouwer et al., 2012). Hier gaat de performance onder lijden en dat zal er ook voor zorgen dat medewerkers minder goed in hun vel zitten (Brouwer et al., 2012).

Uiteindelijk zal dit zich uiten in een hoger ziekteverzuimcijfer (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). Op lange termijn kan Tiwos dan niet meebewegen met de veranderingen die gevraagd worden vanuit de sociale woningmarkt en zal dus niet in staat zijn om de strategische doelstellingen te behalen (Brouwer et al., 2012).

Zowel de organisatie als de medewerkers doen zichzelf tekort als er nu niet meer gedaan wordt aan het op een effectieve manier inzetten en verbeteren van duurzame inzetbaarheid (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 19 februari 2019). De belanghebbenden van Tiwos (zie bijlage 1, kopje: 'Belanghebbenden') zullen hiervan de negatieve effecten ondervinden. Daarom zijn zowel de werkgever als de werknemers de belanghebbenden van dit onderzoek. Dit geldt voor iedereen en in elke loopbaanfase.

1.4.1 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Inzicht krijgen in enerzijds wat Tiwos al doet aan duurzame inzetbaarheid en anderzijds het werkvermogen van de medewerkers op dit moment, teneinde een advies te kunnen geven met betrekking tot de optimalisatie van de duurzame inzetbaarheidsmogelijkheden.

1.4.2 ONDERZOEKSVRAAG

Hoe kan Tiwos medewerkers bevorderen en stimuleren om het beste uit zichzelf te halen nu en de komende jaren, waardoor zij in staat zijn om aan te sluiten op de veranderende omgeving van Tiwos?

1.4.3. DEELVRAGEN

1. Wat verstaat Tiwos onder duurzame inzetbaarheid?
2. Wat is de koppeling tussen het organisatiebeleid en duurzame inzetbaarheid?
3. Welke mogelijkheden op het gebied van behouden en versterken van duurzame inzetbaarheid zijn er bij Tiwos?
4. Hoe worden de belangrijkste mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid ervaren?
5. Hoe wordt het werkvermogen ervaren door de medewerkers?
 - 5.1 Hoe gezond vinden de medewerkers van Tiwos zich?
 - 5.2 In welke mate vinden de medewerkers zich aansluiten bij de competentie eisen?
 - 5.3 Wat zijn de normen en waarden van de medewerkers ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?
 - 5.4 Wat vinden medewerkers van hun werk?
6. Welke ethische kaderstellingen, best practices en valkuilen zijn er op het gebied van duurzame inzetbaarheid?

2 METHODE VAN ONDERZOEK

Er is bij Tiwos onderzoek gedaan om de centrale vraag en deelvragen te beantwoorden. Hieronder staat beschreven hoe dat gedaan is.

2.1 ONDERZOEKSOPZET

TYPE ONDERZOEK

Exploratief

Er is exploratief onderzoek gedaan om het onderzoeksgebied te verkennen. In dit onderzoek is er door middel van deskresearch de mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid bij Tiwos verkend. Ook is de mening van de medewerkers verkend door middel van een enquête. Tot slot is er een literatuurstudie gedaan die heeft verkend welke ethische kaderstellingen, best practices en valkuilen er zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Evaluerend

Er is een analyse gemaakt op basis van alle gegevens die verkregen zijn tijdens de enquête. Deze resultaten gaven duidelijkheid over wat medewerkers vinden van de bestaande regelingen betreffende duurzame inzetbaarheid. Ook is er geëvalueerd wat medewerkers vinden van hun eigen werkvermogen. Tot slot zijn de resultaten geëvalueerd in de conclusies.

Adviserend

Uiteindelijk is dit onderzoek adviserend van aard. Het is aan de organisatie om hiermee aan de slag te gaan. Daarom zijn er aanbevelingen gedaan en is daarnaast een implementatieplan opgesteld.

Uiteraard heeft dit onderzoek ook een kwalitatief en kwantitatief karakter. Deze worden hieronder verder uiteen worden gezet.

2.2 ONDERZOEKSMETHODE EN -POPULATIE

Deelvragen	Onderzoeksmethode
1. Wat verstaat Tiwos onder duurzame inzetbaarheid?	Deskresearch Persoonlijke informele communicatie Participatieve observatie
2. Wat is de koppeling tussen het organisatiebeleid en duurzame inzetbaarheid?	Deskresearch Participatieve observatie
3. Welke mogelijkheden op het gebied van behouden en versterken van duurzame inzetbaarheid zijn er bij Tiwos?	Deskresearch
4. Hoe worden de belangrijkste mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid ervaren?	Enquête
5. Hoe wordt het werkvermogen ervaren door de medewerkers	Enquête
5.1 Hoe gezond vinden de medewerkers van Tiwos zich?	Enquête

5.2 In welke mate vinden medewerkers zich aansluiten bij de competentie eisen?	Enquête
5.3 Wat zijn de normen en waarden van de medewerkers ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?	Enquête
5.3 Wat vinden de medewerkers van hun werk?	Enquête
6. Welke ethische kaderstellingen, best practices en valkuilen zijn er op het gebied van duurzame inzetbaarheid?	Literatuuronderzoek

Tabel 1: overzicht onderzoeksmethode

Kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf wordt toegelicht waarom er is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Bij elke methode wordt een voordeel en een nadeel aangegeven.

Deskresearch

Deskresearch draait om het verzamelen van secundaire gegevens. Dit zijn gegevens die al bestaan. Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van interne deskresearch en dan met name documentstudie. Dit betreft bestaande beleidstukken, verslagen, notities etc. die op intranet te vinden waren. Er is gekozen voor deze onderzoeksmethode om de huidige mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen.

Een voordeel van deskresearch is dat het gewoon achter het bureau gedaan kan worden (Pootinga, 2014). Een nadeel is dat er bij een documentstudie al snel iets over het hoofd gezien kan worden, waardoor het niet altijd volledig is (Tubbing, 2014).

Persoonlijke informele communicatie

In aanvulling op de deskresearch is er gekozen voor de methode persoonlijke informele communicatie. Onder deze onderzoeksmethode wordt verstaan: geruchten, praatje bij het koffieautomaat of een gesprek in de wandelgangen (Koeleman, 2004). Zoals beschreven is de cultuur bij Tiwos net als een 'warm bad'. Medewerkers maken gemakkelijk een praatje met elkaar en iedereen is bereid om te helpen waar nodig. Tijdens het meelopen met medewerkers, is opgevallen dat medewerkers net wat eerlijker zijn als ze een uitspraak doen bij het koffiezetapparaat, dan in een interview dat opgenomen wordt. Ook omdat duurzame inzetbaarheid een heel persoonlijk thema is, worden er tijdens interviews wat vaker sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Er is daarom gekozen om met medewerkers informeel in gesprek te gaan.

Een voordeel van persoonlijke informele communicatie is dat het veel informatie geeft over zaken die onderhuids in de organisatie spelen (Richie et al., 2013). Een nadeel van dit type onderzoek is dat de betrouwbaarheid en validiteit lastig te meten is (Gelissen, 2018).

Participatieve observatie

Om de persoonlijke, informele communicatie te toetsen, zijn de resultaten en bevindingen met een focusgroep besproken. Verder diende de focusgroep ook als sparringpartner. De focusgroep bestond uit 10 medewerkers (7 vrouwen en 3 mannen), die een goede afspiegeling van de organisatie vormden. Er is gekeken naar verhouding

man/vrouw, functie, aantal jaren dienstverband en leeftijd, zodat iedereen binnen de organisatie vertegenwoordigd was.

Een voordeel van deze methode is dat de onderzoeker het gedrag in de groep kan observeren (Dingemanse, 2018). Een nadeel is echter, dat de onderzoeker deel uitmaakt van de context, zodat het gedrag (onbewust) beïnvloed kan worden (Dingemanse, 2018).

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is gebruikt als fundering voor de conclusies. Voor deze literatuurstudie is gebruikgemaakt van wetenschappelijke literatuur, maar ook van artikelen of verslagen van bedrijven die vooroplopen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Er zijn echter kanttekeningen te plaatsen bij de betrouwbaarheid van de op internet te vinden informatie en over de commerciële invloed (Tranfield et al., 2003). Een voordeel is dat er meer informatie te vinden is op het internet (Durach et al., 2017).

Kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf wordt toegelicht waarom er is gekozen voor de kwantitatieve onderzoeksmethode.

Enquête

Een enquête is gehouden om de bestaande mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid en het werkvermogen van de medewerkers te evalueren. De enquête is gebaseerd op het Huis van Werkvermogen. De eerste vragen waren algemene vragen om de respondenten in kaart te brengen. De daaropvolgende vragen gingen over een evaluatie van drie bestaande regelingen. Tot slot is er gebruikgemaakt van een gevalideerde topiclijst, op basis van de thema's van het Huis van Werkvermogen (Gezondheid, Competenties, Normen en waarden en Werk). Daarnaast is er met de beleidsmedewerker Kwaliteit gekeken naar de vraagstelling om betrouwbaarder resultaten te verkrijgen. Tevens is de enquête met het oog op de AVG-wetgeving aangepast, omdat de vragen een persoonlijk karakter hebben. De enquête bestond uit 71 vragen. Er waren drie soorten vragen: meerkeuzevragen, vragen waarbij een cijfer gegeven moest worden en open vragen. Meer informatie over de enquête is te vinden in bijlage 3.

De enquête voldoende respons behaald om betrouwbare uitspraken te doen. Meer hierover staat bij het kopje 'Betrouwbaarheid'.

Een voordeel van een enquête is dat er een grote groep mensen bereikt kan worden (De Grauw, 2018). Een nadeel is echter dat er weinig invloed uit te oefenen is op de respons, waardoor die soms te laag kan uitvallen (De Grauw, 2018).

Onderzoekspopulatie

De onderzoeksdoelgroep betreft alle medewerkers van Tiwos. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van Tiwos is 48 jaar. Medewerkers hebben relatief lange dienstverbanden (gemiddeld 11 jaar). Tiwos had gedurende 2017 gemiddeld 92 werknemers (83,5 fte) in dienst (2016: 95 werknemers (86,7 fte)).

Het is belangrijk om de focus niet alleen te leggen op de 'oudere' medewerkers, maar op de medewerkers van alle levensfasen en leeftijden. Elke medewerker heeft zijn eigen ambities, wensen en mogelijkheden. Dit past ook bij een van de belangrijke waarden van Tiwos: het bieden van maatwerk. Niet iedereen over één kam scheren, maar kijken wat voor de medewerkers individueel van toegevoegde waarde is.

De werknemers van Tiwos zijn weergegeven in het formatieoverzicht van 2018:

Formatieoverzicht Tiwos

Afdelingen	Begroting 2018		Verschil		Inhuur derden		Totaal	
	FTE	Aantal	FTE	Aantal	FTE	Aantal	FTE	Aantal
Totaal Gebiedsteams	34,3	37	34,1	37	0,1	-	34,7	38
Totaal F&I	15,9	17	14,9	16	1,0	1	15,9	17
Totaal Vastgoed	10,5	12	10,9	12	0,4	-	11,0	13
Totaal Advies & Ontwikkeling	6,8	7	6,5	7	0,3	-	6,8	7
Totaal Serviceteam	12,9	15	12,1	14	0,7	1	14,3	17
Totaal Directie	2,5	3	2,5	3	0,0	-	2,7	4
Totaal Tiwos Begroting 2019	82,8	91	81,1	89	1,7	2	85,3	96
Totaal Tiwos Begroting 2018	81,1	89						

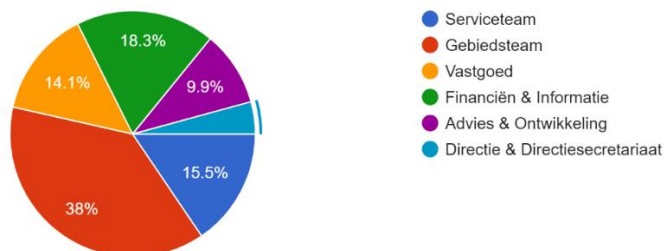
Figuur 3: Formatie overzicht 2018

De enquête is uitgezet onder 95 medewerkers. Hiervan hebben 71 respondenten de enquête ingevuld. De uitspraken die gedaan worden, kunnen met 90% betrouwbaarheid worden gesteld. Dit wordt bij het kopje 'Betrouwbaarheid' verder toegelicht.

Hieronder wordt kort in kaart gebracht wie de enquête hebben ingevuld. Voor de volledigheid zijn alle percentages op één cijfer achter de komma afgerond.

Je huidige afdeling

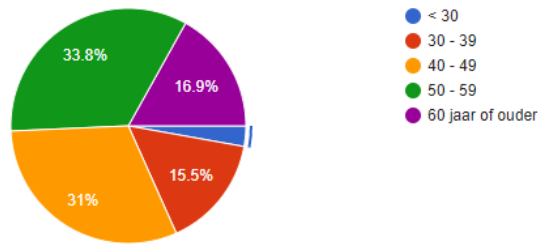
71 responses



Figuur 4: Huidige afdeling

Leeftijd

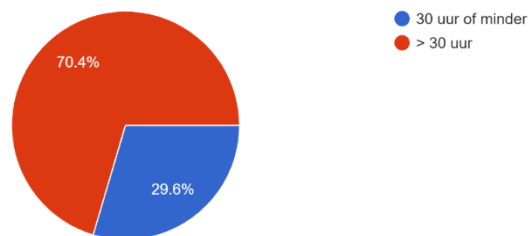
71 responses



Figuur 5: Leeftijd

Het aantal uren dat je volgens jouw contract per week werkt

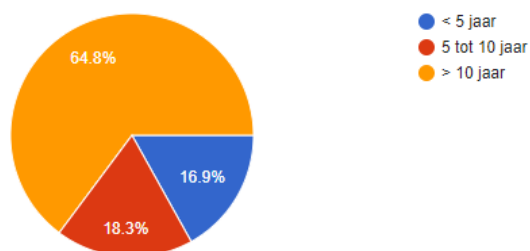
71 responses



Figuur 6: Aantal werkzame uren per week

Hoeveel jaar ben je in dienst bij Tiwos?

71 responses



Figuur 7: Aantal dienstjaren bij Tiwos

METHODE VAN ANALYSEREN

Kwalitatieve data

Van onderzoeksmethode 'persoonlijke informele communicatie' en de focusgroep zijn tijdens de gesprekken of sessies aantekeningen gemaakt op flipovers. Deze zijn bijgevoegd in bijlage 2. Van de aantekeningen zijn geen analyseschema's gemaakt, omdat er geen sprake was van formele interviews.

Kwantitatieve data

De enquête is uitgezet via Google Forms. Vanuit dit programma kon de data in een analyseprogramma geïmporteerd worden. Om de data verder te analyseren is Microsoft Excel gebruikt. Daarin zijn de descriptieve gegevens met variabelen gekruist om opvallende uitkomsten te achterhalen. Per thema van de enquête zijn geen correlaties gevonden.

2.3 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over het behalen van hetzelfde resultaat gedurende dezelfde omstandigheden (Baarda et al., 2017).

Kwalitatief onderzoek

Deskresearch

Op intranet stond heel veel informatie over duurzame inzetbaarheid verspreid. Om ervoor te zorgen dat de verzamelde documenten een getrouw beeld gaven, zijn de uitkomsten een aantal keer besproken met Monique Marinus (Organisatieontwikkelaar). Zij is (voor een groot deel) betrokken geweest bij het opstellen van de documenten en had inzicht in de compleetheid.

Persoonlijke informele communicatie

De informatie verkregen uit de gesprekken zijn an sich niet betrouwbaar te noemen. Door de informatie met de focusgroep en HR te delen, kon gekeken worden of het beeld dat geschetst werd klopte of al eerder opgemerkt was.

Participatieve observatie

De focusgroep is zo betrouwbaar mogelijk samengesteld, door rekening te houden met de verhoudingen man/vrouw, leeftijd, functie en duur van het dienstverband.

Literatuurstudie

Voor de literatuurstudie is triangulatie toegepast. Met triangulatie wordt het combineren van inzichten van verschillende literatuur bedoeld (Baarda et al., 2017).

Kwantitatief onderzoek

Enquête

Voor de enquête is een foutenmarge van 5% gekozen. De foutenmarge is de grootte van de fout die toegelaten wordt in de enquête (Corpos, z.j.). Verder is gekozen voor een betrouwbaarheidsniveau van 90%. Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die toegelaten wordt. Een betrouwbaarheidsniveau van 90%, betekent dat er voor 90% zeker het werkelijke resultaat binnen de betrouwbaarheidsinterval valt (Corpos, z.j.).

Er is gekozen voor een spreiding van 50% (omdat de resultaten niet te voorspellen zijn) (Corpos, z.j.). Er moesten minimaal 71 reacties zijn op de enquête om aan deze eisen te

voldoen. Dit getal is berekend door Corpus (onderdeel van Raosoft Inc) dat zich specialiseert in het maken van hoge kwaliteit web survey software. Zij baseren de betrouwbaarheid op verschillende statistische uitgangspunten. Dit aantal is precies gehaald.

De enquête kon volledig anoniem worden ingevuld. Dit werd echter niet door Tiwos gestimuleerd. Tiwos streeft namelijk naar een cultuur waarin mensen zich openlijk durven uit te spreken. De resultaten zijn uiteraard vertrouwelijk behandeld, waardoor medewerkers eerlijke antwoorden konden geven. De medewerkers zijn als 'respondenten' vermeld in het adviesrapport, om de anonimiteit te waarborgen.

VALIDITEIT

De validiteit van een onderzoek zegt iets over of er gemeten wordt wat men daadwerkelijk wil meten (Baarda et al., 2017).

Kwalitatief onderzoek

Deskresearch

De deskresearch is gebaseerd op de uitkomsten van het theoretische kader. Daarin is uit de literatuur beschreven wat er wordt bedoeld met duurzame inzetbaarheid. Op basis van die definitie zijn uit de deskresearch de juiste documenten gevonden.

Persoonlijke informele communicatie

Om de persoonlijke informele communicatie zo valide mogelijk te maken, is er gekozen om dezelfde thema's met verschillende medewerkers te spreken. Zo is er gekeken naar dienstverband, leeftijd, spreiding over de afdelingen en man/vrouw verhouding.

Participatieve observatie

Om de validiteit van de verkregen informatie te waarborgen, is de focusgroep heterogeen samengesteld. Ook hier is gekeken naar verschil in dienstjaren, functie, leeftijd en verhouding man/vrouw.

Literatuurstudie

Om alleen de informatie te verkrijgen die valide is voor dit onderzoek, is de literatuurstudie gedaan op basis van het Huis van Werkvermogen. De best practices zijn beschreven aan de hand van die vier thema's. Dit heeft ervoor gezorgd dat er niet te veel onnodige literatuur beschreven werd, maar alleen relevante zaken.

Kwantitatief onderzoek

Enquête

Om de validiteit te waarborgen, is de enquête gebaseerd op het Huis van Werkvermogen. Vanuit dit model is door Illmarinen (zoals beschreven de bedenker van dit model) een topiclijst vastgesteld met vragen die gesteld konden worden per thema. Sommige vragen zijn iets gewijzigd zodat ze passend werden voor de context van Tiwos. Vervolgens is de vragenlijst gecontroleerd door verschillende medewerkers. Tot slot is met de Beleidsmedewerker Kwaliteit gekeken naar de vraagstelling, om ervoor te zorgen dat er gemeten werd wat beoogd was.

3.RESULTATEN & ANALYSE

De resultaten en analyses zullen worden beschreven aan de hand van de deelvragen.

3.1 DUURZAME INZETBAARHEID BIJ TIWOS

Deelvraag 1: Wat verstaat Tiwos onder duurzame inzetbaarheid?

Uit deskresearch is gebleken dat Tiwos geen specifiek duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft. Er is wel deelbeleid in afzonderlijke regelingen en instrumenten, dat verspreid staat op het intranet van Tiwos.

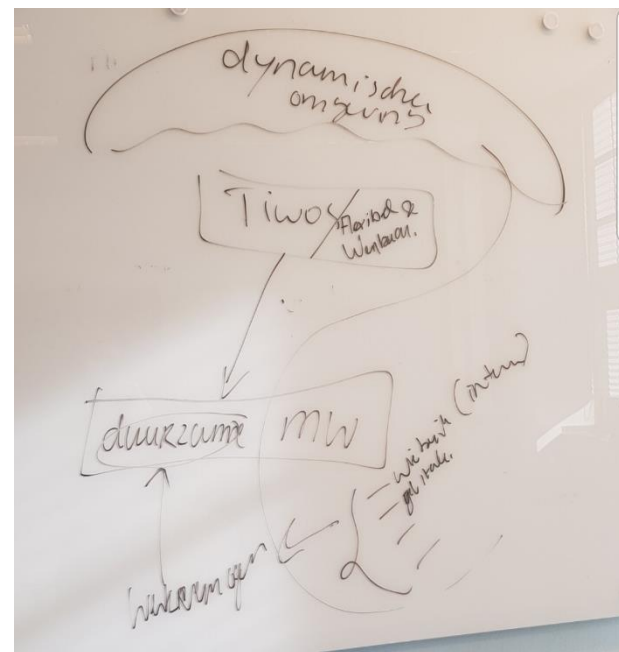
Op het gebied van duurzame inzetbaarheid is vastgesteld, door middel van deskresearch en gesprekken met HR, dat er op dit moment geen concrete visie geformuleerd is. HR heeft er echter wel gedachten over. Het deelbeleid is vanuit een bepaalde visie opgesteld en geïmplementeerd, maar deze visie staat niet op papier en is niet bekend bij de werknemers (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 16 april 2019). Uit informele gesprekken en deskresearch blijkt ook dat er op dit moment geen concrete definitie is van een 'duurzaam inzetbare medewerker' bij Tiwos.

Naar aanleiding van de resultaten uit het deskresearch onderzoek en de informele gesprekken, zijn er sessies met de focusgroep gehouden. De eerste sessie was een brainstormsessie waarbij het thema: 'Wat is duurzame inzetbaarheid voor Tiwos' centraal stond. Het plaatje hiernaast is de uitkomst daarvan.

Het houdt in dat Tiwos mee moet bewegen met de dynamische omgeving (de paraplu). Daarom is het noodzakelijk dat medewerkers een goed werkvermogen hebben, om zo flexibel en wendbaar te zijn. Meer foto's van de sessie met de focusgroep zijn te vinden in bijlage 2.

Voor een verdere verdieping is de tweede bijeenkomst met de focusgroep gehouden. Deze draaide om het achterhalen wanneer een medewerkers duurzaam inzetbaar is bij Tiwos. Tijdens deze bijeenkomst werd duidelijk dat HR werkt volgens het uitgangspunt: 'Op inhoud en kwaliteit meegroeien met eisen die aan je worden gesteld' (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 16 april 2019). Uit de bijeenkomst bleek echter dat niet altijd duidelijk is welke eisen gesteld worden.

Hierboven is aangegeven wat Tiwos verstaat onder duurzame inzetbaarheid. Vervolgens is het van belang om te kijken hoe het thema 'duurzame inzetbaarheid' verbonden is met het organisatiebeleid.



Figuur 8: Aantekeningen eerste focusgroep bijeenkomst

3.2 KOPPELING ORGANISATIEBELEID

Deelvraag 2: Wat is de koppeling tussen duurzame inzetbaarheid en het organisatiebeleid?

Sinds 2017 is er een nieuwe filosofie bij Tiwos: Écht contact, maatwerk bieden en verschil maken waar nodig (Tiwos, 2017). De verantwoordelijkheid wordt laag gelegd in de organisatie. Dit houdt in dat er geen harde eisen of doelstellingen zijn die gesteld worden vanuit Tiwos. Er is wel een kader in de vorm van het beleidsplan 'Écht contact (2017 – 2021)' waarin is opgenomen waar Tiwos voor staat en wat de ambitie is. De doelstellingen en ambities in het beleidsplan zijn in samenwerking met de stad, de huurders en de medewerkers tot stand gekomen (Tiwos, 2017). Medewerkers moeten zelf kunnen bepalen hoe zij sturing geven aan hun werk en rol om de doelstellingen te halen (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 16 april 2019). Dit wordt gedaan door eigenaarschap te nemen over het werk (op individueel- en teamniveau) en de te behalen resultaten. Teams zijn samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun werk. Tiwos biedt medewerkers trainingen aan om dit eigenaarschap goed te kunnen vervullen. Uiteindelijk wil Tiwos het concept van zelfsturen doorvertalen naar samensturende teams (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 16 april 2019). Met samensturing wordt bij Tiwos bedoeld dat teams samen verantwoordelijk zijn voor kwaliteit van de prestaties van het team. Indien een manager aanwezig is, heeft deze een dienende en coachende rol. Het team Advies en Ontwikkeling (A&O) is op dit moment al samensturend (zonder manager), om te ervaren hoe dat gaat.

Uit deskresearch blijkt dat de externe veranderingen, zoals benoemd in het huidige beleid van Tiwos, niet altijd zijn doorvertaald naar concrete doelstellingen of kaders voor (individuele) werknemers. Er is dus niet bekend hoe een individuele medewerker zich moet ontwikkelen om mee te kunnen bewegen met de veranderingen in de samenleving.

Uit de tweede focusgroep bijeenkomst is gebleken dat in het verleden gewerkt werd met RGA's (resultaatgerichte afspraken). Dit werkte een tijdje goed – toen sturing op resultaat aandacht vroeg- maar men is er mee gestopt. Het maken van afspraken werd een soort van verplichting, een doel op zich, en bleek niet meer effectief.

Uit gesprekken is gebleken dat medewerkers worden geacht om eigenaarschap te nemen over hun rol, maar ook om op teamniveau verantwoordelijkheid te voelen. Tijdens de brainstormsessie is echter gebleken dat medewerkers weinig tot geen veranderdrang voelen. Het bleek dat de gedachte bestaat dat Tiwos altijd een soort bestaansgarantie behoudt, omdat Tiwos als woningcorporatie geen 'echte' concurrentie heeft. Uit de brainstormsessie bleek dat de optimalisatiedrive gering is, omdat een (groot) deel van de medewerkers liever de status quo in stand wil houden. Dit is al eerder opgemerkt door HR, bleek uit de bijeenkomst.

Dit wordt beaamd door medewerkers met een korter dienstverband bij Tiwos. Tijdens informele gesprekken is gebleken dat Tiwos wordt ervaren als een warm bad. Er is een hoge loyaliteit. Dit uit zich uit in een gemiddeld dienstverband van 11 jaar. Medewerkers die nog kort bij Tiwos werken, ergeren zich soms aan trage of onnodige processen. Uit de gesprekken bleek dat zij over het algemeen behoefte hebben aan een efficiëntere organisatie met 'kortere lijntjes naar antwoorden'. Het is soms moeilijk om tegen de gevestigde orde in te gaan. Verder bleek dat deze groep over het algemeen behoefte heeft aan meer sturing/richting op inhoud.

3.3 MOGELIJKHEDEN OP HET GEBIED VAN DUURZAME INZETBAARHEID

Deelvraag 3: Welke mogelijkheden op het gebied van behouden en versterken van duurzame inzetbaarheid zijn er bij Tiwos?

Nu de verbinding met organisatiebeleid is beschreven, wordt het deelbeleid uiteengezet. In dit hoofdstuk is er gekeken naar alle mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit kan gaan over de (losse) regelingen, instrumenten, maar ook over de duurzame inzetbaarheidsaspecten die uit de organisatieontwikkelingen rollen. Om helder te krijgen welke mogelijkheden of aspecten duurzame inzetbaarheid raken, is deskresearch gedaan. In het theoretische kader staat beschreven wat duurzame inzetbaarheid is. Vanuit de kennis uit dat theoretische kader is gekeken naar de duurzame inzetbaarheidsaspecten in de CAO woondiensten.

Vervolgens is gekeken naar het arbobeleid en welke duurzame inzetbaarheidsaspecten daaruit naar voren komen. Verder is er gekeken naar de organisatieontwikkelingen en overige regelingen en instrumenten betreffende duurzame inzetbaarheid op intranet. Alle bevindingen staan hieronder geclusterd.

3.2.1 CAO WOONDIENSTEN

Na minimaal een tijdelijk éénjarig dienstverband, krijgen medewerkers te maken met de cao (CAO Woondiensten, 2017). Om maatwerk te kunnen bieden, is sprake van een Woondiensten Cafetaria Systeem dat mogelijk maakt dat arbeidsvoorwaarden kunnen worden toegespitst op de individuele behoefte van een werknemer (CAO Woondiensten, 2017). Elementen uit de cao die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid, zijn:

Werktijdregeling

De werkweek bij Tiwos bedraagt gemiddeld 36 uur. De werkgever heeft de mogelijkheid om, in samenspraak met de ondernemingsraad, zelfroostering af te spreken. Zelfroosteren is een vorm van werktijdenplanning om tot een optimale flexibiliteit van het personeel van Tiwos te komen (CAO Woondiensten, 2017). Bij toepassing van de systematiek van het zelfroosteren, is het mogelijk om 4x9 uur te werken of om de dagelijkse werktijden af te stemmen op de behoefte van de medewerker (CAO Woondiensten, 2017). Dit zorgt voor flexibiliteit.

Generatiepact

Voor werknemers vanaf 63 jaar is er het generatiepact. Dit houdt in dat de werknemer 80% kan gaan werken, voor 90% loon ontvangt en de pensioenopbouw voor 100% wordt voortgezet (CAO Woondiensten, 2017). Door deze regeling wordt er ruimte gecreëerd voor instroom van jongeren in de branche. De vrijgekomen uren moeten worden ingevuld door medewerkers van 35 jaar of jonger (CAO Woondiensten, 2017). Dit voorkomt dat (oudere werknemers) overbelast raken. De regeling biedt kansen voor jongeren waarmee een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand wordt gestimuleerd.

Flexpensioen

Het Flexpensioenreglement van Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW) kent de mogelijkheid om eerder met pensioen te gaan dan op de pensioenrichtleeftijd (CAO Woondiensten, 2017). Hiermee kan vergrijzing worden voorkomen.

Demotieregeling

Medewerkers vanaf 58 jaar krijgen de mogelijkheid om minder belastend werk te gaan doen. De pensioensopbouw blijft op basis van het 'oude' salaris. Deze regeling zorgt ervoor dat medewerkers in mindere mate overbelast raken.

Individueel loopbaanontwikkelingsbudget

Los van de bovenstaande mogelijkheden is er vanuit de cao een Individueel loopbaanontwikkelingsbudget beschikbaar. Dit budget kan in één keer of in delen besteed worden. Een medewerker met een 36-urige werkweek heeft recht op 900 euro dat maximaal opgespaard kan worden tot een bedrag van 4.500 euro (CAO Woondiensten, 2017). Dit Individueel loopbaanontwikkelingsbudget kan besteed worden aan een opleiding, seminar of cursus (op initiatief van de werknemer) die gaat over het onderhouden, of verbeteren van bestaande kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk of een opleiding (CAO Woondiensten, 2017). Het budget kan ook besteed worden aan een opleiding, seminar of cursus die gericht is op het vervullen van een toekomstig beroep (CAO Woondiensten, 2017).

3.2.2. ARBOBELEID

Naast de cao is er gekeken naar het arbobeleid. Belangrijke duurzame inzetbaarheidsaspecten uit dat beleid zijn de Budgetregeling Gezondheid en het verzuimbeleid.

Budgetregeling Gezondheid 2018

Om uitvoering te geven aan het thema 'vitaliteit en gezondheid' van het arbobeleidsplan, is de Budgetregeling Gezondheid opgesteld. In dit document wordt 'voorkomen is beter dan genezen' benadrukt. De filosofie van Tiwos is dat wanneer werknemers er een gezonde levensstijl op na houden, zij minder kans lopen om ziek of arbeidsongeschikt te worden (Tiwos, 2014). Dat is niet alleen in het belang van de werknemer, maar zeker ook in het belang van Tiwos (Tiwos, 2014).

Tiwos stelt een budget vast met betrekking tot activiteiten die de gezondheid bevorderen. Voor 2019 is het budget vastgesteld op maximaal € 300 netto per werknemer (Tiwos, 2014). De werknemer kan het budget bijvoorbeeld gebruiken voor: een lidmaatschap bij een fitnessclub/sportclub, anti-stresscursussen, deelname aan een sportcursus, een cursus stoppen met roken, en verschillende vormen van fysiotherapie (Tiwos, 2014). Hierbij geldt dat het kosten betreft die niet door zorgverzekeringen worden vergoed.

Verzuimbeleid

Het verzuimbeleid maakt ook deel uit van het arbobeleid. De kern van dit verzuimbeleid ligt op het gebied van preventie. Door open communicatie en een goed evenwicht tussen het persoonlijke belang en het organisatiebelang hoopt Tiwos verzuim zoveel mogelijk te voorkomen (Tiwos, 2010). In het verzuimbeleid wordt de verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als werknemer benoemd. Ziek is niet per definitie ziek; per situatie wordt samen bekeken wat de mogelijkheden zijn (Tiwos, 2010).

3.2.3 ORGANISATIEONTWIKKELINGEN

Naast de regelingen uit het arbobeleid, is er gekeken naar de duurzame inzetbaarheidsaspecten die in het kader van de organisatieontwikkelingen spelen.

Trainingen

Er is een diversiteit aan collectieve en individuele trainingen. Deze zijn gericht op ontwikkeling en mobiliteit. Zo is er bijvoorbeeld de training 'Wie ben ik'. Deze training wordt aangeboden om meer inzicht te krijgen in het eigen bewustzijn en het 'waarom' van eigen keuzes als professional, collega en mens (Tiwos, 2018). Dit stimuleert het hebben van écht contact met anderen en jezelf. Ook het nieuwe kantoorconcept draagt hier aan bij, door flexplekken aan te bieden. Zo wordt écht contact met meerdere collega's ondersteund en gestimuleerd (Tiwos, 2018).

Ook is er een maatwerktraject opgezet met als doel om de persoonlijke verschillen te ontstijgen en te zorgen dat er een professionele organisatie-brede grondhouding komt ten aanzien van maatwerk en het verschil maken (Tiwos, 2019).

Talentontwikkeling

Tiwos vindt tevens talentontwikkeling belangrijk. De organisatie gaat daarom over naar 'rollen' in plaats van vastomlijnde functies (Tiwos, 2019). Hierdoor kunnen de sterke kanten van medewerkers beter tot hun recht komen.

Naast deze aspecten, zijn er nog andere instrumenten en regelingen gevonden die betrekking hebben op duurzame inzetbaarheid. De worden hieronder uiteengezet.

3.2.4 LOSSE INSTRUMENTEN / REGELINGEN

Expeditie loopbaan:

Tiwos maakt gebruik van het loopbaanontwikkelingsinitiatief 'Expeditie loopbaan'. Dit is een samenwerkingsverband tussen meerdere corporaties, gesubsidieerd door FLOW. Dit is de Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties, waar zowel werkgever als werknemer een bijdrage aan verstrekken (Expeditie loopbaan, z.j.). FLOW zorgt voor het bevorderen van het deelnemen aan vakgerichte opleidingen, voor het stimuleren, ontwikkelen en onderzoeken van scholings- en andere activiteiten, die specifiek nodig zijn voor de corporatiebranche (Expeditie loopbaan, z.j.).

Expeditie loopbaan geeft alle mogelijkheden om vrijblijvend te kijken hoe een werknemer zijn of haar loopbaan wil regisseren. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld: het houden van een APK voor je loopbaan, gesprekken met een coach, een talentenmonitor en de mogelijkheid om een loopbaanwijzer in te vullen (Expeditie loopbaan, z.j.). Een werknemer heeft hier één keer in de drie jaar recht op.

Vervoersregelingen:

Vanaf 1 januari 2015 zijn er vanuit Tiwos vier poolauto's en elf poolfietsen beschikbaar gesteld. Zo wordt het gestimuleerd om in beweging te blijven. Daarnaast is er een woonwerkverkeer fietsregeling, die het mogelijk maakt voor medewerkers om een fiets vergoed te krijgen (Tiwos, 2015).

Gewenst gedrag bij Tiwos

Dit document omvat een uitgebreide omschrijving van het gewenste integere gedrag. Het document bestaat uit de Integriteitscode, de Klokkenluidersregeling en de Gedragscode internet, email en sociale media. De codes en regelingen zijn opgesteld om duidelijkheid te scheppen omtrent gewenst gedrag van medewerkers (en relaties) van Tiwos (Tiwos, 2015). De bedoeling is dat medewerkers zich professioneel gedragen op een manier die gekenmerkt wordt als sociaal, dichtbij en gedreven (Tiwos, 2015). Dit integrale document beschrijft derhalve de normen en waarden die uitgedragen dienen te worden bij Tiwos. Medewerkers die zich niet conformeren aan de regeling, zijn niet inzetbaar bij Tiwos.

Werkprincipes

Tiwos werkt volgens een aantal werkprincipes. De eerste is 'We luisteren goed en vragen door' (Tiwos, 2017). Aandacht hebben en de juiste vragen stellen is belangrijk om goed geïnformeerd te zijn. Daarnaast is 'Wij zijn in de buurt en werken samen' een belangrijk principe (Tiwos, 2017). De werkprincipe 'Wonen is van de bewoner' houdt in dat wonen een primaire behoefte is (Tiwos, 2017). Tiwos zorgt voor de basis, maar het is aan de bewoner om er een thuis van te maken. Dit sluit aan op de principe 'Tiwos doet wat nodig is, de bewoner doet wat hij kan' (Tiwos, 2017). Tot slot zijn er de principes 'We bieden verantwoord maatwerk' en 'We zijn aardig' (Tiwos, 2017). Dit houdt in dat de medewerkers van Tiwos sociaal, dichtbij en gedreven zijn. Deze principes zijn de leidraad van het handelen.

3.4 EVALUATIE BELANGRIJKSTE MOGELIJKHEDEN

Deelvraag 4: Hoe worden de belangrijkste mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid ervaren?

Nu alle mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn verkend, worden de belangrijkste geëvalueerd door de medewerkers. Voor de evaluatie zijn, uit de hierboven genoemde mogelijkheden, twee regelingen en één instrument gekozen. Dit is gedaan in samenspraak met Organisatieontwikkelaar Monique Marinus. De afwegingscriteria hierbij waren:

1. Relevantie voor Tiwos
2. Voor iedere medewerker toepasbaar

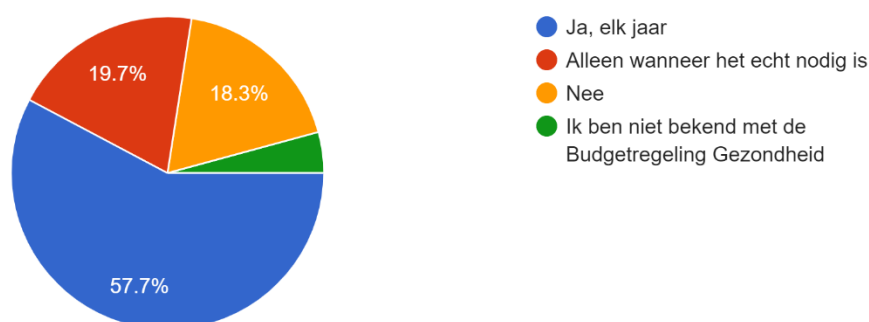
Verder vielen er al een aantal regelingen en instrumenten af, omdat deze niet beïnvloedbaar zijn (bijv. omdat ze cao-gebonden zijn). Er is gekozen voor een evaluatie van de Budgetregeling Gezondheid, het persoonlijk loopbaanbudget en het instrument 'Expeditie loopbaan'.

Op 1 april 2019 is een enquête uitgezet onder 95 medewerkers, die de beleving van de bestaande regelingen betreffende duurzame inzetbaarheid evalueerde. Voor alle resultaten van de 71 respondenten, wordt doorverwezen naar bijlage 4. In hoofdstuk 2 is reeds in kaart gebracht wie de enquête hebben ingevuld.

3.4.1 EVALUATIE BUDGETREGELING GEZONDHEID

Maak je gebruik van de Budgetregeling Gezondheid?

71 responses



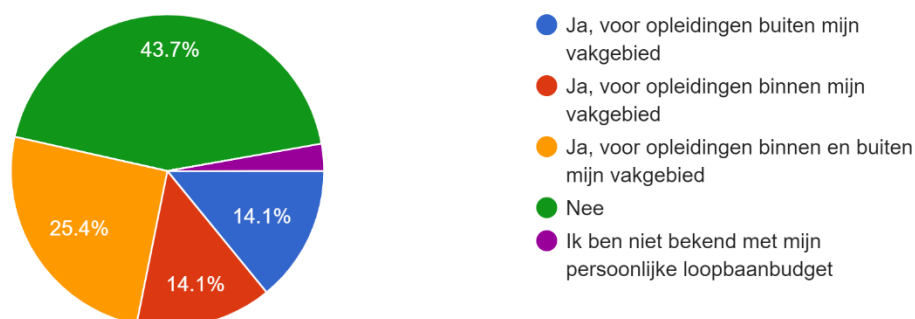
Figuur 9: Gebruik van de Budgetregeling Gezondheid

22,5 procent van de respondenten heeft aangegeven niet bekend te zijn met de Budgetregeling Gezondheid of er geen gebruik van te maken. Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven er wel gebruik van te maken. Medewerkers die er geen gebruik van maken, geven aan dat er meer behoefte is aan vergoeden van alternatieve geneeswijzen of dat ze niet precies weten wat er allemaal mogelijk is met de Budgetregeling Gezondheid.

3.4.2 EVALUATIE PERSOONLIJK LOOPBAANBUDGET

Maak je gebruik van je persoonlijk loopbaanbudget?

71 responses



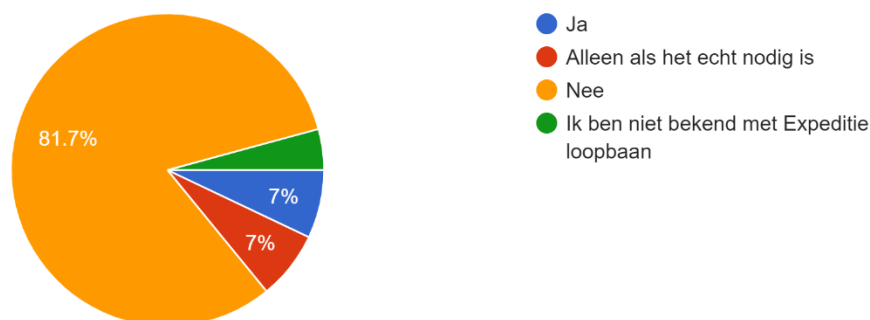
Figuur 10: Gebruik van het persoonlijk loopbaanbudget

46,5% van de respondenten geeft aan geen gebruik te maken van het persoonlijke loopbaanbudget of er niet bekend mee te zijn. Meestal wordt aangegeven dat het onduidelijk is wat er mogelijk is met het persoonlijk loopbaanbudget en dat het niet voor iedereen op dezelfde wijze wordt beoordeeld. Een enkele medewerker mist de mogelijkheid tot het behalen van een (extra) rijbewijs of bijvoorbeeld het volgen van een cursus Spaans.

3.4.3 EVALUATIE EXPEDITIE LOOPBAAN

Maak je gebruik van de mogelijkheden binnen Expeditie loopbaan?

71 responses



Figuur 11: Gebruik van Expeditie loopbaan

85,9 procent maakt geen gebruik van de mogelijkheden binnen Expeditie loopbaan of is er niet bekend mee.

2 respondenten hebben aangegeven waarom ze er geen gebruik van maken. De eerste respondent geeft aan dat de mogelijkheden niet aanspreken, maar waarom weet de respondent zelf ook niet. De andere respondent geeft aan dat Expeditie loopbaan meer een verbinder mag zijn tussen mensen en niet alleen mogelijkheden moet bieden tot ontwikkeling.

3.5 EVALUATIE WERKVERMOGEN

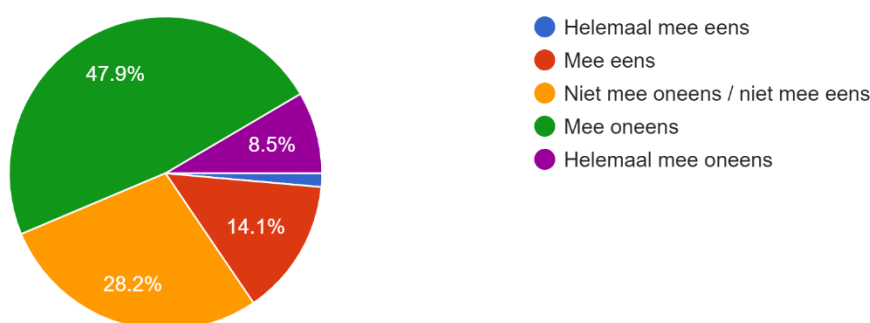
Deelvraag 5: Hoe wordt het werkvermogen ervaren door de medewerkers?

Vanuit de doelstelling, zoals beschreven in hoofdstuk 1, is ook het werkvermogen van de medewerkers geëvalueerd in dezelfde enquête. De vragen zijn op basis van het Huis van Werkvermogen gesteld (Gezondheid, Competenties, Normen en waarden en Werk). De belangrijkste resultaten zijn hieronder uiteengezet.

3.5.1. GEZONDHEID

Ik ervaar stress als ik aan het werk ben.

71 responses

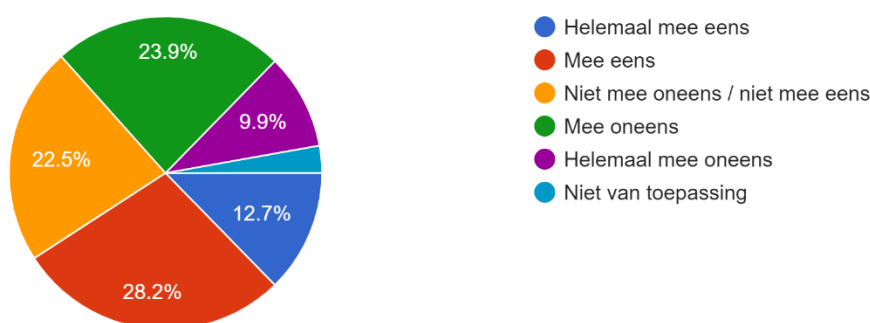


Figuur 12: Ervaren stress

15,5 procent van de respondenten ervaart stress als ze aan het werk zijn. Dit is door te trekken naar de andere vragen. Ook 15,5 procent ervaart een hoge werkdruk. Verder ervaart 8,5% van de respondenten zijn werk als emotioneel zwaar. De grafieken van deze uitspraken staan in de bijlage 4.

Ik vind dat ik te veel zit als ik aan het werk ben.

71 responses

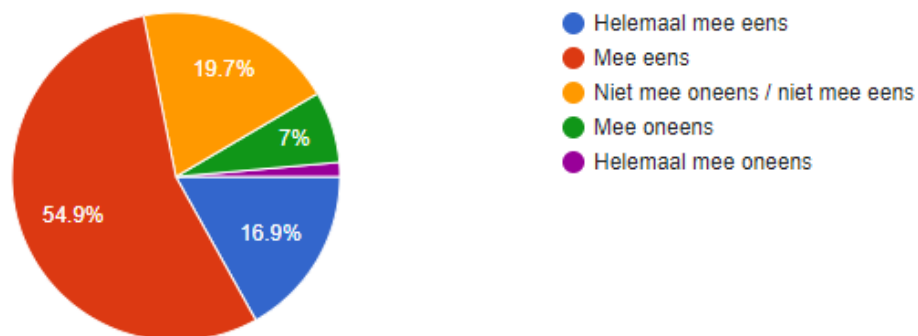


Figuur 13: Ervaren zitgedrag

40,9% van de respondenten vindt dat ze te veel zitten als ze aan het werk zijn.

Ik vind dat Tiwos zich voldoende inspant om mij zo gezond mogelijk te laten werken.

71 responses

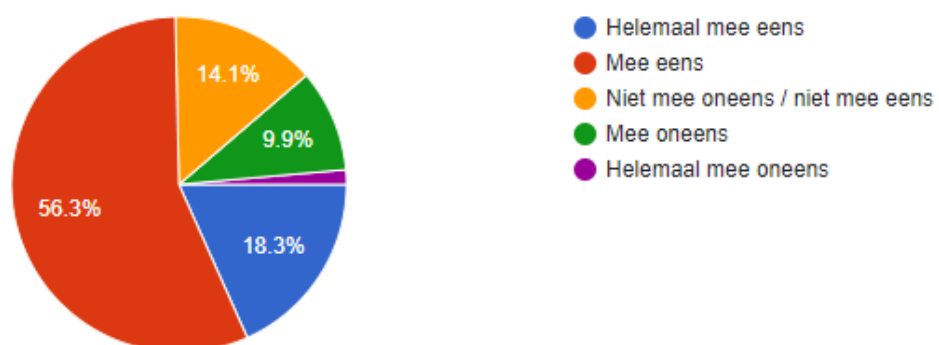


Figuur 14: Ervaren verantwoordelijkheid gezondheid door Tiwos

Van de respondenten vindt 71,8% dat Tiwos genoeg doet om de medewerkers zo gezond mogelijk te laten werken. De respondenten geven aan dat er heel veel mogelijk is bij Tiwos en dat er altijd maatwerk wordt toegepast. Ook staat Tiwos open voor ideeën en is bereid om oplossingen te bedenken. Ook qua verstelbare bureaus, de werkplek, fruit op de afdeling etc. is er genoeg volgens de respondenten.

Ik vind dat ik zelf genoeg doe om zo gezond mogelijk te blijven.

71 responses



Figuur 15: Ervaren eigen verantwoordelijkheid gezondheid

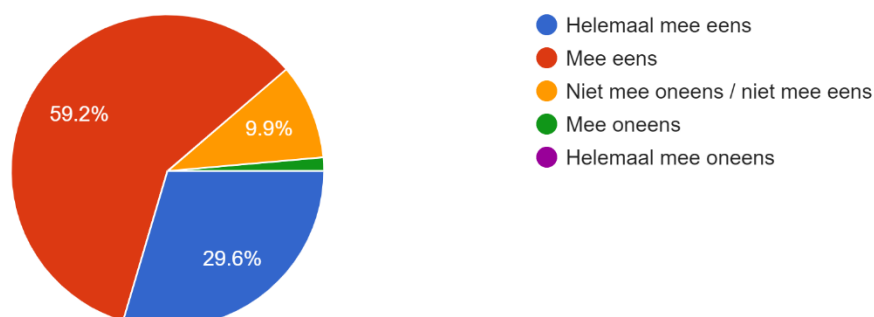
De respondenten vinden over het algemeen dat zij ook genoeg doen om zo gezond mogelijk te blijven, 74,6%. Respondenten proberen over het algemeen gezond te eten, genoeg te slapen en te sporten. Een enkeling geeft aan meer te willen bewegen.

De respondenten geven hun gezondheid gemiddeld een 7,4.

3.5.2. COMPETENTIES

Ik probeer mijn kennis en vaardigheden actief te ontwikkelen.

71 responses

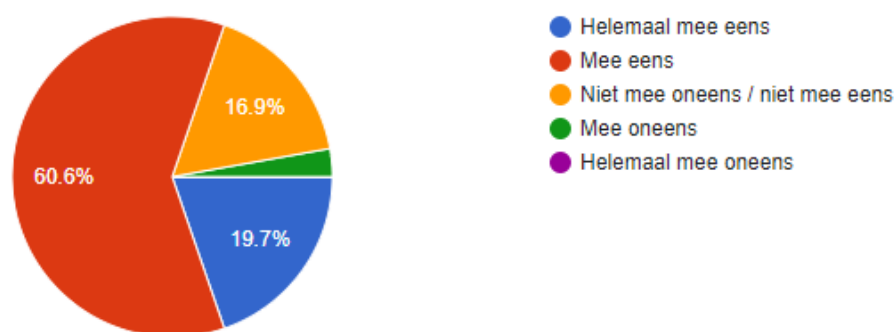


Figuur 16: Ervaren ontwikkeling kennis en vaardigheden

88,8% van de respondenten geeft aan zijn of haar kennis en vaardigheden actief te ontwikkelen.

Ik zet mij actief in om mijn inzetbaarheid te vergroten.

71 responses

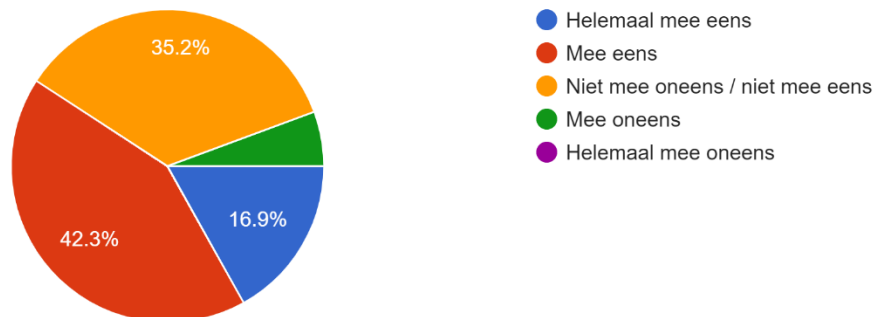


Figuur 17: Ervaren inzetbaarheid

80,3% van de respondenten vindt dat ze zich actief inzetten om hun inzetbaarheid te vergroten.

Als Tiwos mij een kans zou bieden om nieuwe werkervaring op te doen, zou ik die kans pakken.

71 responses



Figuur 18: Ervaren mate bereidheid om nieuwe werkervaring op te doen

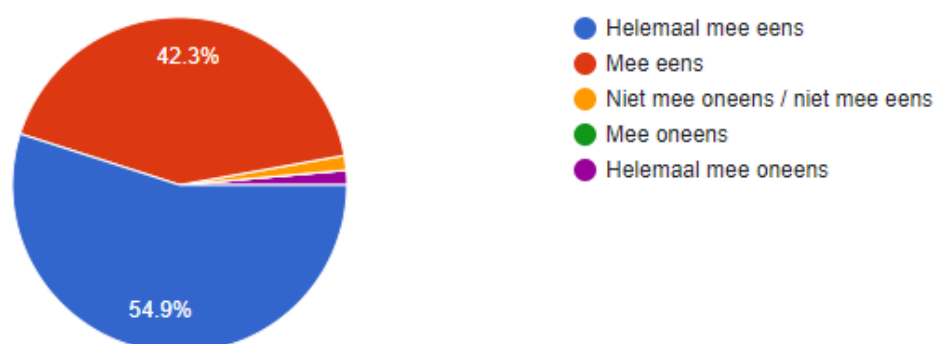
59,2% van de respondenten geeft aan nieuwe werkervaring op te willen doen, als Tiwos ze de kans zou bieden. De 35,2% die het er niet mee eens / niet mee oneens is, geeft aan dat het ligt aan het soort werkervaring.

De respondenten hebben een cijfer gegeven hoe goed ze de competenties vonden aansluiten bij hun huidige rol. Het gemiddelde cijfer dat gegeven is, is een 8,1.

3.5.3. NORMEN EN WAARDEN

Ik voel me betrokken bij Tiwos.

71 responses

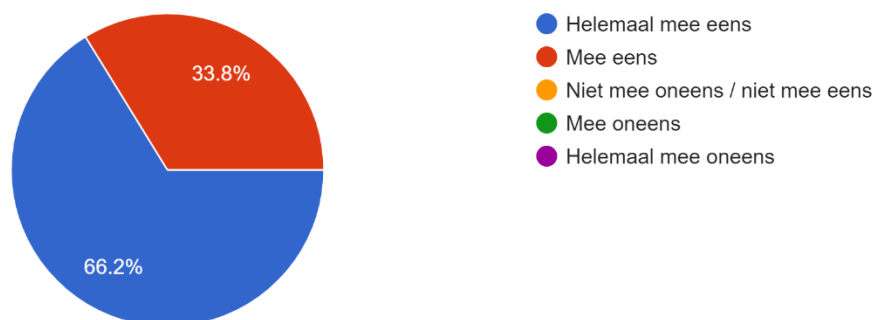


Figuur 19: Ervaren betrokkenheid bij Tiwos

Op 2 respondenten na, voelen alle respondenten zich betrokken bij Tiwos.

Ik ben blij met Tiwos als werkgever.

71 responses

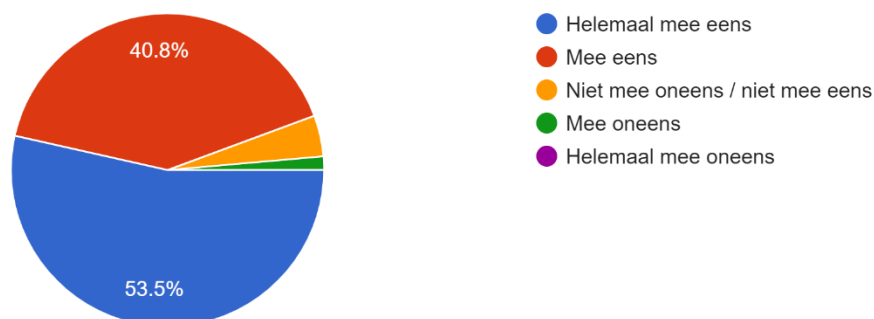


Figuur 20: Ervaren mate tevredenheid over Tiwos als werkgever

Alle respondenten hebben aangegeven blij te zijn met Tiwos als werkgever.

Ik heb interessant werk.

71 responses

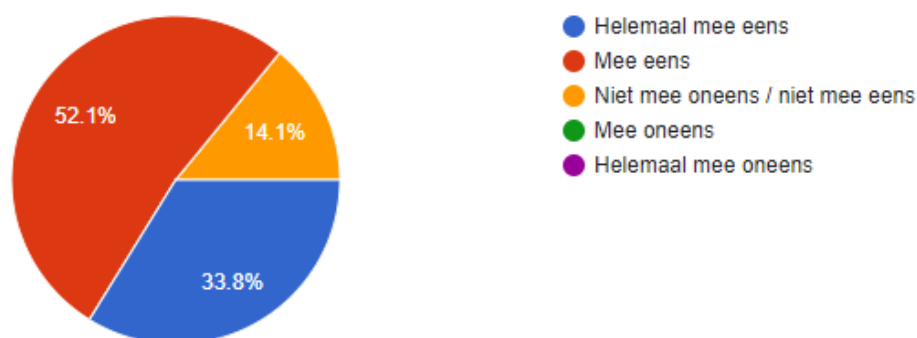


Figuur 21: Ervaren mate van interessant werk

94,3% van de respondenten geeft aan interessant werk te hebben.

Ik krijg waardering voor het werk dat ik doe.

71 responses

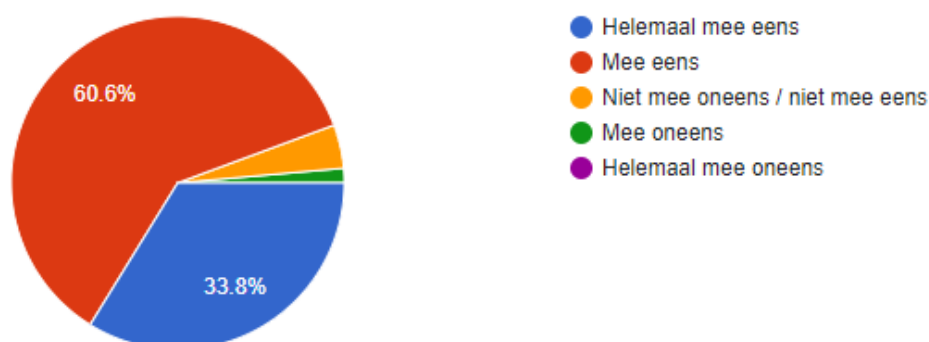


Figuur 22: Ervaren waardering

Op 14,1% na geven alle respondenten aan waardering te krijgen voor het werk dat ze doen.

Ik zie resultaat van mijn werk.

71 responses

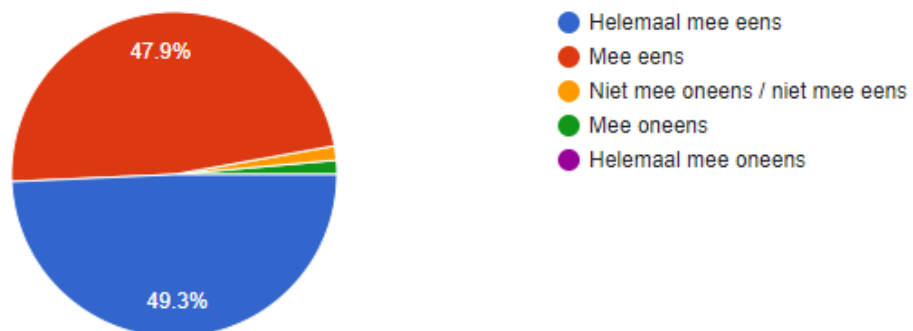


Figuur 23: Ervaren resultaat van het werk

94,4% van de respondenten ziet resultaat van hun werk.

Ik werk graag samen met collega's van mijn eigen team.

71 responses

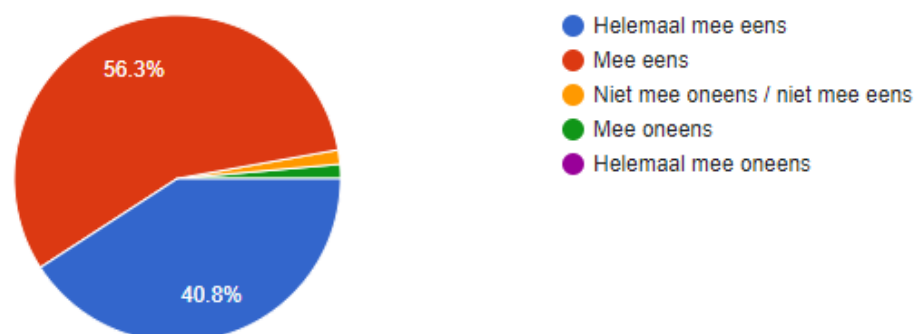


Figuur 24: Ervaren samenwerking collega's eigen team

Op 2 respondenten na, werkt iedereen graag samen met collega's van zijn of haar eigen team. Bij de vraag 'Ik werk graag samen met collega's van andere teams' gaf 97,2% van de respondenten aan het hier (helemaal) mee eens te zijn.

Ik voel me nuttig en waardevol bij Tiwos.

71 responses



Figuur 25: Ervaren mate van nuttig en waardevol zijn bij Tiwos

Op 2 respondenten na voelt iedereen zich nuttig en waardevol bij Tiwos.

Op de vraag 'Waar krijg je energie van op je werk?' worden vaak de collega's en de sfeer genoemd. Ook krijgen de respondenten energie van uitdagend werk, waardering en het verschil kunnen maken.

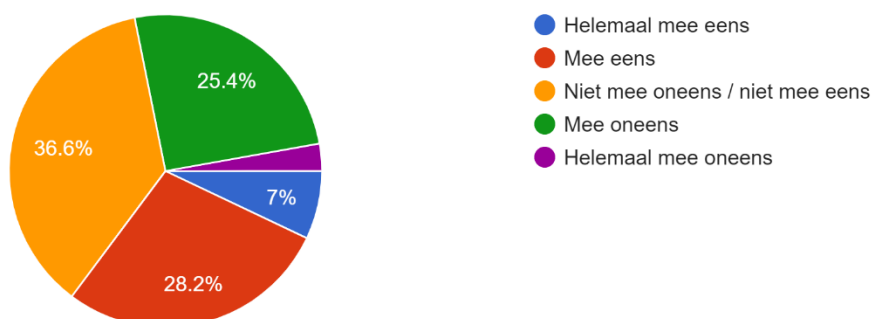
Op de vraag 'Wat kost je energie op het werk?' geven respondenten aan de negatieve (collega's) of sfeer vervelend te vinden. Ook worden een aantal systeemtechnische zaken genoemd en het vele vergaderen. Een enkeling geeft aan dat er te veel gedoe is rond organisatieontwikkelingen en dat Tiwos te veel maatwerk biedt.

De vraag 'Waardeer met een cijfer jouw binding met Tiwos, betrokkenheid en gevoel van waardering' wordt beantwoord met een gemiddelde van 8,2.

3.5.4. WERK

Mijn werk eist veel inspanning van mij.

71 responses

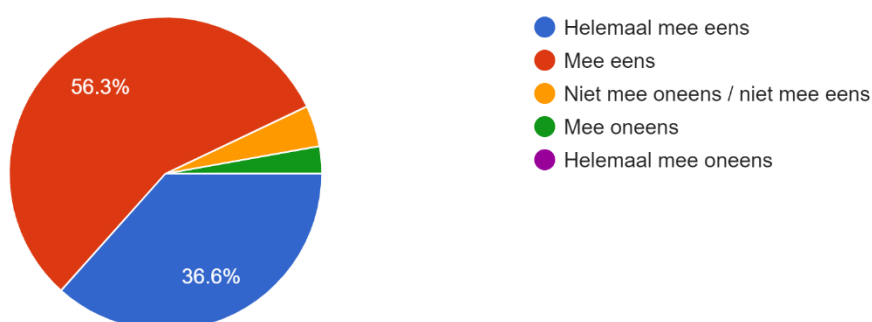


Figuur 26: Ervaren inspanning

35,2% van de respondenten geeft aan dat het werk veel inspanning eist.

Ik ben vrij om te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.

71 responses

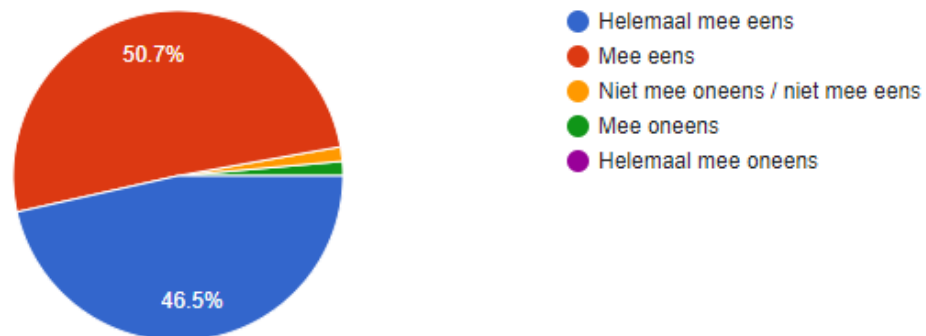


Figuur 27: Ervaren autonomie over werk

92,9% van de respondenten geeft aan vrij te zijn om te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd. Ook geeft 78,9% van de respondenten aan zelf te kunnen bepalen wanneer de taken worden uitgevoerd.

Ik ben blij met mijn werk.

71 responses

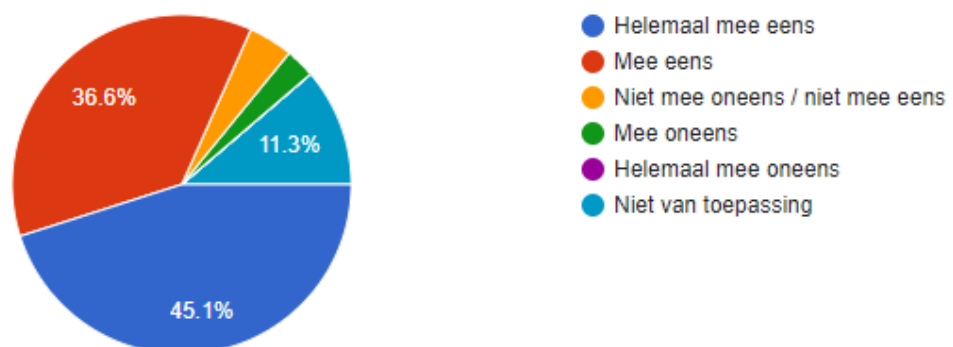


Figuur 28: Ervaren tevredenheid werk

Op 2 respondenten na geven alle respondenten aan blij te zijn met het werk.

Ik heb prettig contact met mijn manager.

71 responses

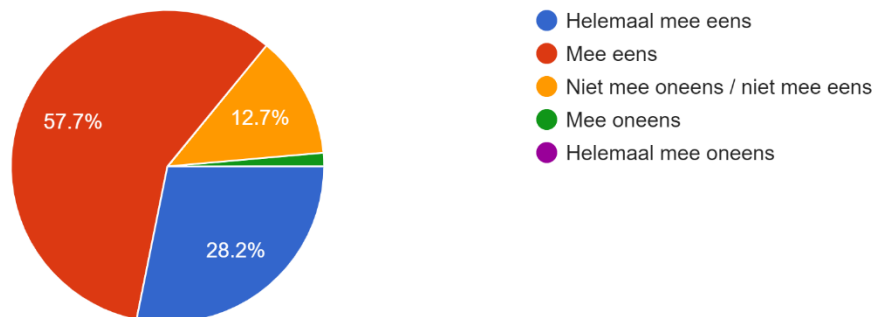


Figuur 29: Ervaren contact met de manager

Er is één samensturend team binnen Tiwos. Voor hen is de optie 'Niet van toepassing'. Verder geeft 81,7% van de respondenten aan prettig contact te hebben met zijn of haar manager. 69% van de respondenten geeft aan het te horen van zijn of haar manager als ze het goed doen. Verder geeft 80,3% van de respondenten aan van collega's te horen als ze het goed doen. 67,6% van de respondenten geeft aan het te horen van collega's als ze het fout doen.

Ik ervaar een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven.

71 responses



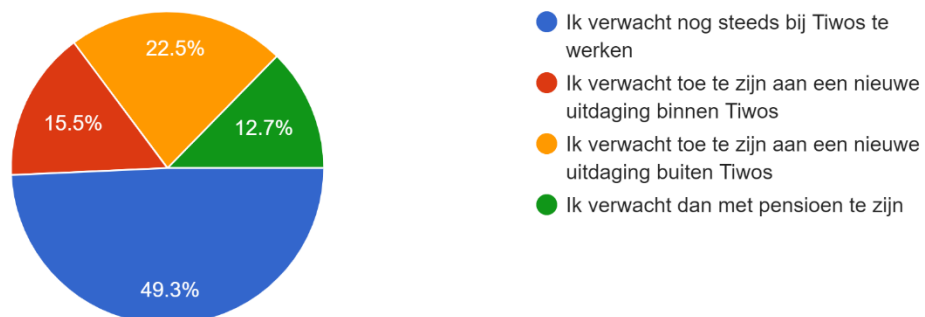
Figuur 30: Ervaren balans werk en privé

85,9% van de respondenten geeft aan een goede balans te ervaren tussen werk en privé leven. De mogelijkheid om 9x4 te werken wordt als fijn ervaren. Ook vinden respondenten dat Tiwos veel meedenkt, vooral door flexibiliteit te bieden. Respondenten geven ook als reden aan geen stress te ervaren of niet over te hoeven werken, waardoor ze als ze thuiskomen om 17:00 uur alles achter zich kunnen laten.

Op de vraag: 'Wat vind je van jouw werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen over het algemeen?', wordt het gemiddelde cijfer van een 7,9 gegeven.

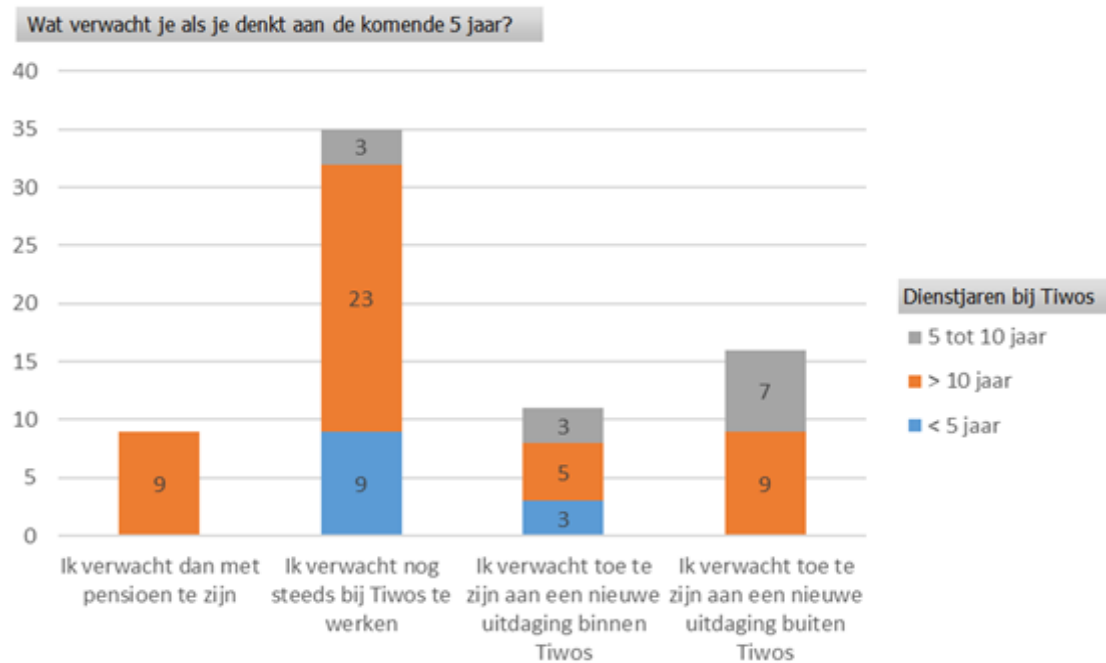
Als je denkt aan de komende vijf jaar, wat verwacht je dan?

71 responses



Figuur 31: Toekomstverwachting

Meer dan de helft (met de respondenten die binnen 5 jaar met pensioen zijn erbij) geeft aan bij Tiwos te willen blijven werken in dezelfde functie de komende 5 jaar. Respondenten geven aan het lastig te vinden om te kunnen zeggen wat de toekomst brengt, maar dat ze het enorm bij hun zin hebben bij Tiwos. Een aantal respondenten denkt wel na over een volgende uitdaging, maar sluiten niet uit over 5 jaar nog steeds bij Tiwos te werken.



Figuur 32: Toekomstverwachting gekruist met dienstjaren

Van de 49,3% van de respondenten die de komende 5 jaar bij Tiwos in dezelfde functie willen blijven werken, werkt er 65,7% van de respondenten er nu al langer dan 10 jaar.

Voor alle resultaten van de enquête, wordt doorverwezen naar bijlage 4.

3.6 LITERATUURSTUDIE

Deelvraag 6: Welke ethische kaderstellingen, best practices en valkuilen zijn er op het gebied van duurzame inzetbaarheid?

'Geef me werk dat bij me past en ik hoeft nooit meer te werken.' - Confucius

Omdat er vanuit de organisatie de vraag is gekomen om de ethische kant van duurzame inzetbaarheid te belichten, is er een literatuurstudie gedaan. De volledige literatuurstudie is te vinden in bijlage 5. Vanwege de scope van dit onderzoek, worden hieronder alleen de belangrijkste bevindingen uit de literatuurstudie beschreven.

In deze (samenvatting van de) literatuurstudie worden er naast de ethische kaderstelling ook een aantal 'best practices' benoemd. Met 'best practices' wordt bedoeld: regelingen, instrumenten of tips die voor bepaalde bedrijven goed werken, of die vanuit de literatuur beschreven zijn. Dit is gedaan op basis van de thema's van het Huis van Werkvermogen (Gezondheid, Competenties, Normen en waarden en Werk). Tot slot komen een aantal valkuilen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid aan bod, om ervoor te zorgen dat de best practices niet de plank misslaan.

3.4.1. ETHISCHE KADERSTELLING

Dat er kaders en restricties zijn voor (het implementeren van) een duurzaam inzetbaarheidsbeleid, is bekend. De ethische scheidingslijnen zijn echter nog erg vaag. Vanuit de organisatie is de vraag gekomen hoe ver een werkgever mag gaan om in te grijpen in het persoonlijke leven van een medewerker ter bevordering van zijn of haar duurzame inzetbaarheid.

Verschillende experts vinden dat werkgevers best hun werknemers mogen aanspreken op hun leefstijl als deze niet bevorderlijk is voor hun inzetbaarheid. Ruim de helft van de HR professionals heeft er geen probleem mee als een baas zich met de leefstijl van zijn medewerkers bemoeit. Dat blijkt uit het Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid van 2015 onder ruim 4800 HR professionals. Het moet vooral bij advies blijven, of bij het stimuleren van gezonder leven (Over duurzame inzetbaarheid, 2015). Belangrijk hierbij is het vertrouwen dat er is tussen werknemer en zijn of haar manager.

Dit wordt ook beaamd door Jolina Kragtwijk, HR manager bij Rochdale (een woningstichting in Amsterdam). Tijdens een inspiratiesessie gaf de HR manager aan dat medewerkers aangesproken mogen worden op hun leefstijl, zolang dit maar gebeurt vanuit een oprechte interesse en door middel van het goede gesprek. Ook Henriette Mutsaers van arbodienst Flink, is het hiermee eens.

Er is dus zeker ook een rol weggelegd voor de manager. Een medewerker leidt uiteraard zijn of haar eigen leven, maar als leidinggevende is het belangrijk om als motivator op te treden en het goede voorbeeld te geven (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Als je als leidinggevende niet vitaal bent, kun je dat ook niet verwachten van je medewerkers. Een enthousiaste, vitale CEO kan echt het verschil maken (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Persoonlijk leiderschap is hiervoor de basis (Van Wingerden & Van Kessel, 2015).

3.4.2. BEST PRACTICES

Hieronder worden de best practices beschreven aan de hand van het Huis van Werkvermogen.

Gezondheid

Voldoende bewegen

Werknemers die veel bewegen, zijn fitter, herstellen eerder van kwaaltjes en kunnen het werk zowel mentaal als fysiek beter aan. Dit leidt tot minder uitval. Uit onderzoek blijkt dat veel zitten leidt tot ziektes als diabetes, overgewicht, hart- en vaatziekten, depressies en vroegtijdig overlijden (Nogfitterenvitaler, z.j.).

Bedrijfsyoga

Yoga wordt geassocieerd met een afname van stress (Wheeler & Wilkin, 2007).

Preventief medisch onderzoek

Verder kan een preventief medisch onderzoek (PMO) waardevol zijn. Dit maakt ook bepaalde, gevoelige, onderwerpen bespreekbaar (overgewicht, veel roken, overmatig alcoholgebruik etc.) en geeft inzicht en bewustwording voor medewerkers (Nogfitterenvitaler, z.j.).

Competenties

Visie en trends

Zorg voor een duidelijke visie op trends en vereiste ontwikkeling van de werknemers. Maak een vertaalslag van de externe ontwikkelingen die invloed hebben op de vereiste competenties van de medewerkers (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Een Persoonlijk Ontwikkelingsplan is bij uitstek een instrument om concreet de duurzame inzetbaarheid van een medewerker te verhogen (De Cuyper, 2012). Door regelmatig feedback te krijgen op het POP (van leidinggevende maar kan ook van collega's), maak je competentieontwikkeling bespreekbaar en een hot item.

Skill will matrix

De skill will matrix is ontwikkeld door Hersey & Blanchard (1969). Op basis van twee variabelen worden medewerkers of teams getypeerd. Dit zorgt ervoor dat de competenties van medewerkers en teams in kaart kunnen worden gebracht.

Informeel leren

Stimuleer (ongemerkt) leren, in kleine stappen, dichtbij het werkproces. Door een werknemer 'informeel' en in kleine stappen te laten ontwikkelen, wordt de drempel lager en het leren behapbaar (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

Normen en waarden

Waardering en erkenning

Uit onderzoek is ook gebleken dat waardering en erkenning een enorme motivator kan zijn voor zowel werknemers als leidinggevendenden (Dur, 2009). Ook de bedenker van het Huis van Werkvermogen, onderschrijft het geven van waardering als een van de belangrijkste interventies op het gebied van 'normen en waarden' (Ilmarinen, 2009).

'Het goede gesprek'

Het is essentieel voor zowel de werknemer als de werkgever om een goed gesprek te hebben over de ontwikkeling van de werknemer en het bedrijf (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Belangrijk is dat het gesprek ook op een goede manier wordt gevoerd.

Werk

Generatievriendelijk organisatieklimaat

De 'vergrijzer' kan een enorme rol spelen bij de overdracht van kennis en kunde (Fincham, 2005). Zij kunnen optreden als mentoren of werkcoaches. Dit biedt mogelijkheden voor kennisoverdracht in relatie tot de nieuwe instroom.

Interne mobiliteit

Om meer talent en capaciteit uit medewerkers te halen, kan interne doorstroming helpen (Kuiper, 2017). Verder is het essentieel voor de doorontwikkeling van een organisatie en het behouden van kwaliteit.

Detachering

Detachering is in feite het lenen van personeel van of aan een derde partij (Jorens, 2009). Medewerkers krijgen de kans om nieuwe kennis en ervaringen op te doen, zonder dat de stap meteen permanent is. Dit zorgt ervoor dat medewerkers eerder geneigd zijn om een nieuwe uitdaging aan te gaan (Jorens, 2009).

3.4.3. DE VALKUILEN

Bij de bovengenoemde best practices is het wel nodig om een kanttekening te plaatsen. De instrumenten en tips die hierboven benoemd zijn, moeten uiteraard passen in het 'grotere' geheel. Het heeft geen zin om dit als losse tools te implementeren. Dit wordt verder hieronder uiteengezet.

Volgens Van Wingerden (Directeur Organisatieontwikkeling Schouten & Nelissen) kiezen werkgevers te vaak voor een onze-size-fits-all-oplossing, maar een complex, meervoudig vraagstuk vraagt eerder om maatwerk (Van Wingerden & Van Kessel, 2015).

Volgens De Casparis (oprichter van HC Health en professional in strategisch vitaliteitsmanagement), is een andere valkuil dat het vitaliteitsbeleid niet direct verbonden is met de strategie van de organisatie.

Bob Veldhuis, oprichter van Veldhuis Advies en actief zoeker naar geluk en beweging in het bedrijf, onderschrijft de mening van De Casparis. Vaak wordt het plan van aanpak betreffende duurzame inzetbaarheid niet in een bredere context geplaatst (Veldhuis, z.j.).

Een andere valkuil is dat er te weinig draagvlak is vanuit de directie (Van Vuuren & Smit & Wolswijk, 2016). Vanuit de directie en/of HR moet ook de urgentie onderbouwd worden (Van Vuuren & Smit & Wolswijk, 2016).

Tot slot is een valkuil dat, door alle veranderingen die al gaande zijn binnen een organisatie, er weinig tijd is om de volledige focus te leggen op duurzame inzetbaarheid (Casparis, 2016).

4. CONCLUSIES

De conclusies hieronder worden beschreven aan de hand van de deelvragen en hebben dezelfde structuur als het hoofdstuk 'Resultaten'. In de conclusies zijn de resultaten in samenhang gebracht met de beschreven literatuur (deelvraag 6) en organisatiecontext en verklaard. Deze conclusies zijn uitvoerig met de organisatie besproken en zijn herkend en erkend.

4.1 CONCLUSIE 1

Deelvraag 1: Wat verstaat Tiwos onder duurzame inzetbaarheid?

Tiwos heeft geen definitie van duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten van de eerste deelvraag kan geconcludeerd worden dat er geen algemeen duurzaam inzetbaarheidsbeleid is met een (breed gecommuniceerde) visie die wordt uitgedragen in de organisatie. Het past bij de organisatiecultuur om geen algemeen duurzaam inzetbaarheidsbeleid te hebben, omdat Tiwos niet gelooft in uniforme regels, maar maatwerk bieden centraal stelt. Strakke regels passen daar volgens Tiwos niet bij. Om zo min mogelijk kaders en richtlijnen te hebben, is het daarom logisch dat er geen beleid is gemaakt voor het thema duurzame inzetbaarheid.

Zoals benoemd in de literatuurstudie, is dit een valkuil, omdat het thema 'duurzame inzetbaarheid' daarmee niet in een bredere context wordt geplaatst (Veldhuis, z.j.). Het is belangrijk om een integrale visie te hebben waarbij medewerkers betrokken zijn bij de totstandkoming (Veldhuis, z.j.). Uit de resultaten van de deskresearch en gesprekken met de focusgroep en HR kan geconcludeerd worden dat het nu niet duidelijk is wanneer een medewerker duurzaam inzetbaar is bij Tiwos en aan welke voorwaarden dan moet zijn voldaan.

Er kan wel geconcludeerd worden dat er een beeld was van duurzame inzetbaarheid. Om dit beeld te concretiseren is met de focusgroep een verkenning gedaan naar de definitie van duurzame inzetbaarheid, die luidt: kunnen meebewegen met de dynamische omgeving van Tiwos, door flexibele en wendbare medewerkers.

4.2 CONCLUSIE 2

Deelvraag 2: Wat is de koppeling tussen het organisatiebeleid en duurzame inzetbaarheid?

Uit de resultaten van de tweede deelvraag kan geconcludeerd worden dat de (externe) ontwikkelingen die zijn beschreven in het huidige beleidsplan (2017-2021) 'Écht contact', in onvoldoende mate zijn doorvertaald op teamniveau en op individueel niveau. Tijdens de eerste focusgroep is verkend dat Tiwos onder 'duurzame inzetbaarheid' verstaat dat er flexibele en wendbare medewerkers moeten zijn om met de dynamische omgeving waarin Tiwos opereert mee te bewegen (zie conclusie 1). Dit is niet mogelijk als externe ontwikkelingen in onvoldoende mate zijn doorvertaald op teamniveau en op individueel niveau. Medewerkers weten dan niet of in beperkte mate, h^oe ze moeten veranderen om bijvoorbeeld over 2 jaar nog mee te kunnen bewegen met de veranderende eisen in de samenleving en om zodoende niet voor verrassingen te komen staan. Daarbij verschijnen er onvoldoende kaders en richtlijnen vanuit Tiwos, waarlangs medewerkers kunnen meten of ze op de goede weg zitten of moeten bijschakelen om de algemene doelstellingen te halen die in het beleidsplan zijn geformuleerd. Kijkend naar de

literatuur, zijn er verbeterpunten op de verdieping 'Werk' van het Huis van Werkvermogen en dan voornamelijk op het onderdeel 'management en leiderschap', vanwege het gebrek aan kaders, richtlijnen en visie (Ilmarinen, 2005).

Tevens kan geconcludeerd worden dat er weinig optimalisatiedrive wordt gevoeld. Hierdoor ontstaat er soms weerstand bij veranderingen. Dit past binnen de organisatiecontext, omdat medewerkers over het algemeen liever de oude status quo in stand houden, dan dat ze gaan veranderen of verbeteren. Als alles in principe goed is en je niet kunt meten of je op de goede weg zit, wordt er ook geen optimalisatiedrive gevoeld. De noodzaak is er niet om te veranderen of te verbeteren. Uit het onderdeel 'valkuilen' van de literatuurstudie, wordt benadrukt dat er veerkrachtige werknemers nodig zijn om de sociale en technologische veranderingen bij te benen (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Ook zijn er wendbare en flexibele medewerkers nodig om strategische doelstellingen te behalen (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Op deze manier zijn de medewerker bij Tiwos niet veerkrachtig, maar juist behoudend. Uit informele gesprekken kan geconcludeerd worden dat vooral nieuwe en jongere medewerkers hier tegenaan lopen.

Er kan geconcludeerd worden dat het streven van Tiwos om de verantwoordelijkheid laag te leggen binnen de organisatie, niet (altijd) het beoogde effect heeft.

4.3 CONCLUSIE 3

Deelvraag 3: Welke mogelijkheden op het gebied van behouden en versterken van duurzame inzetbaarheid zijn er bij Tiwos?

Geconcludeerd kan worden dat er bij Tiwos inhoudelijk veel mogelijk is qua duurzame inzetbaarheid. Omdat voor Tiwos maatwerk leveren heel belangrijk is (naar klanten, maar ook naar eigen medewerkers), is in gesprek bijna alles mogelijk.

Verder kan geconcludeerd worden dat er veel versnipperd deelbeleid is, dat verspreid staat op intranet. Zoals beschreven in de literatuurstudie, is één van de grootste valkuilen van duurzame inzetbaarheid om ad hoc regelingen te bedenken zonder algemeen kader (De Casparis, 2016).

Ondanks het vele deelbeleid kan, gezien de organisatiecontext (het hoge ziekteverzuimcijfer, de hoge gemiddelde leeftijd en de lange dienstverbanden), geconcludeerd kunnen worden dat er (specifieke) regelingen gericht op preventie zouden moeten zijn. Een vergrijzend personeelsbestand (hoge gemiddelde leeftijd en lange dienstverbanden) zorgt namelijk voor een minder optimaal inzetbaar personeelsbestand (De Jong et al., 2014). In het Huis van Werkvermogen raakt dit het kopje 'Gezondheid' (Ilmarinen, 2005).

4.4 CONCLUSIE 4

Deelvraag 4: Hoe worden de belangrijkste mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid ervaren?

Uit de enquête kan geconcludeerd worden dat medewerkers onvoldoende weten wat de duurzame inzetbaarheidsregelingen inhouden en wat ze er precies mee kunnen.

De onduidelijkheid over de duurzame inzetbaarheidsregelingen en het feit dat medewerkers de duurzame inzetbaarheidsinstrumenten beperkt gebruiken, kan worden verklaard door het feit dat de regelingen en instrumenten niet in samenhang zijn gebracht en verspreid staan op het intranet.

Geconcludeerd kan worden dat de duurzame inzetbaarheidsinstrumenten (zoals bijvoorbeeld 'Expeditie loopbaan'), in zeer beperkte mate worden gebruikt, terwijl medewerkers wel aangeven actief bezig te zijn met het verbeteren van hun inzetbaarheid. Het is opmerkelijk dat medewerkers zich wel ontwikkelen, maar dat niet doen met de door Tiwos aangereikte tools. Geconcludeerd kan worden dat het onduidelijk is of de medewerkers zich op de gewenste manier ontwikkelen. Dit onderdeel raakt het kopje 'Competenties' van het Huis van Werkvermogen (Ilmarinen, 2005).

4.5 CONCLUSIE 5

Deelvraag 5: Hoe wordt het werkvermogen ervaren door de medewerkers?

De enquête betreffende het werkvermogen is opvallend positief ingevuld. De respondenten vinden dat ze heel goed op hun plek zitten bij Tiwos. De respondenten ervaren bijvoorbeeld weinig stress en geen hoge werkdruk. Dit valt onder het kopje 'Gezondheid van het Huis van Werkvermogen. Dit is te verklaren door de eerder genoemde conclusies en organisatiecontext. Er worden onvoldoende kaders of richtlijnen gesteld vanuit Tiwos. Doordat er onvoldoende (concrete) doelstelling zijn geformuleerd, is in principe alles goed wat een medewerker doet. Daarmee kan verklaard worden dat medewerkers weinig stress en geen hoge werkdruk voelen.

Verder komt uit de enquête dat medewerkers vinden dat ze actief bezig zijn met het verbeteren van hun competenties (kopje 'Competenties van het Huis van Werkvermogen') (Ilmarinen, 2005). Hierboven is echter geconcludeerd dat er vanuit Tiwos onvoldoende doorvertaling is van de veranderingen in de samenleving, waardoor er onvoldoende duidelijkheid is hoe een medewerker zich moet ontwikkelen om over 2 jaar mee te kunnen bewegen met de veranderingen. De vraag is of medewerkers zich wel langs de juiste lijn ontwikkelen.

Bovendien komt uit de enquête dat zeker 62% van de respondenten nog (minimaal) 5 jaar in dezelfde functie bij Tiwos werken. Dat is te verklaren uit de organisatiecontext, omdat medewerkers Tiwos beschouwen als een 'warm bad'. De meeste medewerkers zijn ook vrienden buiten het werk om, wat de werksfeer zeer prettig maakt.

Er is echter geconcludeerd dat het onduidelijk is hoe de rol van de medewerker zich over bijvoorbeeld 2 jaar zal moeten ontwikkelen om mee te kunnen bewegen met de omgeving. Als medewerkers nog minimaal 5 jaar in dezelfde rol willen blijven functioneren en geen noodzaak tot verandering zien, is te verwachten dat medewerkers minder succesvol zullen zijn in het behalen van de doelstellingen uit het beleidsplan van Tiwos. In principe is dit geen acuut probleem voor Tiwos, aangezien Tiwos als woningcorporatie niet in een 'markt' opereert waar concurrentie is. Omdat het geen acuut probleem is, dient de aanpak, zoals beschreven bij het theoretische kader, te liggen op preventie (voorkomen) (De Lange et al., 2016) en amplitie (versterken) (Van Vuuren, 2012).

4.6 CONCLUSIE 6

Overig.

Los van de conclusies op de deelvragen is er op strategisch niveau nog een conclusie te trekken. Vooral de medewerkers met lange dienstverbanden (gemiddeld 11 jaar) houden de oude status quo in stand, blijkt uit de gesprekken die zijn gevoerd. Uit gesprekken met de wat nieuwere en relatief jonge medewerkers kwam naar voren, dat zij zich daar wel aan ergeren en dat ze sturing van bovenaf missen. Omdat de medewerkers die nieuw instromen in de minderheid zijn, kunnen ze niet zomaar een verandering teweeg brengen binnen Tiwos. Daarbij wordt Tiwos getypeerd als een 'warm bad' en is het daardoor ook lastig om tegen collega's in te gaan. Als ze dat wel doen, stuiten ze soms op weerstand, mede door het gebrek aan optimalisatiedrive bij de overige medewerkers. Het gevolg is dat jonge en nieuwe medewerkers vroegtijdig vertrekken en dat de zittende medewerkers blijven zitten. Voor de strategische personeelsplanning is dit geen gewenste situatie in het streven naar een gezond en divers personeelsbestand.

Bij deze conclusie is geen literatuur betrokken, omdat de scope van de literatuurstudie zich heeft beperkt tot duurzame inzetbaarheid. De conclusie wordt niet verder benoemd bij de aanbevelingen of het implementatievoorstel. Het is louter geschreven ter informatie voor de organisatie, om tijdig te kunnen anticiperen.

5. AANBEVELINGEN & IMPLEMENTATIEVOORSTEL

De aanbevelingen zullen antwoord geven op de centrale vraag: *Hoe kan Tiwos medewerkers bevorderen en stimuleren om het beste uit zichzelf te halen nu en de komende jaren, waardoor zij in staat zijn om aan te sluiten op de veranderende omgeving van Tiwos?*

Om een diepere reflectie te geven op de aanbevelingen, zijn er na elke aanbeveling de risico's en baten uiteengezet. Ook de aanbevelingen zijn door de organisatie herkend en erkend.

5.1. AANBEVELING 1: DOELSTELLINGEN DOORVERTALEN

De doelstellingen en de ambities van het beleidsplan moeten concreter doorvertaald worden naar prestaties van teams en individuele medewerkers.

Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door middel van een Kaderbrief, waarin richting en concrete doelen opgenomen zijn. In samenspraak met de teams kan, aan de hand van bijvoorbeeld de Kaderbrief, bepaald worden wat een medewerker nog moet doen om over een aantal jaar optimaal inzetbaar te zijn. Dit kan gedaan worden door 'het goede gesprek' onderling aan te gaan, zoals benoemd bij 'Best practices'. Een voorbeeld van een tool die gebruikt kan worden om het goede gesprek aan te gaan, staat in bijlage 7. De sturing geeft houvast, maar er kan nog steeds écht contact plaatsvinden door het gesprek aan te gaan en eigenaarschap worden genomen over het werk en de precieze uitvoering van de taken. Dit is een preventieve maatregel om medewerkers op een proactieve wijze de verantwoordelijkheid en regie te laten nemen voor de eigen loopbaan.

Medewerkers zijn over het algemeen gewend aan autonomie en weinig kaders of richtlijnen. Dit verschilt overigens per afdeling. Binnen de afdeling Financiën & Informatie bestaan veel richtlijnen en deadlines, maar die gaan niet over de persoonlijke ontwikkeling. Verder krijgen medewerkers bij Tiwos de ruimte om eigenaarschap te nemen over hun werk en zo maatwerk te kunnen leveren. Omdat de eisen die ook in de toekomst aan de medewerker worden gesteld nog onduidelijk zijn, wordt er weinig optimalisatiedrive gevoeld. Rekening houdend met deze bevindingen, is het te verwachten dat er vanuit sommige hoeken weerstand kan komen, omdat er sturing komt op ontwikkeling.

Vroeger werd de mens in het algemeen louter als 'een paar handen' gezien. Tegenwoordig worden medewerkers gezien als het kapitaal van een organisatie. Maar sommigen zijn van mening dat medewerkers tegenwoordig, op een subtiele manier, toch ingelijfd worden in andermans doelstellingen. Dit valt terug op de 'rationaliteitskwestie' van filosoof Levinas. Volgens Levinas heeft rationaliteit ervoor gezorgd dat de wereld beheersbaarder werd, omdat het makkelijker te begrijpen was (Van der Ven, 2006). Tegelijkertijd kan de rationaliteit de mens beroven van hun 'eigenheid' (Van der Ven, 2006). Dit toont gelijkenissen met wat managers in organisaties doen. Zij maken de zaak beheersbaar, maar creëren met planningen en doelstellingen ook een keurslijf (Van der Ven, 2006). Dit kan daarom weerstand oproepen.

Ondanks de goede intenties achter organisatieveranderingen, mislukken de veranderingen in Nederlandse organisaties vaak (Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). Tiwos heeft een hele sterke familiecultuur, zoals eerder beschreven. Een sterke en uniforme cultuur in een organisatie kan verstarring in de hand werken (Zijderveld, 1988) en ervoor zorgen dat er weerstand is tegen veranderingen (Selznick, 1957). Ford & Ford (2009) suggereren dat weerstand begrepen moet worden als feedback van de werknemer. Op die manier kan het als een belangrijk instrument gezien worden om de kwaliteit en helderheid van een organisatieverandering te verbeteren. Het kan de kans op

een succesvolle implementatie vergroten. Hirschman (1970) concludeerde dit al eerder en claimt dat weerstand begrepen moet worden als het bewijs van loyaliteit, in plaats van het tegenovergestelde.

Toegespitst op Tiwos kan weerstand te maken hebben met het feit dat medewerkers denken dat de verandering niet in zijn of haar belang is. Medewerkers die heel erg gehecht zijn aan een bepaalde mate van autonomie kunnen denken dat ze erop achteruit gaan met de invoering van concretere eisen aan prestaties.

Verder kunnen medewerkers de angst hebben om niet aan de verandering te kunnen voldoen. Een medewerker kan zich zorgen gaan maken over het eigen vermogen en het feit dat het onvermogen zichtbaar wordt.

Tiwos kan deze redenen voor weerstand wegnemen door goed te communiceren en te luisteren naar de oorzaken van de weerstand (Lewis, 1999). Meer over goede communicatie staat in het implementatieplan.

5.1.1. RISICO'S:

- Door de sturing op de doelstellingen en nieuwe eisen, zullen medewerkers mogelijk meer stress, inspanning en werkdruk in hun werk gaan ervaren.
- Door de eerder geconstateerde lage veranderbereidheid zal het veel moeite kosten om de noodzaak van deze manier van werken duidelijk te maken en hiervoor voldoende draagvlak te krijgen.

5.1.2. BATEN:

- Doordat het voor medewerkers duidelijker is wat er van hen wordt verwacht, kunnen medewerkers onderling elkaar aanspreken op zaken die wel of niet goed gaan. Dit stimuleert het nemen van eigenaarschap, vooral op teamniveau.
- Verder wordt door de introductie van kaderstellingen inzichtelijk gemaakt, wie er nog goed op zijn plek zit en mee kan bewegen en wie minder. Het 'goede gesprek' kan hierdoor makkelijker worden aangegaan. Dit voorkomt of beperkt dat medewerkers vastgeroest komen te zitten in hun rol.

5.2. AANBEVELING 2: CREËER EEN DUURZAAM INZETBAARHEIDSBELEID

Creëer een duurzaam inzetbaarheidsbeleid met overkoepelende visie.

Zoals blijkt uit de conclusies worden de duurzame inzetbaarheidsregelingen en instrumenten onvoldoende gebruikt en is er redelijk wat onduidelijkheid over. Om de vindbaarheid te vergroten en meer duidelijkheid te scheppen rondom de regelingen en instrumenten, wordt geadviseerd om een samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid te creëren. Deze zou een duidelijke, integrale en concrete visie moeten omvatten, die helder omschrijft wat duurzame inzetbaarheid betekent bij Tiwos. Ook de voorwaarden waaraan een medewerker moet voldoen om duurzaam inzetbaar te blijven, dienen hierin te worden beschreven. Cluster in het duurzaam inzetbaarheidsbeleid al het deelbeleid, stem deze op elkaar af en zorg dat duidelijk en inzichtelijk is welke mogelijkheden de regelingen bieden.

Losse activiteiten zijn al een stap in de goede richting, maar de investering om de activiteiten te scharen onder een overkoepelend beleid levert veel op (Kluft, 2012). Een goede clustering en invulling is daarin essentieel (Van Dam et al., 2006). Een beleidsplan zorgt ervoor dat er een langere periode op een structurele manier aandacht is voor duurzame inzetbaarheid (Kluft 2012).

Een breed uitgedragen duurzaam inzetbaarheidsbeleid is alleen mogelijk als het management en de directie erachter staan (Scholarios et al., 2008). Dit wordt ook beschreven in de literatuurstudie, onder 'Valkuilen'.

5.2.1. RISICO'S:

- Het creëren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid en clusteren van het deelbeleid kost relatief veel tijd en levert op korte termijn niet direct veel op.
- Gezien de geringe urgentie op dit moment, wordt het duurzame inzetbaarheid een HR tool die niet meteen appelleert aan een behoefte van de organisatie.

5.2.2. BATEN:

- Op de langere termijn mag verwacht worden dat er meer gebruik gemaakt gaat worden van de duurzame inzetbaarheidsregelingen en instrumenten. Medewerkers die duurzamer inzetbaar worden, zorgen voor een wendbaarder en beter presterende organisatie. Verder zijn er minder kosten voor het oplossen van personele problemen als gevolg van minder goed inzetbare medewerkers.
- Een aansprekende visie op duurzame inzetbaarheid kan inspirerend en verduidelijkend werken.

5.3 AANBEVELING 3: DOE MEER AAN PREVENTIE

Doe meer aan preventie op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Zoals benoemd kan een vergrijzend personeelsbestand (hoge gemiddelde leeftijd en lange dienstverbanden) voor een minder optimaal inzetbaar personeelsbestand zorgen (De Jong et al., 2014). Het ontbreken van een preventief instrumentarium met betrekking tot het hoge ziekteverzuim, lange dienstverbanden en hoge gemiddelde leeftijd bij Tiwos, geeft aanleiding voor een derde aanbeveling: het invoeren of beschikbaar stellen van bijvoorbeeld een vitaliteitsscan (zie 'Best practices: gezondheid').

Dit gehele onderzoek is geschreven in het kader van preventie. Zoals reeds beschreven bij 'Risico's' van de eerste aanbeveling, is het bovendien te verwachten dat medewerkers te kampen kunnen krijgen met meer stress en een hogere werkdruk. Het is belangrijk om dit tijdig aan te pakken, zodat hierop geanticipeerd kan worden. Het invoeren van een vitaliteitsscan kan helpen om deze (toekomstige) problematiek te verminderen. Een preventief medisch onderzoek is voornamelijk gericht op het medische aspect, maar met een vitaliteitsscan worden alle aspecten van duurzame inzetbaarheid gemeten.

Vanuit de literatuur is beschreven dat de werkgever vanuit de juiste intentie het gesprek aan mag gaan om te laten zien: je bent verkeerd bezig als je zo doorgaat (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Dit kan door een preventief instrumentarium in te zetten om zo het 'goede gesprek' over de gezondheid aan te gaan (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

Dit is bevestigd door J. Kragtwijk, HR manager van een gelijksoortige organisatie (persoonlijke communicatie, 21 mei 2019). Het is zelfs een goede manier om het ziekteverzuim naar beneden te krijgen (AON, 2014). Kijkend naar Tiwos, is dat met het bovengenoemde ziekteverzuimcijfer gunstig.

5.3.1 RISICO'S:

- Medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat hun privacy te veel geschonden wordt.

5.3.2 BATEN:

- De medewerker krijgt in een vroeg stadium inzicht in diens gezondheid en gezondheidsrisico's en de invloed van zijn of haar levensstijl hierop. Gerichte adviezen kunnen ervoor zorgen dat hierop geanticipeerd kan worden.
- De werkgever heeft het voordeel dat in een vroeg stadium het 'goede gesprek' over de gezondheid gevoerd kan worden en dat hierover gerichte afspraken kunnen worden gemaakt om verzuim te voorkomen.

5.4 IMPLEMENTATIE EN FINANCIËLE VERANTWOORDING

De implementatie is zeer uitgebreid beschreven, om als praktisch handvat te dienen voor de organisatie. Het implementatievoorstel is ook met de organisatie uitgebreid besproken en positief omarmd.

5.4.1. AANBEVELING 1:

Deze aanbeveling is opgedeeld in twee stappen.

1. Het ontwikkelen van de doorvertaalde doelstellingen op team- en individueel niveau.
2. Het introduceren van deze doorvertaalde doelstellingen in de organisatie.

Stap 1: ontwikkeling van de doorvertaalde doelstellingen op team- en individueel niveau

Een voorbeeld van een mogelijke kaderbrief staat in de bijlage. Die kaderbrief is van een andere woningcorporatie. Met het beleidsplan als strategisch uitgangspunt, vormt de kaderbrief de operationele doorvertaling ervan. Daardoor wordt duidelijk welke prestaties en eisen van teams en individuen worden verwacht.

Wie

- Directeur/bestuurder
- Managers (en relevante betrokkenen)

De directeur/bestuurder is degene die het beleid voor de komende 4 jaar vaststelt. Tot en met 2021 is dat het beleidsplan 'Écht contact'. De directeur/bestuurder is degene die eindverantwoordelijk is voor de richting die Tiwos ingaat als gevolg van de veranderingen in de samenleving die daar invloed op hebben. Aan de hand daarvan worden organisatiedoelstellingen geformuleerd. De managers zouden samen met de directeur het beleidsplan door kunnen vertalen naar operationele doelen en activiteiten op teamniveau. Vervolgens kunnen de managers met de medewerkers bespreken wat dit betekent voor elk individu en de medewerkers vragen om hier voor zichzelf invulling aan te geven (wat eigenaarschap nemen stimuleert).

Wanneer

Voorafgaand aan de begroting van 2020 in september/oktober kan al voor de eerste keer gekeken worden naar (naast activiteiten op teamniveau) de eisen aan verschillende rollen. Met strategische personeelsplanning (SPP) wordt er ook al gekeken naar wat er de komende jaren aan competenties nodig is binnen de organisatie. Dit is vorig jaar voor het eerst gedaan. Een focuspunt voor SPP in 2020 gaat over wat er het komende jaar van de medewerkers verwacht (op kwaliteitsniveau).

Dit is de fundering voor duurzame inzetbaarheid en deze aanbeveling, omdat inzichtelijk wordt wat er van de individuele medewerker wordt verwacht.

Waarborging

Door elk jaar opnieuw doorvertaalde doelstellingen vast te stellen of te bekrachtigen, kan Tiwos tijdig anticiperen op veranderingen in de samenleving. Door de doelstellingen in verband te brengen met de individuele prestaties, wordt inzichtelijker wie er nog echt goed op zijn of haar plek zit.

Stap 2: Het introduceren van de doorvertaalde doelstellingen.

Het introduceren van de doorvertaalde doelstellingen moet op een juiste manier gebeuren. Zoals beschreven bij de eerste aanbeveling, kan er bij medewerkers weerstand ontstaan. Het belangrijkste instrument om weerstand weg te nemen is goede communicatie.

Er is over het algemeen een onderscheid te maken tussen hoe er wordt gecommuniceerd en wat er wordt gecommuniceerd (Lange, 1988). Het is allereerst belangrijk om de boodschap niet te communiceren vanuit het werkgeversperspectief, maar juist vanuit het perspectief van de medewerkers (Reijnders, 1997).

De mate van relevantie van communicatie is van positieve invloed op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Het is daarbij belangrijk dat de noodzaak van de verandering duidelijk wordt gemaakt (Koeleman, 2004). Daarnaast is het belangrijk om te benoemen wat de voordelen van de verandering voor het eigen werk en de organisatie zijn (Klein, 1994). Dit neemt een stuk van de onzekerheid weg en verhoogt de acceptatie.

Niet alleen de relevantie van de communicatie, maar ook de volledigheid ervan is van positieve invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers op de hoogte worden gehouden van alle ontwikkelingen rondom de verandering (Smeltzer, 1991).

Wie

- Directeur/bestuurder
- HR

Allereerst is het aan de directeur/bestuurder om (voorafgaand aan het aanscherpen van de verwachte prestaties) medewerkers te informeren over de noodzaak om mee te bewegen met veranderende omstandigheden om zo duurzaam inzetbaar te blijven. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden tijdens personeelsbijeenkomsten.

Verder is het aan HR om medewerkers middels berichten op intranet op de hoogte te houden van de verandering. Ook kan HR op verzoek van de manager als gesprekspartner ondersteunend optreden om 'het goede gesprek' aan te gaan.

Wanneer

Tijdig: begin vroeg genoeg met informatie verstrekken. Ook als er nog weinig concreets te melden is, is het belangrijk om alvast informatie te geven. Dit voorkomt dat het roddelcircuit wordt aangezwengeld en geeft aan dat het prioriteit heeft (Smeltzer, 1991). Door goede communicatie vooraf kan de mogelijke weerstand worden gereduceerd.

Waarborging

Geeft met vaste frequentie informatie (Reijnders, 1998). Zorg dat er altijd op één vaste dag in de week of in de maand informatie wordt gegeven rondom het maken en invoeren van de doorvertaalde doelstellingen.

5.4.2. AANBEVELING 2:

De tweede aanbeveling is in vier stappen opgedeeld.

1. Het ontwikkelen van een visie op duurzame inzetbaarheid en het formuleren van de eisen waaraan een medewerker moet voldoen om duurzaam inzetbaar te zijn en blijven.
2. Al het deelbeleid clusteren in een duurzaam inzetbaarheidsbeleid en aan een overkoepelende kapstok hangen die structuur geeft.
3. Een bijeenkomst organiseren waarin het beleid wordt gepresenteerd en ter discussie wordt gesteld.
4. Het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid communiceren naar de medewerkers, zodat er (meer) bewustzijn is.

Stap 1: visie en eisen

Het is belangrijk dat er een visie op duurzame inzetbaarheid bij Tiwos wordt ontwikkeld. Om deze concreet te maken, moet duidelijk zijn wat duurzame inzetbaarheid betekent en wat er dan van medewerkers verwacht wordt. Belangrijk hierbij is dat de visie en voorwaarden worden gekoppeld aan de al bestaande waarden: sociaal, dichtbij en gedreven en de competenties: verantwoordelijkheid, inlevingsvermogen en samenwerken. Ook moet het duurzaam inzetbaarheidsbeleid in samenhang worden gebracht met het (huidige) organisatiebeleid. Dit zorgt ervoor dat het niet uit de lucht komt vallen en dat medewerkers beter de context begrijpen. In bijlage 7 is al een mogelijke visie geformuleerd bij de conceptversie van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De conceptversie is in samenspraak met Organisatieontwikkelaar Monique Marinus opgesteld.

Wie

- HR
- Directeur/bestuurder

Deze stap is een taak voor HR. Zij kiezen welke visie het beste past bij duurzame inzetbaarheid. Zij doen dit in samenspraak met de directeur/bestuurder en het management, om zo een breder draagvlak te creëren (zoals benoemd bij de 'Best practices').

Wanneer

De visie dient als fundering voor het beleid en zou begin juli als concept moeten zijn opgesteld. De tijdlijn wordt bij de andere stappen verder uitgewerkt.

Waarborging

Vernieuw de visie op duurzame inzetbaarheid tegelijkertijd met het opstellen van het nieuwe organisatiebeleid. Ga om de 4 jaar na of de visie en eisen aan een duurzame medewerker bij Tiwos nog steeds relevant zijn en of ze vernieuwd moeten worden. Dit zorgt ervoor dat het duurzaam inzetbaarheidsbeleid blijft aansluiten bij de strategie, visie, missie en organisatiedoelstellingen van Tiwos.

Stap 2: de kapstok

Om al het deelbeleid te kunnen clusteren, is een structuur nodig. Hiervoor is het Huis van Werkvermogen geschikt. Het is een gevalideerd model en de duidelijke thema's zorgen voor een overzichtelijke structuur. De regelingen en instrumenten die Tiwos heeft, kunnen daaronder geschaard worden. Zo kan elk thema van het Huis van Werkvermogen ingevuld worden.

In bijlage 7 staat de conceptversie van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Wie

- HR

Het schrijven van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid is een taak voor HR. HR dient al het deelbeleid te verzamelen (zoals beschreven bij de derde deelvraag) en dit op te nemen in het duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Daarbij kunnen bruggetjes tussen regelingen en instrumenten worden gemaakt, zodat het logisch op elkaar aansluit en met elkaar in samenhang worden gebracht.

Wanneer

De conceptversie van het beleid kan het beste rond begin september afgerond zijn. Daarna is er nog tijd om het beleid ter discussie te stellen (zie stap 3).

Waarborging

Bekijk gelijktijdig met het opstellen van het nieuwe organisatiebeleid van Tiwos en de visie op duurzame inzetbaarheid welke regelingen en instrumenten nog relevant zijn. In het nieuwe beleid worden nieuwe veranderingen in de samenleving beschreven en de daarbij passende doelstellingen voor Tiwos. Met behulp van nieuwe regelingen of instrumenten kan hierop geanticipeerd worden.

Stap 3: Informatiebijeenkomst organiseren

Tijdens deze informatiebijeenkomst is het de bedoeling om het beleid te presenteren en ter discussie te stellen. Medewerkers hebben dan inspraak en krijgen de kans om mee te beslissen.

Wie

- Iedereen

Zowel HR, de directeur/bestuurder, de managers aan de medewerkers hebben hierin een rol. HR kan de bijeenkomst organiseren. De directeur/bestuurder kan vervolgens de opening doen, waarin de aanleiding duidelijk wordt. Vervolgens kan HR het beleid presenteren. Tot slot is er ruimte voor de managers en medewerkers om met elkaar in discussie te gaan en feedback te geven.

Wanneer

De bijeenkomst kan het beste medio september plaatsvinden. Er is dan voldoende tijd geweest om (een conceptversie) van het beleid op te stellen. Na de bijeenkomst is er dan nog tijd om het beleid aan te passen, zodat het begin oktober gereed is.

Waarborging

Zorg dat voor elke nieuwe vierjarige cyclus van beleid een brainstormsessie met de medewerkers wordt gehouden voor draagvlak en input.

Stap 4: bewustzijn creëren

Als het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid af is, moet deze worden gecommuniceerd naar de medewerkers. Het doel is om medewerkers te laten weten waar ze alle duurzame inzetbaarheidsregelingen kunnen vinden en duidelijkheid te geven over de mogelijkheden die deze regelingen bieden.

Wie

- Directeur/bestuurder
- HR

De directeur/bestuurder zou tijdens personeelsbijeenkomsten de aankondiging kunnen doen van het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Dit zorgt voor een breder draagvlak. HR kan de intranet posts en overige communicatie rondom dit beleid doen.

Wanneer

Na het verwerken van de feedback naar aanleiding van de informatiebijeenkomst (zie stap 2), kan het definitieve beleidsplan begin oktober gepresenteerd worden. Dit kan in de daaropvolgende personeelsbijeenkomst gebeuren. Vervolgens kunnen er intranet posts komen, om meer bewustzijn te creëren.

Waarborging

Tijdens de personeelsbijeenkomsten en in gesprek met de medewerkers zal HR moeten zorgen dat duurzame inzetbaarheid een terugkerend thema is.

5.4.3 AANBEVELING 3:

Deze aanbeveling kent 1 stap:

- Het formuleren van de wensen voor een bijvoorbeeld een vitaliteitsscan in overleg met de arbodienst / externe partij en het OR.

Stap 1: Formuleren van de wensen

Het is belangrijk om te weten op welke thema's bijvoorbeeld een vitaliteitsscan zich zou moeten richten.

Wie

- HR
- OR

HR kan de mogelijkheden van een vitaliteitsscan bespreken met de OR. De OR kan hierin meedenken en de medewerkers raadplegen over belangrijke onderwerpen en wensen. Vervolgens kan aan de arbodienst of een externe partij een vrijblijvende offerte gevraagd worden.

Wanneer

De mogelijkheden kunnen tijdens de zomer of met ingang van het nieuwe werkjaar (september) besproken worden. In 2020 zou het eerste onderzoek gehouden kunnen worden.

Waarborging

Het beste zou zijn om vervolgens vanaf 2020 tweejaarlijks een vitaliteitsscan te houden. Door elke 2 jaar een vitaliteitsscan te houden, worden problemen tijdig aangepakt. Dan kunnen medewerkers hun gezondheid goed monitoren. Door preventief een onderzoek te doen, worden bepaalde zaken eerder bespreekbaar.

5.4.4. FINANCIËLE VERANTWOORDING

Hieronder worden de baten en kosten van dit onderzoek in beeld gebracht.

Baten

De HR adviseur bij Tiwos heeft uitgerekend wat 1% ziekteverzuimdaling oplevert bij Tiwos. Dat is ruwweg € 200.000,-.

Baten	
Aanbeveling 1	- Doelstellingen worden duidelijker. - Meer inzicht in het functioneren van medewerkers.
Aanbeveling 2	- Zorgt voor meer gebruik van de duurzame inzetbaarheidsmogelijkheden.
Aanbeveling 3	- Draagt bij aan vitalere medewerkers.
Totaal alle aanbevelingen	Alle aanbevelingen dragen er aan bij dat het ziekteverzuimcijfer van 5,94% naar het streefgetal van 4% zal dalen. Mocht dit gerealiseerd worden, leidt dit tot een besparing van $(0,94 \times €200.000 = €188.000,- + €200.000,-) = € 388.000,-$

Tabel 2: baten

Kosten

Voor de kosten, wordt uitgegaan van het gemiddelde uurloon. Een medewerker grootboekadministratie heeft het gemiddelde uurloon van een gemiddelde medewerker, manager en directeur berekent. Het gemiddelde uurloon van een medewerker is 25,46 euro. Het gemiddelde uurloon van een manager is 39,52 euro. Het gemiddelde uurloon van de directeur/bestuurder is ongeveer 94,84 euro.

Op de kosten van de vitaliteitsscan na, zijn alle kosten 'opportunity costs' (ofwel opofferingskosten). Dit zijn de gemiste baten van het niet gekozen alternatief. In dit geval zouden de medewerkers anders hun reguliere werkzaamheden in die beschikbare tijd doen.

De kosten van het bijwonen van informatiebijeenkomsten en het meedenken door de medewerkers zijn niet als extra kosten opgenomen, omdat dit als normaal werk wordt beschouwd. Alleen de meerkosten voor de implementatie zijn in beeld gebracht.

De uren die hieronder worden beschreven, zijn in samenspraak met Organisatieontwikkelaar Monique Marinus vastgesteld.

Kosten

Aanbeveling 1	
Stap 1	Directeur/bestuurder: 10 uur x €94,84 = €948,40. Management: 12 uur x €32,52 = €390,24 OR: 4 uur x €25,46 = €101,84. De kosten zijn afgerond €1.440,-
Stap 2	HR: 28 uur x €25,46 = €712,88.
Totaal	De totale kosten zijn afgerond: €2.155,-
Aanbeveling 2	
Stap 1	HR: 20 uur x €25,46 = €509,20. Directeur/bestuurder: 2 uur x €94,84 = €189,68. De kosten zijn afgerond €700,-
Stap 2	HR: 72 uur x €25,46 = €1.833,12.
Stap 3	HR: 8 uur x €25,46 = €203,68. Directeur/bestuurder: 1 uur x €94,84 = €94,84. OR: 10 uur x €25,46 = €254,60. De kosten zijn afgerond €555,-
Stap 4	HR: 8 uur x 25,46 = €203,68
Totaal	De totale kosten zijn afgerond: €3.290,-
Aanbeveling 3	
	Een vitaliteitsscan kost gemiddeld €175,- euro per medewerker. Tiwos heeft 95 medewerkers. Een ruwe schatting is dat de vitaliteitsscan €16.625,- kost.
Stap 1	HR: 36 uur x €25,46 = €916,56. OR: 4 uur x €25,46 = €101,84. De kosten zijn afgerond €1.000,-
Totaal	De totale kosten zijn afgerond: €17.650,-
Totaal alle aanbevelingen	De totale kosten van alle aanbevelingen zijn afgerond: €23.100,-

Tabel 3: Financiële verantwoording aanbevelingen

Kosten
Baten

Alle aanbevelingen	€23.100,-	€388.000,-
In totaal levert het op		€364.900,-

Tabel 4: Kosten- en batenanalyse

LITERATUURLIJST

- Aedes. (Z.d.) *Feiten en cijfers*. Geraadpleegd van <https://www.aedes.nl/search?query=gemiddelde+leeftijd>
- AON. (2014). *Werkgevers moeten privéproblemen van medewerkers bespreekbaar maken*. Geraadpleegd van <https://www.aon.com/netherlands/persberichten/-/2014/werkgevers-moeten-priveproblemen-van-medewerkers-bespreekbaar-maken.jsp>
- Arbeidsrechter. (Z.d.). *Privacy werk/privé schending*. Geraadpleegd van: <https://www.arbeidsrechter.nl/privacy-werk-scheiding-werk-prive-prive-werknemer-werkgever>
- ArboNed. (Z.d.). *Veelgestelde vragen preventief medisch onderzoek*. Geraadpleegd van www.arboned.nl/diensten/preventief-medisch-onderzoek-pmo/veelgestelde-vragen
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Van Vanen, R., & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Methoden en Technieken: Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). *The change capacity of organisations: General assessment and interpreting five configurations*. International Association for Applied Psychology.
- Bossink, J., & Wognum, I. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: Een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid, psychologisch contract, baanrotatie en self-efficiency*. Geraadpleegd van <http://doc.utwente.nl/82990/1/20123-07-duurzame-inzetbaarheid-ouderen.pdf>
- Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B., & Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Nijmegen: Radboud universiteit.
- Buitenweg, S. (2016). *Duurzame inzetbaarheid levert je organisatie én je medewerkers heel veel op*. Assen: Burgerhout.
- Cameron, K., & Quin, R. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- CAO Woondiensten. (2017-2018). *CAO Woondiensten 2017-2018*. Geraadpleegd van <https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/51c60a214db835a8/original/CAO-Woondiensten-2017-2018.pdf>
- Corpos. (Z.d.). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd van <https://www.corpos.nl/producten/Steekproef/streekproefcalculator.html>
- De Casparis, S. (2016). *11 stappen voor een succesvol vitaliteitsbeleid*. Geraadpleegd van www.hchealth.nl/inspiratie/11-stappen-succesvol-vitaliteitsbeleid/
- De Cuyper, P. (2012). *Persoonlijke ontwikkelingsplannen: concept en implementatie. Lessen uit wetenschap en praktijk*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- De Grauw, C. (2018). *Voor- en nadelen van enquêtes*. Geraadpleegd van <https://www.claudiadegrauw.nl/over/>

- Dekker, O. (2018). *'Medewerkers bepalen zelf inhoud vitaaltraject'*. Velsen-Noord: GWOC.
- De Jong, E., Moerings, L., De Quelerij, C., & Vranken, R. (2014). *HR TRENDS: Zo gaat HR met vergrijzend personeel om*. Geraadpleegd van: <https://www.pwnet.nl/personeels-management/nieuws/2014/12/hr-trends-2015-zo-gaat-hr-met-vergrijzend-personeel-om-1011629>
- De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, Beste Practices en Intergrale Benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Vries, H., & Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: Een integrale benadering voor organisaties*. Geraadpleegd van http://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Handreikingduurzameinzetbaarheidvanouderewerknemers_0.pdf
- De Vries, S., Grundemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). *Employability policy in Dutch Organizations*. International Journal of Human Resource Management.
- Dingemanse, K. (2018). *Observatie in je scriptie: wanneer kun je het gebruiken?* Geraadpleegd van www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observatie-je-scriptie/
- Dur, A.J. (2009). *Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector*. Rotterdam: Erasmus University.
- Durach, C.F., Kembro, J. & Wieland, A. (2017). *A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management*. Journal of Supply Chain Management.
- Evers, G. H. M., & Kerkhofs, M. J. M. (2009). *De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/-rijksoverheid/documenten/rapporten/2009/12/02/de-rol-van-werkgevers-bij-investeringen-in-inzetbaarheid/eindrapport-rol-van-werkgevers-bij-investeringen-in-inzetbaarheid.pdf>.
- Expeditie loopbaan. (Z.d.). *Expeditie loopbaan toolkit*. Geraadpleegd van <https://www.expeditieloopbaan.nu/toolkit/>
- Expeditie loopbaan. (Z.d.). *Toolkit expeditie loopbaan*. Geraadpleegd van www.expeditieloopbaan.nu/toolkit/
- Fincham, R. (2005). *Organisational Behavior*. Oxford: United Press.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). *Decoding resistance to Change*. Harvard Business Review.
- Gelissen, J. (2018). *Introduction to Techniques for Causal Analysis*. London: Sage publications Ltd.
- Hartfiel, N., Havenhand, J., Khalsa, S. B., Clarke, G., & Krayner, A. (2011). *The effectiveness of yoga for the improvement of well-being and resilience to stress in the workplace*. Finland: Scandinavian journal of work, environment & health.

- Hartfiel, N., & Burton, C., & Rycroft-Malone, J., & Clarke, G., & Havenhand, J., & Khalsa, S. B., & Edwards, R. T. (2012). *Yoga for reducing perceived stress and back pain at work*. London: Occupational medicine.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ilmarinen, J. (2009). *Work ability- a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. Finland: Scandinavian journal of work, environment & health.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work ability: International Congress Series*. Geraadpleegd van <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105001627>
- Jansen, M., Jolink, J., Noorman, S., & Schoenmaken, M. (2008). *Gedreven organiseren*. Kluwer, Deventer.
- Jorens, Y. (2009). *Detachering en het individuele arbeidsrecht. Handboek Europese detachering en vrij verkeer van diensten: economisch wondermiddel of sociaal kerkhof?* Brugge: NV die Keure.
- Klein, S. M. (1994). *'Communication strategies for successful organizational change'*. Industrial Management.
- Kluft, M. (2012). *Pleit voor vitaliteit*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van people management*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Koeleman, H. (2004). *Interne communicatie als management instrument*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Kuiper, G. (2017). *Interne mobiliteit stimuleren: de do's & don'ts*. Geraadpleegd van www.hrpraktijk.nl/topics/talent-management/achtergrond/interne-mobiliteit-stimuleren-de-dos-donts
- Lange, H. (1998). *Interne communicatie bij veranderingen*. Nijmegen: GITP.
- Lewis, L. K. (1999). *Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating*. Management Communication Quarterly.
- Manifest Duurzame Inzetbaarheid. (2012). *Manifest Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/2357/Manifest_100_-bedrijven.pdf?v=0
- McGregor, D. (1980). *'The human side of enterprise'*. New York: McGraw-Hill.
- Melville, G. W., Chang, D., Colagiuri, B., Marshall, P. W., & Cheema, B. S. (2012). *Fifteen minutes of chair-based yoga postures or guided meditation performed in the office can elicit a relaxation response*. Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine.

Middelkamp, J. (2012). *State of Research in the Global Fitness Industry*. Deventer: Dam Uitgeverij.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019). *'Vijf tips om leren en ontwikkeling te stimuleren'*. Geraadpleegd van www.arboportaal.nl/campagnes-duurzame-inzetbaarheid/documenten/publicatie/2019/01/22/vijf-tips-om-leren-en-ontwikkeling-onder-werknemers-te-stimuleren

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (Z.d.). *Campagnes duurzame inzetbaarheid, gezondheid en vitaliteit*. Geraadpleegd van www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/gezondheid-en-vitaliteit/praktijkerhalen

Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Nogfitterenvitaler. (Z.d.). *Thema Bewegen*. Geraadpleegd van www.nogfitterenvitaler.nl/themas/bewegen/

Ondernemingsdatabank. (2017). *Monitoren van werknemers, hoe ver mag u gaan?* Geraadpleegd van https://ondernemingsdatabank.indicator.nl/privacy/-monitoren_van_werknemers_hoe_ver_mag_u_gaan_/NLTAPSAR_EU22140301/related

Over duurzame inzetbaarheid. (2015). *De baas mag zich best bemoeien met hoe zijn werknemer leeft*. Geraadpleegd van <https://overduurzameinzetbaarheid.nl/de-baas-mag-zich-best-bemoeien-met-hoe-zijn-werknemer-leeft/>

Pootinga, E. (2014). *Deskresearch en literatuuronderzoek: het verschil*. Geraadpleegd van www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-deskresearch-literatuuronderzoek-theorie/

Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). *HRM and business performance: The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Reijnders, A. D. (1997). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). *Bevlogenheid: Een begrip gemeten*. Gedrag & Organisatie. Geraadpleegd van <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli-211.pdf>

Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Sloot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Van der Heijde, C. M., & the Indic@tor Study Group. (2008). *Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs*. International Journal of Human Resource Management.

Selznik, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: Row, Peterson and Compagny.

Smeltzer, L. R. (1991). *'An analysis of strategies for announcing organization wide change'*. Group & Organization Management.

Sociaal-Economische Raad. (Z.d.). *Mobiliteit: begrip, stand van zaken en beleid*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2011/b29668.aspx>

Thijssen, J. G. L. (2000). *Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen*. Tijdschrift voor HRM.

Thijssen, J. G. L. (2017). Een wendbare woningcorporatie: klaar voor toekomstige ontwikkelingen? Geraadpleegd van: <https://www.corporatienl.nl/artikelen/een-wendbare-woningcorporatie-klaar-voor-toekomstige-ontwikkelingen/>

Tiwos. (2010, 21 oktober). *Verzuimbeleid* [interne documentatie]. Geraadpleegd van http://intra.tiwos.org/?page_id=1037

Tiwos. (2014, 27 november). *Budgetregeling Gezondheid 2018* [interne documentatie]. Geraadpleegd van http://intra.tiwos.org/?page_id=667

Tiwos. (2014, 11 december). *Vervoersregelingen* [interne documentatie]. Geraadpleegd van http://intra.tiwos.org/?page_id=966 why high-performance work systems pay off. Ithaca: Cornell University Press.

Tiwos. (2017). *Écht Contact Beleidsplan 2017 – 2021*. Geraadpleegd van https://docreader.readspeaker.com/docreader/?cid=cauao&lang=nl_nl&url=https%3A%2F%2Fwww.tiwos.nl%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2017%2F03%2FwikkelfolderBeleidsplanWebsite.pdf

Tiwos. (2017). *Jaaropgave 2017*. Geraadpleegd van https://www.tiwos.nl/wp-content/uploads/2018/05/Tiwos-JV-2017_DEF.pdf

Tiwos. (2018). *Besturingsmodel Tiwos* [interne documentatie]. Geraadpleegd van intra.tiwos.org/?page_id=3148

Tiwos. (Z.j.). *Over Tiwos*. Geraadpleegd op <https://www.tiwos.nl/over-tiwos/organisatie>

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management.

Tubbing, L. (2014). *Fieldresearch vs. Deskresearch*. Geraadpleegd van <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch>

Van Dam, K., Van der Heijden, B. I. J. M., & Schyns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk: Reeks 'Individuele ontwikkeling en employability in organisaties'*. Gedrag & Organisatie.

Van der Giesen, C., Stok, J., & Ruijters, M. (2012). *Gids voor duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd van <https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/gids-voor-duurzaam-inzetbare-medewerkers.pdf>

Van der Grinten, J. (2014). *Mind the gap: stappenplan identiteit en imago*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Van der Heijdt, S. (2017). *Belang van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties*. Geraadpleegd van www.vakraadmitt.nl/duurzame-inzetbaarheid-2/

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

Geraadpleegd van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>

Van der Schrier, M. (5 februari, 2019). *Baas mag zich best met gezondheid werknemer bemoeien*. Geraadpleegd van www.ad.nl/ad-werkt/baas-mag-zich-best-met-gezondheid-werknemer-bemoeien-vindt-ie-zelf~a7235349/

Van der Ven, A. J. (2006). *Schaamte en verandering: denken over organisatieverandering in het licht van de filosofie van Emmanuel Levinas*. Kampen: Klement.

Van de Ven, C. (2012). *Duurzame inzetbaarheid bij UMC's: Onderzoek naar de kwaliteit van gesprekken en I-deals over werk en ontwikkeling. Kwaliteit in de zorg*. Geraadpleegd van https://www.google.nl/?gws_rd=ssl#q=kwaliteit+in+de+zorg+tijdschrift

Van Sloten, G.C., Nauta, A., & Oeij, P.R.A. (2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON monitor 2004*. Delft: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Geraadpleegd van http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-dezorg/presentaties/binnenwerk_oratie_vvuuren_010911.pdf

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren: Gedrag & Organisatie*. Geraadpleegd van <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=486>

Van Vuuren, T., Smit, A., & Wolswijk, A. (2016). AOVVT. *Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid in de verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg*. Heerlen: Loyalis Kennis & Consult.

Van Wingerden, J. (2018). *Haal het beste uit jezelf, jouw team en de organisatie*. Friesland: Bornmeer Noordboek.

Van Wingerden, J., & Van Kessel, J. (2015). *Vitality connected! Where business meets science*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

Veldhuis, B. (Z.d.). *Veldhuis: Advies in beweging*. Geraadpleegd van www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid/gezondheid-en-vitaliteit/praktijkerhalen/veldhuis-advies-in-beweging

Visitatierapport. (2018). Visitatierapport Tiwos 2012-2016. Geraadpleegd van <http://www.tiwos.nl/wp-content/uploads/2018/04/Visitatierapport-Tiwos-2012-2016.pdf>

Werkaanwonen. (Z.d.). *Corporaties in cijfers*. Geraadpleegd van <https://www.werkaanwonen.nl/corporatie-banen/banen-bij-een-corporatie/corporaties-in-cijfers.1312.lynkx>

Wheeler, A., & Wilkin, L. (2007). *A study of the impact of yoga asana on perceived stress, heart rate, and breathing rate*. International Journal of Yoga Therapy.

Wienia, L. (2017). *Je medewerkers stimuleren om gezond te leven, hoe ver kun je gaan?* Geraadpleegd van <http://www.argez.nl/medewerkers-stimuleren-om-gezond-leven-hoe-ver-kun-gaan/>

Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A., & Baime, M. (2012). *Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: a randomized controlled trial*. Journal of occupational health psychology.

Wolters, V., Broek, D., Van den Salemans, L., & Beusen, T. (Z.d.). *De winst van duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd van <http://www.doornboschbpi.nl/bijlages/-de-winst-van-duurzame-inzetbaarheid.pdf>

Zijderveld, A. C. (1988). *Bedrijfscultuur: Fantoom en feit*. Den Haag: SMO.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: INTERNE EN EXTERNE ORGANISATIEANALYSE

Interne organisatieanalyse

Er is gekozen om het Klaver 6 Model uit te werken voor de interne organisatieanalyse. Het model sluit erg goed aan op het onderwerp duurzame inzetbaarheid, omdat het personeel centraal staat. Er is gekozen om het Klaver 6 Model aan te vullen met factoren uit het 7s-model, zodat er toch ook wat meer diepgang en specificiteit ontstaat. De elementen strategie en structuur zijn daarom in het al bestaande Klaver 6 Model verwerkt.

De persoonlijke communicatie betreffende deze organisatieanalyse, zoals benoemd in de organisatiecontext, heeft plaatsgevonden in de periode april/juni 2018 naar aanleiding van een onderzoek over de beoordelingssystematiek. Deze organisatieanalyse is op 29 januari 2019 herzien. De onderstaande organisatieanalyse is nog steeds ongewijzigd ten opzichte van nu.

Beleid

In 2017 is er een nieuw beleidsplan geformuleerd voor de aankomende komende vijf jaar. Dit is mede gedaan door inspraak van betrokken medewerkers. Het beleid gaat samen met een nieuwe filosofie: écht contact. Er is in gesprek gegaan met maatschappelijke partijen en bewoners bij de vormgeving van dit beleidsplan (Tiwos, z.j.). Er is daaruit gebleken dat de persoonlijke manier van werken en aanwezigheid in de buurten enorm wordt gewaardeerd. Tiwos wordt omschreven door stakeholders als: sociaal, dichtbij en gedreven (Tiwos, z.j.).

Strategie

De visie van Tiwos is: *Thuis in vitale buurten: de bedoeling is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen thuis in een vitale buurt te maken. We zijn thuis in onze buurten en werken sociaal, dichtbij en gedreven* (Tiwos, z.j.).

De visie op leiderschap bij Tiwos in 2016 was: *We geven ruimte en vertrouwen, en sturen bij wanneer dat nodig is* (Tiwos, z.j.). Tiwos is op dit moment een woningstichting die er is voor haar bewoners.

Structuur

Tiwos is een woningstichting in Tilburg. Vanwege de veranderende filosofie die bedacht is in 2017, is er nagedacht over hoe Tiwos de organisatiestructuur ondersteunend kan laten zijn (Tiwos, 2018). Er heeft in 2017 een reorganisatie plaatsgevonden naar aanleiding van deze vernieuwde filosofie. Het aantal leidinggevenden is van dertien teruggedrongen naar zes. Daarnaast bestaat de functie van teamleider niet meer. Door de plattere organisatiestructuur zijn de verantwoordelijkheden lager komen te liggen in de organisatie. Hierdoor is de beslis- en beweegruimte vergroot. Daarnaast is de besluitvorming transparanter en sneller geworden. De vereenvoudiging van de organisatiestructuur was noodzakelijk om aan te sluiten op de vraag van de huurders en de ontwikkelvraag en innovatie vanuit de organisatie. (Tiwos, 2018)

Tiwos streeft naar "echt contact". Door medewerkers met bewonerscontacten in integrale teams te laten werken, wordt kennis over de situatie van bewoners en buurten makkelijker gedeeld (Tiwos, 2018). Daarnaast worden in plaats van functies duidelijke rollen geformuleerd om zo de optimale benutting van kwaliteiten en talenten mogelijk te maken (denk hierbij aan de managers van de gebiedsteams) (Tiwos, 2018).

Door deze ontwikkeling is de span of control per leidinggevende toegenomen. Tiwos heeft de volgende afdelingen:

- Serviceteam: 16 medewerkers
 - Financiën & Informatie: 15 medewerkers
 - Gebiedsteam Zuid: 13 medewerkers
 - Vastgoed: 13 medewerkers
 - Gebiedsteam Noord-Oost: 12 medewerkers
 - Gebiedsteam West: 12 medewerkers
 - Advies & Ontwikkeling: zelfsturend team bestaande uit 7 medewerkers
 - Directeur/bestuurder (eindverantwoordelijke voor de hele organisatie): 2 directiesecretaresses, aansturing van 6 leidinggevenden en de concerncontroller. (persoonlijke communicatie, 25 mei 2018, M. Marinus)
- Het bestuur van Tiwos bestaat uit één directeur. De directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van Tiwos, de financiering, de strategie, en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. De directeur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Binnen Tiwos staat verantwoordelijkheid en vertrouwen centraal. Deze verantwoordelijkheid gaat echter gepaard met het afleggen van verantwoording. Binnen Tiwos is er sprake van een top-down strategie, waarbij de directie/het management de rol van initiators en beslissers op zich nemen. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij transparant zijn in het maken van hun keuzes en in de manier van handelen. Het is de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder om de voortgang te monitoren van de gemaakte afspraken. Binnen Tiwos wordt er gestreefd naar een kritische, opbouwende aanspreekcultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om hun talenten maximaal te benutten.

Volgens Mintzberg zou Tiwos getypeerd kunnen worden als een 'ondernemende organisatie'. Er zijn namelijk maar weinig managers. Daarnaast heeft de directeur/bestuurder nog redelijk veel invloed over de werknemers als eindverantwoordelijke. Binnen een ondernemende organisatie wordt de focus gelegd op de strategische top (Marcus & Van Dam, 2012).

Cultuur

De cultuur van Tiwos wordt in kaart gebracht met behulp van het concurrerend waardenmodel, die wordt weergegeven in figuur 1. Dit model is ontwikkeld door Cameron en Quinn, teneinde de cultuur binnen een organisatie te duiden. Cameron en Quinn (2011) hebben al eens eerder onderzoek naar de belangrijkste factoren van effectieve organisaties en hebben deze op basis van een statistische analyse teruggebracht naar twee belangrijke dimensies:

- Interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie
- Flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersbaarheid

Samen vormen deze dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling indicatoren betreffende de effectiviteit van de organisatie. Deze effectiviteitsindicatoren geven weer waaraan medewerkers waarde aan hechten wanneer het gaat om de resultaten van een organisatie. Binnen Tiwos is de cultuur zeker te beschrijven als een familiecultuur. Dit wordt ook door medewerkers in de wandelgangen beaamt.



Figuur 33: Concurrerend waardenmodel (Cameron & Quinn, 2011)

Informele samenwerking

De cultuur van Tiwos is zeer informeel. Binnen Tiwos wordt er samengewerkt op basis van vertrouwen in elkaar (Tiwos, z.j.). Tiwos heeft een gedragscode, genaamd 'gewenst gedrag'. Dit is een onderdeel van het HR-beleid. Deze wordt uitgereikt aan elke nieuwe medewerker en moet bekeken en ondertekend worden voordat iemand in dienst komt (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018).

Klantgerichtheid

Tiwos is een organisatie die er is voor haar bewoners (Tiwos, z.j.). Bij Tiwos nemen medewerkers hun verantwoordelijkheid, maar verwachten ze dat ook van bewoners. Niet alle mensen hebben dezelfde behoefte, niet iedereen wil en kan hetzelfde. Tiwos staat naast de bewoners en ondersteunen waar nodig (Tiwos, z.j.).

Het beleid en de kaders zijn een uitwerking van de bedoeling van Tiwos. Maatwerk is hierin ontzettend belangrijk. Het is daarom een vertaling van de bedoeling naar een concrete situatie. Het is wel belangrijk om te weten en te begrijpen waar Tiwos voor staat en dat als leidraad te gebruiken in het handelen (Tiwos, z.j.).

Strakheid van leiding

Wanneer je kijkt naar strakheid van leiding, valt er te concluderen dat de leidinggevendenden zich moet houden aan bepaalde richtlijnen. Verder is er absoluut ruimte voor inbreng van medewerkers. Leidinggevendenden kunnen bijvoorbeeld afwijken van de standaard vormgeving qua gesprekken met medewerkers, als er wordt aangegeven daar meer of minder behoefte naar te hebben. De medewerker kan hoe dan ook altijd bij de leidinggevendende terecht (B. van Daelen, persoonlijke communicatie, 16 mei 2018). Leidinggevendenden zijn dichtbij en gericht op écht contact (Tiwos, z.j.).

Veranderingsbereidheid

Als je kijkt naar veranderingsbereidheid binnen de organisatie, valt er te concluderen dat deze niet bij iedereen in sterke mate aanwezig is. Uit interviews van een vorig onderzoek gedurende de maand mei onder verschillende functies, bleek dat de ene persoon juist

heel enthousiast was over veranderingen en dat de ander er totaal het nut en de noodzaak niet van in zag. De veranderingsbereidheid loopt dus erg uiteen.

Betrokkenheid organisatie

Tiwos wil dat besluitvorming op een toegankelijke, snelle en transparante manier gaat. Voorheen was het vaak traag. Dit kwam voor een deel door de structuur die uit drie lagen bestond: directeur/bestuurder, manager en teamleider. Inmiddels is Tiwos van twee managementlagen teruggedaan naar één. Dit team overlegt regelmatig met de directeur/bestuurder. Het team heeft echter niet in alle situaties een adviesrol naar de directeur/bestuurder (M. Marinus, 2018).

Toen het nieuwe beleidsplan werd gecommuniceerd naar medewerkers, heeft Tiwos ervoor gekozen een geprinte versie van het plan bij iedere medewerker op het bureau te leggen. Daarna werd er een bijeenkomst gehouden, waarin het plan nogmaals werd toegelicht en waarbij er de mogelijkheid tot vragenstellen was (I. Nieuwboer, persoonlijke communicatie, 16 mei 2018).

Besturing

De leidinggevende is, zoals eerder benoemd, niet de enige die stuurt op resultaten. Verder was het MT-overleg tot september 2017 de plek waar onderwerpen op de agenda kwamen. Tijdens zo'n overleg adviseerden de managers de directeur/bestuurder vanuit hun functionele verantwoordelijkheid. De manier van besluitvorming moest leiden tot een integrale belangenafweging, voordat er een goede beslissing genomen kon worden (Tiwos, z.j.).

Het probleem was echter dat er op regelmatige basis discussies waren. Verder kwamen er voornamelijk vragen terug, in plaats van duidelijke antwoorden of een besluit van de directeur/bestuurder (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018). Uiteindelijk is er besloten om van 13 leidinggevendenden naar 6 te gaan en de functie van teamleider af te schaffen (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018). Doordat de organisatiestructuur substantieel is veranderd, sluiten de HR-instrumenten hier niet altijd meer op aan. Vandaar dat er in april 2017 onderzoek is gedaan naar een vernieuwde beoordelingssystematiek. Verder wordt er onderzocht wat een passend beloningsbeleid kan zijn, passend bij deze veranderingen.

Management

Deze 6 leidinggevendenden zijn (voor een deel) geselecteerd op hun vaardigheden als het gaat om feedback geven en de aansturing van het team. Sommige leidinggevendenden zijn echter beter in het geven van feedback dan anderen.

Verder was het vermogen om een coachende rol te kunnen innemen een belangrijke skill waarop de managers zijn uitgekozen. Niet iedereen zit hierin al op hetzelfde niveau. Op dit moment wordt er wel een training aangeboden aan de leidinggevendenden om hun stijl van leidinggeven te verbeteren (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018).

Op dit moment is de stijl van leidinggeven bij veel van de leidinggevendenden vrij hiërarchisch te noemen. Het beoordelingsproces wordt meestal gezien als een eenzijdig gesprek waarbij de leidinggevende zijn of haar oordeel geeft over het functioneren van de medewerker (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018).

Als er wordt gekeken naar de span of control van deze leidinggevendenden, valt op dat deze redelijk hoog ligt. Gemiddeld stuurt een leidinggevende ongeveer 15 tot 20 medewerkers aan. Dit verschilt per leidinggevende (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018).

Verder komt er geen eenduidig antwoord naar voren als er wordt gekeken naar de veranderingsbereidheid van de managers. Een aantal managers zien de behoefte en

noodzaak om te veranderen, andere managers zijn er eerder op tegen en vinden de huidige aanpak al prima (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018).

Personeel

Bij Tiwos werken ruim 90 medewerkers, waarvan wordt verwacht dat ze sociaal, dichtbij (de huurder) en gedreven te werk gaan. Dit zijn dan ook de belangrijkste vaardigheden die de medewerkers van Tiwos moeten te hebben. Dit sluit ook aan bij het beleidsstuk wat Tiwos hanteert, 'Écht contact' (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018).

Als er wordt ingezoomd op het personeelsbestand valt op dat het huidige personeel een vrij hoge gemiddelde leeftijd heeft. Deze is gemiddeld 48 jaar (M. Marinus, persoonlijke communicatie 29-05-2018). Deze hoge gemiddelde leeftijd betekent voor Tiwos ook dat de gemiddelde lengte van het dienstverband redelijk hoog is, gemiddeld 11 jaar. Daarnaast is de gemiddelde functieverblijftijd 8 jaar en 7 maanden en is het gemiddelde opleidingsniveau HBO (M. Marinus, persoonlijke communicatie 29-05-2018).

Als er wordt gekeken naar factoren die de werknemers motiveren, is er een link te leggen naar de factor 'cultuur'. Er valt op dat er bij Tiwos een familiecultuur heerst, wat in dit geval betekent dat veel van de medewerkers waarde hechten aan het erbij horen en om de sociale contacten goed te houden.

Wat het personeel verder over het algemeen motiveert is waardering over de prestaties die verricht zijn. Dit is dus een belangrijk thema als het gaat over de motivatie van de medewerker (M. Marinus, persoonlijke communicatie 7-5-2018).

Externe organisatieanalyse

De externe omgeving van Tiwos wordt beschreven door middel van de DESTEP-analyse. Aangezien het kopje 'Economisch' niet relevant is voor Tiwos, is het kopje 'Belanghebbenden' toegevoegd.

Demografisch

De informatie over de sociale woningmarkt laat zien wat voor veranderingen woningcorporaties de afgelopen jaren hebben ondergaan.¹

Corporaties bezitten gemiddeld rond de 2,4 miljoen woningen. Bij tabel 1 is te zien dat het aantal woningcorporaties sinds 2000 met ongeveer 250 is verminderd. De krimp van het aantal woningen het stabiel blijven van het woningaanbod, leidt ertoe dat er een groei zit in het aantal woningen per woningcorporatie. Het aantal woningen per woningcorporatie is gemiddeld genomen met ongeveer 3.000 woningen toegenomen, zoals af te lezen in tabel 5.

Tabel 5: Algemene gegevens woningcorporaties (Aedes, z.j.)

Jaartal	Totaal aantal woningcorporaties in NL	Aantal woningen	Gemiddeld aantal woningen per woningcorporatie
2000	628	2.435.400	3.878
2006	474	2.408.600	5.081
2007	455	2.407.500	5.291
2008	430	2.403.100	5.589
2009	418	2.410.700	5.787
2010	401	2.413.400	6.018
2011	389	2.413.300	6.204
2012	381	2.418.100	6.347
2013	378	2.422.500	6.408
2014	363	2.408.000	6.634

Aedes is een vereniging van woningcorporaties, die de belangen behartigt van de leden en ondersteuning biedt bij het uitvoeren van de taken. De beschikbare gegevens zijn tot en met 2014.

De woningcorporaties zijn onderverdeeld in 45 regio's. De gemiddelde leeftijd is 43 jaar van de medewerkers bij woningcorporaties (Aedes, z.j.). Bij Tiwos is dit 48 jaar en zit hiermee boven het gemiddelde.

Jaartal	FTE
2010	28.368
2011	28.233
2012	27.824
2013	26.264
2014	24.651

Tabel 6: Aantal fte woningcorporaties (Aedes, z.j.)

Sociaal

Als sociale organisatie vindt Tiwos het belangrijk om deel uit te maken van een gemeenschap, vooruit te komen en mee te kunnen doen in de maatschappij (Tiwos, z.j.). Mensen zijn echter verschillend in hun wensen, zorgen, normen en waarden, behoeften en mogelijkheden. Voor mensen met een laag inkomen zorgt Tiwos ervoor dat er betaalbare huurwoningen beschikbaar zijn. Tiwos is er voor de mensen die steun nodig hebben om zo een betaalbaar thuis te realiseren. Soms is het zo dat mensen daar (tijdelijk) hulp of begeleiding bij nodig hebben (Tiwos, z.j.). Tiwos ziet dat bewoners een grotere invloed willen hebben op hun wonen. Het uitgangspunt van Tiwos is dan ook dat wonen van de bewoner moet zijn en dat Tiwos zorgt voor hulp (Tiwos, z.j.). Tiwos is een

menselijke corporatie en behandelt anderen zoals (de medewerkers van) Tiwos zelf behandeld willen worden. Echt menselijk contact gaat voor Tiwos boven zakelijke efficiency (Tiwos, z.j.). Verder kan Tiwos haar positie als maatschappelijk verantwoorde onderneming inzetten om stage- en werkervaringsplaatsen te creëren en om te stimuleren dat mensen met weinig kansen op de arbeidsmarkt een geschikte werkplek krijgen.

Technologisch

Technologisch gezien moet Tiwos aan een aantal nieuwe regels houden met betrekking tot duurzaamheid. Dit heeft effect op het onderhoud en de nieuwbouwplannen. Deze regels zijn vanuit de overheid gesteld en gelden voor elke organisatie binnen de sector (Tiwos, 2018). De nieuwbouw moet energieneutraal of leverend zijn. Bij de bestaande bouw is bijna 85% voorraad al minimaal gemiddeld geïsoleerd (label D) (Tiwos, 2018). Het doel is om 100% te behalen voor 2025 (Tiwos, 2018). Er wordt verder onderzoek gedaan naar Nul op de meter. Zo wordt er gekeken naar zonnepanelen met behulp van financiering van de gemeente (Tiwos, 2018).

Dit zijn zomaar een aantal veranderingen in de sociale woningbouwbranche, maar hebben grote gevolgen voor het personeel van Tiwos. Deze technologische veranderingen zijn wellicht wel de belangrijkste aanleiding voor een veranderende rol voor de medewerkers van Tiwos (en dus dit onderzoek) (M. Marinus, persoonlijke communicatie, 19 februari 2018). Door de veranderingen op het gebied van techniek, verandert het takenpakket van de medewerkers en worden er andere of nieuwe skills verwacht. Hier moeten de medewerkers van Tiwos op in kunnen spelen, om mee te kunnen gaan met deze veranderingen. Dit vraagt om eigenaarschap nemen over je werk. Als medewerker weet je zelf het beste waar je in excelleert en in tekort schiet.

Ecologisch

Het milieuprobleem wordt steeds urgenter. Gas is simpel gezegd over 15 tot 20 jaar op in Nederland (Tiwos, 2017). Dit geldt ook voor andere grondstoffen. Als gevolg van de CO₂ uitstoot, is het klimaat aan het veranderen, en de financiële maar ook maatschappelijke impact hiervan is groot te noemen (Tiwos, 2018). Als er nu niks gedaan wordt, zullen in de toekomst de kosten alleen maar toenemen. De problemen moeten over de hele wereld worden opgelost waarbij er van iedereen verwacht wordt om mee te doen, van Tiwos dus ook. Door de overheid (stadsbestuur en regering) worden specifieke afspraken gemaakt met de corporatiesector (Tiwos, 2018). Er wordt daarin van onder andere Tiwos een substantiële bijdrage verwacht.

De enige toekomst is een duurzame toekomst voor Tiwos. Als organisatie staat Tiwos stil bij de lange termijn effecten van het handelen op milieu, mens en Tiwos zelf. Het gaat dan zowel om de ecologische voetafdruk als om een duurzaam ingerichte maatschappij. Om de ecologische voetafdruk te verminderen, is het belangrijk om de CO₂ uitstoot te verminderen en te minderen in het gebruik van grondstoffen (Tiwos, 2018). Dit wordt gedaan door te streven naar een circulaire economie. Tiwos kan hieraan bijdragen door onder andere milieumaatregelen in nieuwe en bestaande woningen door te voeren (Tiwos, 2018). Dit is mogelijk door te kiezen voor duurzame materialen, maar ook door kritisch te kijken naar de eigen bedrijfsvoering en door voorlichting aan bewoners te geven. Een duurzame maatschappij gaat ook over gezondheid en het samenleven van mensen (Tiwos, 2018). Het is voor bewoners belangrijk om een gezonde woonomgeving te hebben met weinig stress en een samenleving waarin iedereen mee kan doen (Tiwos, 2018). Tiwos kan hier aan bijdragen door een grote inzet en samenwerking in buurten te leveren.

Als duurzame organisatie wil Tiwos naast het verkleinen van de ecologische voetafdruk ook zorgen voor een zekere continuïteit, zodat Tiwos er ook op termijn nog kan zijn voor bewoners die dat nodig hebben (Tiwos, 2018). Het gaat dan zowel over de financiële continuïteit, over een duurzame organisatiestructuur die mee ontwikkelt (denk hierbij

aan de veranderende filosofie in 2017) en over een strategische personeelsplanning (Tiwos, 2018). Dit is essentieel om ervoor te zorgen dat alle kwaliteiten beschikbaar zijn en medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en hun talenten kunnen inzetten.

Politiek-juridisch

De nieuwe woningwet heeft Tiwos geholpen om scherp te blijven door de formele rol van huurdersorganisaties en gemeente in de prestatieovereenkomsten. Tiwos vindt dat ook de woningzoekenden, ongeorganiseerde huurders en andere partijen waar Tiwos mee samenwerken invloed moeten kunnen krijgen. Tiwos voelt het als een plicht om te onderzoeken welke toegevoegde waarde ze kan hebben voor de partners en wat er wederzijds voor elkaar gedaan kan worden.

Verder zorgt de nieuwe AVG-wetgeving die in mei is ingegaan voor nieuwe ontwikkelingen omtrent het omgaan met de gegevens van de bewoners. Deze zijn inmiddels geïmplementeerd.

Belanghebbenden

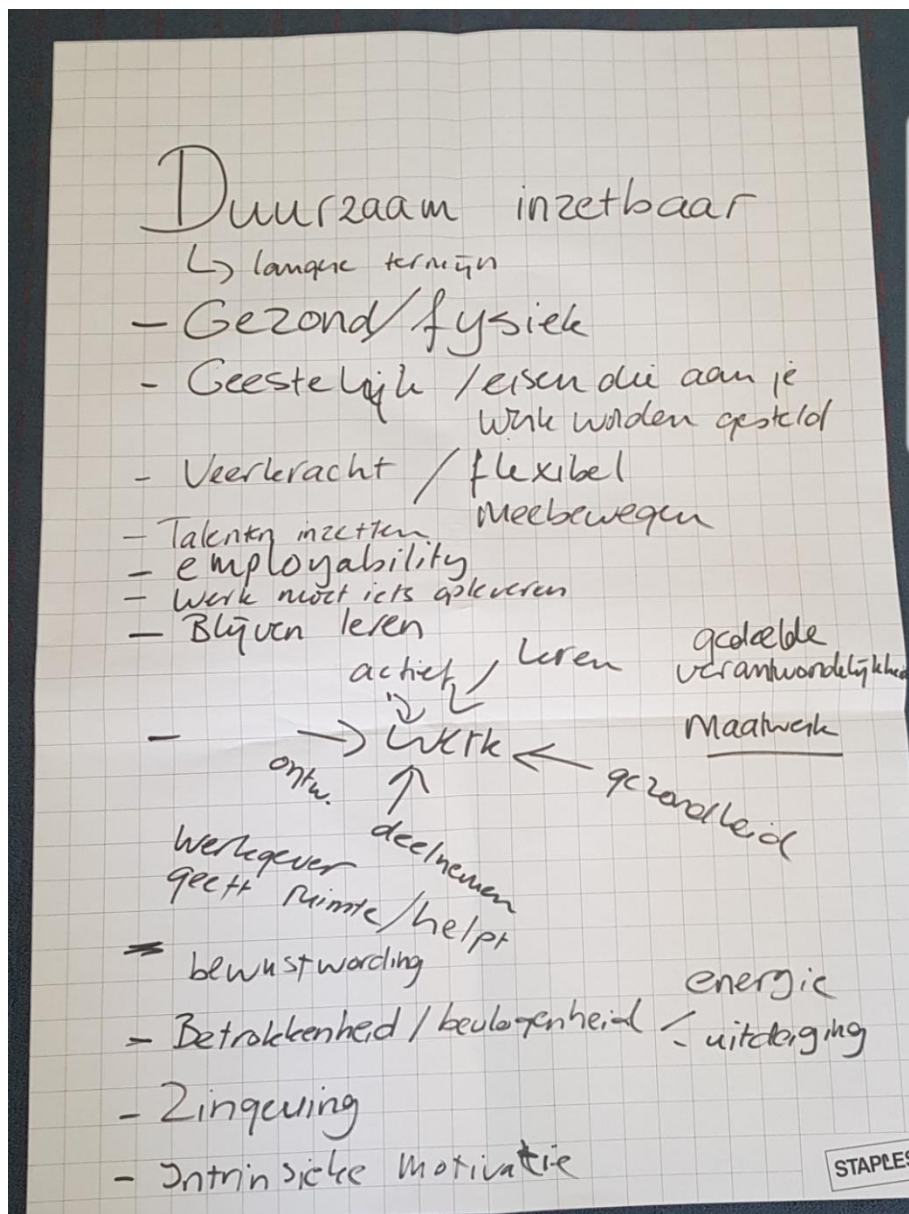
De eerste belanghebbende van Tiwos is de Huurdersbelangenorganisatie (HBO). De HBO behartigt de belangen van huurders van Tiwos naar Tiwos toe. De HBO heeft een samenwerkingsovereenkomst met Tiwos. Op (bestuurlijk) niveau is er 4 tot 5 keer per jaar een overleg met Tiwos (Tiwos, 2017). De HBO heeft daarnaast tenminste één keer per jaar overleg met de leden van de Raad van Toezicht die er namens de HBO zitten (Tiwos, 2017). Verder schrijft de HBO tenminste één keer per jaar een vergadering uit voor de huurders (Tiwos, 2017). De HBO heeft regelmatig contact met de medewerkers van Tiwos.

Verder is er het Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (SBO). Het Stedelijk Bewoners Overleg Tilburg (SBO Tilburg) behartigt de belangen van huurders en hun organisaties in Tilburg (Tiwos, 2017). SBO Tilburg vertegenwoordigt drie huurdersorganisaties: HBO TBV Wonen, HBO Wonen 99, en het HBO (Tiwos, 2017). SBO Tilburg heeft vaak overleg met de gemeente en de andere betrokken woningcorporaties.

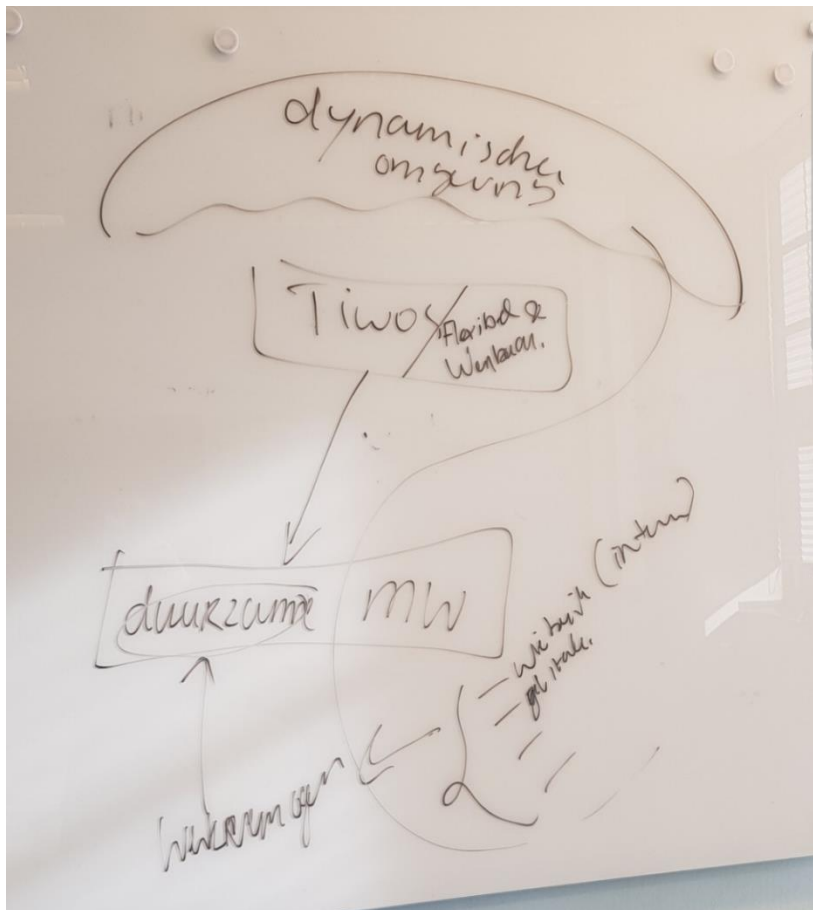
De gemeente Tilburg is ook een zeer belangrijke gesprekspartner voor Tiwos. De gemeente, de Tilburgse corporaties en de huurdersvertegenwoordiging werken in een stuurgroep samen om te komen tot beleid, prestatieafspraken en dit samen te monitoren (Tiwos, 2017).

De andere corporaties in het werkgebied zijn TBV Wonen, WonenBreburch en 't Heem (Tiwos, 2017). De corporaties trekken samen op in bijvoorbeeld het maken van afspraken met de gemeente. Ook zijn zorg- en welzijnsorganisaties (zoals het RIBW, wijkteams, Traverse, Kompaan & De Bocht en het zorgveiligheidshuis) belangrijke belanghebbenden (Tiwos, 2017).

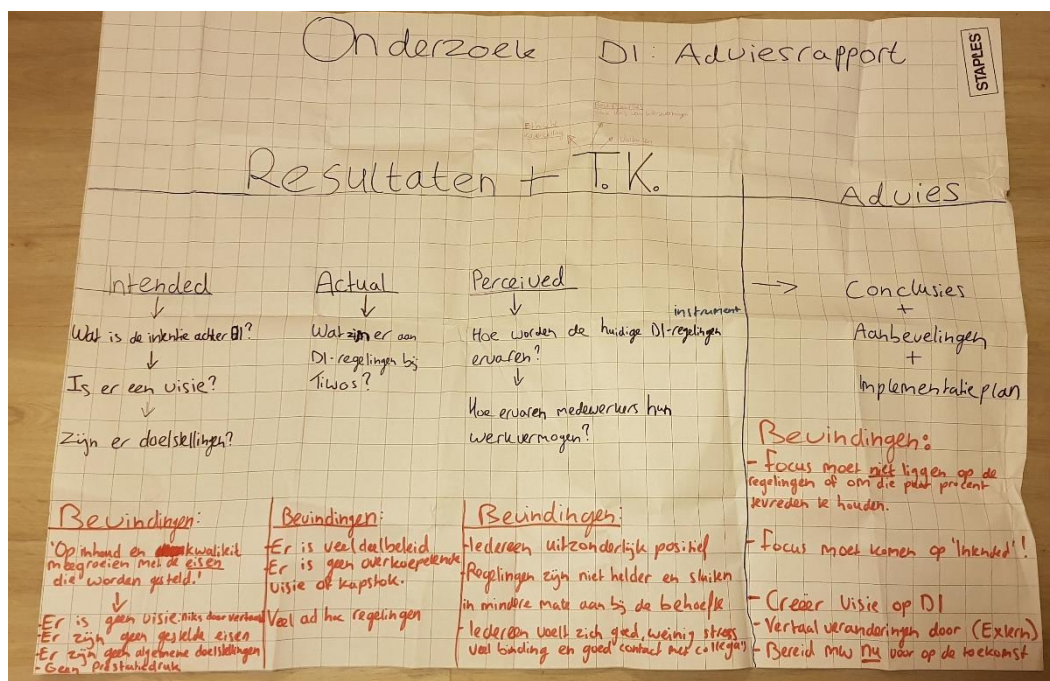
BIJLAGE 2: BEWIJSMATERIAAL FOCUSGROEP



Figuur 2: Aantekeningen eerste focus groep bijeenkomst



Figuur 3: Aantekeningen eerste focusgroep bijeenkomst



Figuur 4: Aantekeningen naar aanleiding van de tweede focusgroep bijeenkomst



Figuur 5: Inspiratiesessie Rochdale

BIJLAGE 3: ENQUÊTEVRAGEN

QUESTIONS

RESPONSES

71

Haal het beste uit jezelf!

Fijn dat je mee wilt doen aan dit onderzoek! Ik stel dat enorm op prijs. Vul de enquête in één keer in, anders worden de gegevens niet bewaard.

De eerste vragen gaan over een evaluatie van de bestaande regelingen. Daarna zullen er 4 thema's aanbod komen: Gezondheid, Competenties, Normen en Waarden en Werk.

De resultaten worden anoniem door mij verwerkt en worden zo gerapporteerd dat ze niet terug te herleiden zijn naar één persoon (ook niet als er maar weinig medewerkers op een afdeling zitten). De onderzoeksgegevens worden na analyse van het onderzoek vernietigd en komen niet bij A&O of een andere afdeling terecht. Dit is echt een onafhankelijk onderzoek, dus voel je vrij om je mening te geven.

Image title



tiwos
tilburgse woonstichting

Je huidige afdeling *

- ☐ Serviceteam
- ☐ Gebiedsteam
- ☐ Vastgoed
- ☐ Financiën & Informatie
- ☐ Advies & Ontwikkeling
- ☐ Directie & Directiesecretariaat

Leeftijd *

- ☐ < 30
- ☐ 30 - 39
- ☐ 40 - 49
- ☐ 50 - 59
- ☐ 60 jaar of ouder

Het aantal uren dat je volgens jouw contract per week werkt *

- ☐ 30 uur of minder
- ☐ > 30 uur

Voor de bovenstaande vraag is, in gesprek met een Beleidsmedewerker Kwaliteit, gekozen voor twee keuzemogelijkheden. Deze keuze is gemaakt omdat het anders moeilijker zou zijn om de anonimiteit te waarborgen.

Hoeveel jaar ben je in dienst bij Tiwos? *

- ☐ < 5 jaar
- ☐ 5 tot 10 jaar
- ☐ > 10 jaar

Bestaande regelingen

Tiwos heeft de Budgetregeling Gezondheid. Deze Budgetregeling kun je gebruiken om een gedeelte te betalen van: sportcontributie, massages, zorgkosten die niet door je verzekering vergoed worden, etc.

Maak je gebruik van de Budgetregeling Gezondheid? *

- ☐ Ja, elk jaar
- ☐ Alleen wanneer het echt nodig is
- ☐ Nee
- ☐ Ik ben niet bekend met de Budgetregeling Gezondheid

Zijn er mogelijkheden die je mist binnen de Budgetregeling Gezondheid? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Geen mening

Zo ja bij de vorige vraag, wat mis je dan?

Long-answer text

De optie 'Geen mening' is erbij gedaan voor de mensen die niet bekend zijn met de Budgetregeling Gezondheid.

Als je hebt aangegeven gebruik te maken van de Budgetregeling Gezondheid, wat voor cijfer zou je het geven?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Deze vraag is in de enquête bijgevoegd, naar aanleiding van feedback van mijn begeleider vanuit school (Pieter Schep).

Persoonlijk loopbaanbudget

Bij Tiwos heeft iedere medewerker een persoonlijk loopbaanbudget. Dat budget kan ingezet worden voor opleidingen zowel binnen als buiten je vakgebied.

Maak je gebruik van je persoonlijk loopbaanbudget? *

- ☐ Ja, voor opleidingen buiten mijn vakgebied
- ☐ Ja, voor opleidingen binnen mijn vakgebied
- ☐ Ja, voor opleidingen binnen en buiten mijn vakgebied
- ☐ Nee
- ☐ Ik ben niet bekend met mijn persoonlijke loopbaanbudget

Zijn er mogelijkheden die je mist binnen je persoonlijk loopbaanbudget? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Geen mening

Zo ja bij de vorige vraag, wat mis je dan?

Long-answer text

Als je hebt aangegeven gebruik te maken van de mogelijkheden binnen Expeditie loopbaan, wat voor cijfer zou je het geven?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Fietsen zakelijk gebruik

Vanaf 1 januari 2015 zijn er vanuit Tiwos vier poolauto's en elf nieuwe poolfietsen beschikbaar gesteld. Voor korte afstanden is het de bedoeling dat de werknemer de fiets pakt, voor (meerdere) afspraken wat verder weg zijn de auto's bedoeld.

Maak je gebruik van de poolfietsen? *

- ☐ Ja
- ☐ Alleen als het echt nodig is
- ☐ Nee
- ☐ Ik ben niet bekend met deze mogelijkheid
- ☐ Niet van toepassing

Als je hebt aangegeven gebruikt te maken de poolfietsen, wat voor cijfer zou je de regeling geven?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Dit waren de vragen betreffende de evaluatie van de bestaande regelingen. Nu volgen de vragen op basis van het Huis van Werkvermogen.

De vragen bevatten de mogelijkheid om 'Niet mee eens / niet mee oneens' aan te klikken. Deze is, in overleg met een Beleidsmedewerker Kwaliteit, bijgevoegd om zo medewerkers de kans te geven om neutraal te antwoorden. In eerste instantie was dit niet bijgevoegd, omdat de gedachtegang was dat iedereen wel een mening heeft over deze onderwerpen. Ze zijn ten slotte persoonlijk, dus daarom is het haast onmogelijk om 'niets' van bijvoorbeeld je Gezondheid, Competenties en Werk te vinden. In overleg is toen besloten om de antwoordcategorie toch toe te voegen, aangezien mensen natuurlijk niet gedwongen moeten worden om te kiezen en zeker met het oog op de AVG-wetgeving is het belangrijk om daar rekening mee te houden.

Gezondheid

Met gezondheid wordt zowel lichamelijke als geestelijke gezondheid bedoeld, tenzij specifiek over de geestelijke gezondheid of fysieke belasting wordt gesproken.

Ik vind mijn werk fysiek zwaar. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik werk in een ongemakkelijke of inspannende houding. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik ervaar een hoge werkdruk. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ervaar stress als ik aan het werk ben. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik vind mijn werk emotioneel gezien zwaar. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik vind dat ik te veel zit als ik aan het werk ben. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik vind dat Tiwos zich voldoende inspant om mij zo gezond mogelijk te laten werken. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Licht kort toe waarom je het eens of oneens bent met de laatste stelling: "Ik vind dat Tiwos zich voldoende inspant om mij zo gezond mogelijk te laten werken". *

Long-answer text

Ik vind dat ik zelf genoeg doe om zo gezond mogelijk te blijven. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Licht kort toe waarom je het eens of oneens bent met de laatste stelling: "Ik vind dat ik zelf genoeg doe om zo gezond mogelijk te blijven." *

Long-answer text

Welk cijfer zou je jouw overall gezondheid geven? (Je bent niet verplicht om deze vraag te beantwoorden)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Competenties

De volgende stellingen gaan over jouw eigen inspanningen voor het werk dat je doet en over jouw inzetbaarheid.

Het leren van nieuwe vaardigheden kost mij veel energie. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik probeer mijn kennis en vaardigheden actief te ontwikkelen. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik vind het belangrijk regelmatig deel te nemen aan activiteiten die mijn eigen *
ontwikkeling bevorderen.

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik vind het belangrijk mijzelf breed te ontwikkelen zodat ik verschillende taken ^{*} of andere werkzaamheden binnen (en buiten) Tiwos kan uitvoeren.

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Als Tiwos mij een kans zou bieden om nieuwe werkervaring op te doen, zou ^{*} ik die kans pakken.

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik kan het volgen van een nieuwe opleiding niet (meer) opbrengen. ^{*}

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik zet mij actief in om mijn inzetbaarheid te vergroten. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Hoe goed sluiten jouw competenties voor jouw gevoel aan bij de rol die je nu uitvoert? Geef een cijfer.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Normen en waarden

De volgende stellingen gaan over jouw sociale/morele normen en waarden. Het gaat bijvoorbeeld om waardering, maar ook om binding met de organisatie, motivatie en betrokkenheid.

Ik voel me betrokken bij Tiwos. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik kan me vinden in de missie/visie van Tiwos. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ben blij met Tiwos als werkgever. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik heb interessant werk. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ben betrokken bij meer zaken dan alleen mijn 'officiële' takenpakket. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik krijg waardering voor het werk dat ik doe. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik zie resultaat van mijn werk. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik werk graag samen met collega's van mijn eigen team. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik werk graag samen met collega's van andere teams. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik voel me nuttig en waardevol bij Tiwos. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

...

Ik word vooral gemotiveerd door mijn salaris. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik vind meer dingen belangrijk in een baan dan alleen het salaris. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Waar krijg je energie van op je werk? *

Long-answer text

Wat kost je energie op je werk? *

Long-answer text

Waardeer met een cijfer jouw binding met Tiwos, betrokkenheid en gevoel van waardering.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Werk

Deze stellingen gaan over de vraag hoe je jouw werk ervaart. De stellingen hebben betrekking op de inhoud van het werk, de eisen die het werk aan je stelt en de omstandigheden waarin je jouw werk verricht.

Mijn werk eist veel inspanning van mij. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik heb voldoende tijd om mijn werk te doen. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ben blij met mijn werk. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ben vrij om te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ben vrij om te bepalen wanneer ik mijn taken precies uitvoer. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Ik ben vrij om te bepalen wat mijn taken precies zijn. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Er is een sterk gevoel van eenheid binnen mijn team. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Bij de vragen over de manager, is de schaal 'Niet van toepassing' weer bijgevoegd. De afdeling A&O is namelijk samensturend, dus hebben geen manager.

Ik heb prettig contact met mijn manager. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn manager. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Tiwos streeft naar écht contact, zoals eerder benoemd. Dit geldt ook voor collega's onderling. Om te kijken hoe de feedback cultuur is bij Tiwos, zijn de onderstaande vragen betreffende de collega's bijgevoegd.

Als ik het goed doe, hoor ik dat van mijn collega's. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Als ik het niet goed doe, hoor ik dat van mijn collega's. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Mijn manager geeft mij voldoende ruimte en steun om me verder te ontwikkelen. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik kan vertrouwelijk met mijn manager praten. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens
- ☐ Niet van toepassing

Ik ervaar een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven. *

- ☐ Helemaal mee eens
- ☐ Mee eens
- ☐ Niet mee oneens / niet mee eens
- ☐ Mee oneens
- ☐ Helemaal mee oneens

Licht kort toe waarom je het eens of oneens bent met de laatste stelling: "Ik ervaar een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven. " *

Long-answer text

Wat vind je van jouw werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen over het algemeen? Geef een cijfer.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Laagste	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hoogste

Toekomstige inzetbaarheid

De laatste stellingen gaan over hoe je jouw huidige rol in de toekomst ziet.

Als je denkt aan de komende vijf jaar, wat verwacht je dan? *

- ☐ Ik verwacht nog steeds bij Tiwos te werken
- ☐ Ik verwacht toe te zijn aan een nieuwe uitdaging binnen Tiwos
- ☐ Ik verwacht toe te zijn aan een nieuwe uitdaging buiten Tiwos
- ☐ Ik verwacht dan met pensioen te zijn

Licht je bovenstaande antwoord kort toe. Deze vraag is niet van toepassing als je hebt aangegeven te verwachten met pensioen te zijn.

Long-answer text

Als je naar aanleiding van deze enquête nog opmerkingen hebt, kun je die hieronder toelichten.

Long-answer text

Contact

Verdiepende interviews

Naar aanleiding van deze enquête zou ik graag met een aantal medewerkers in gesprek gaan om dieper in te gaan op de uitkomsten. Als je dit wilt, kun je hieronder jouw mailadres (of naam) invullen. Dit is niet verplicht. De resultaten worden uiteraard nog steeds anoniem verwerkt.

Long-answer text

Bedankt voor het invullen van de enquête!

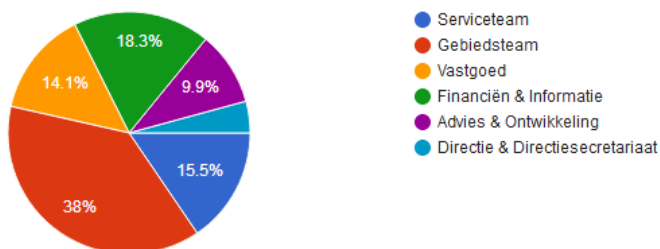
Vergeet niet om op de blauwe button hieronder te klikken, dan pas worden de resultaten verzonden.

BIJLAGE 4: ENQUÊTERESULTATEN

ALGEMENE INFORMATIE

Je huidige afdeling

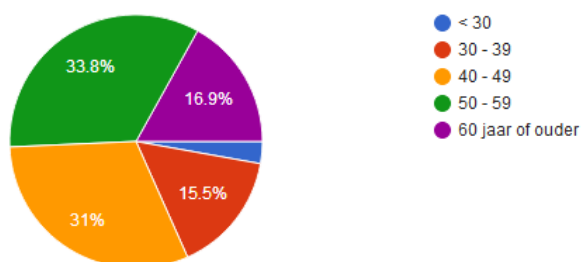
71 responses



Figuur 34: Huidige afdeling

Leeftijd

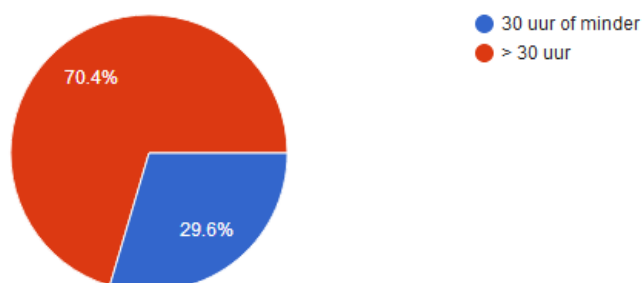
71 responses



Figuur 35: Leeftijd

Het aantal uren dat je volgens jouw contract per week werkt

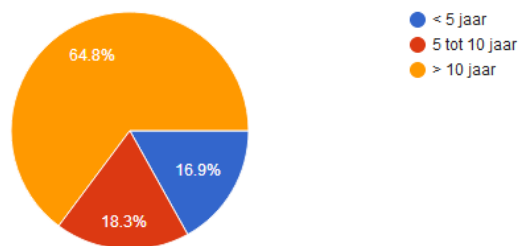
71 responses



Figuur 36: Aantal werkzame uren per week

Hoeveel jaar ben je in dienst bij Tiwos?

71 responses

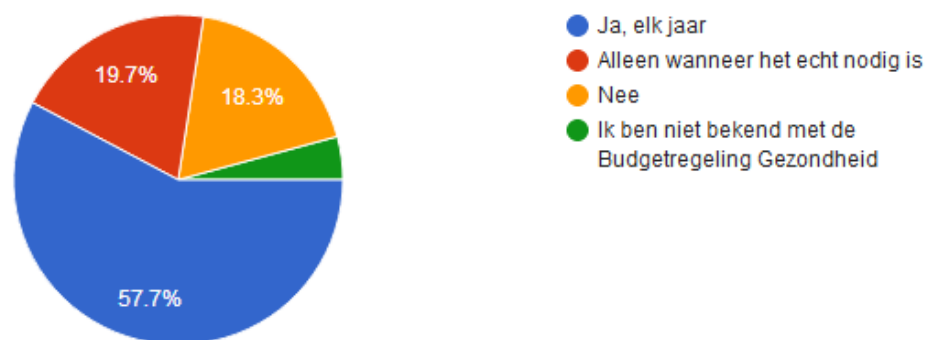


Figuur 37: Aantal dienstjaren bij Tiwos

EVALUATIE BESTAANDE REGELINGEN

Maak je gebruik van de Budgetregeling Gezondheid?

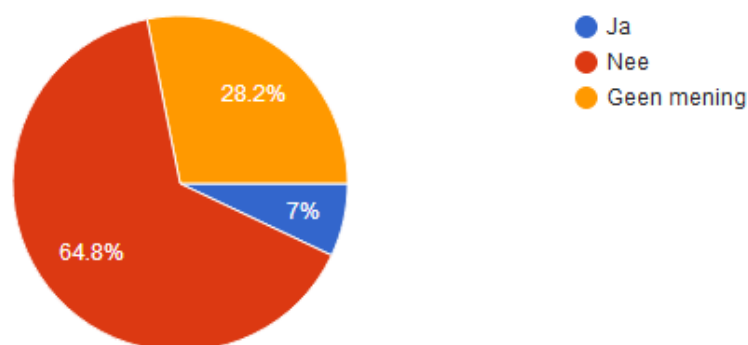
71 responses



Figuur 38: Gebruik Budgetregeling Gezondheid

Zijn er mogelijkheden die je mist binnen de Budgetregeling Gezondheid

71 responses



Figuur 39: Mening betreffende missende mogelijkheden Budgetregeling Gezondheid

Zo ja bij de vorige vraag, wat mis je dan?

8 responses

Gezondheid betekent voor iedereen iets anders. De budgetregeling is nu erg gericht op lichamelijke gezondheid. Ik kan me voorstellen dat een aantal collega's baat heeft bij creatieve bezigheden. Je kunt de regeling wel inzetten voor sport maar niet voor ander welzijn zoals iets creatiefs.

Alternatieve geneeswijze zoals acupunctuur oid zou toevoeging kunnen zijn

Een mogelijkheid om de financiële middelen in te zetten voor mensen die wel sporten maar geen lid zijn van een sportclub of sportschool. Denk hierbij aan hardlopen of wielrennen.

Dit is nu beter. fruit op de afdeling. Als je een gewone fiets wilt hebben, krijg je minder budget dan als je een elektrische fiets wilt aanschaffen. Ik vind een gewone fiets gezonder (dat is ook de reden voor een gewone fiets) maar je budget is lager en moet je dus meer bijleggen.

Ik mis geen mogelijkheden, maar ik vraag me af of je medewerkers er extra mee motiveert om te gaan sporten. Ik denk dat nu mensen die toch al gemotiveerd zijn, declareren wat ze anders zelf betalen. Maar dit is een aanname hoor :-)

Niet genoeg op de hoogte wat er allemaal meer onder valt.

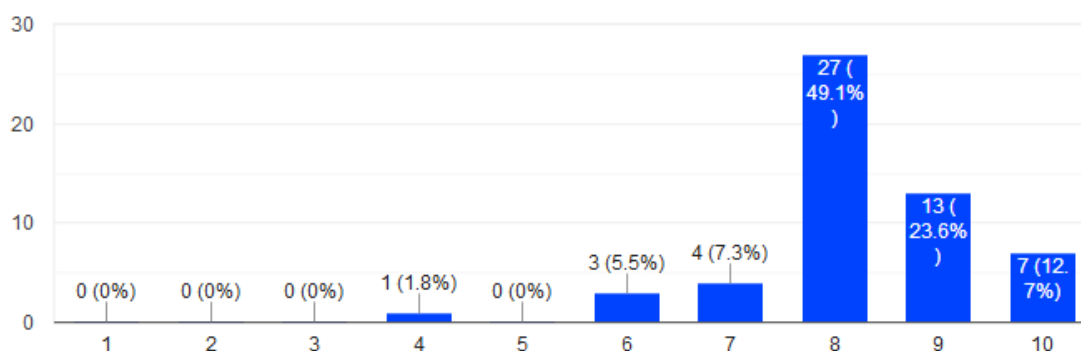
maatwerk als je een chronische problemen hebt.

Mogelijkheden waarvoor inzichtelijker maken/makkelijker te vinden.

Figuur 40: Verantwoording mening Budgetregeling Gezondheid

Als je hebt aangegeven gebruik te maken van de Budgetregeling Gezondheid, wat voor cijfer zou je het geven?

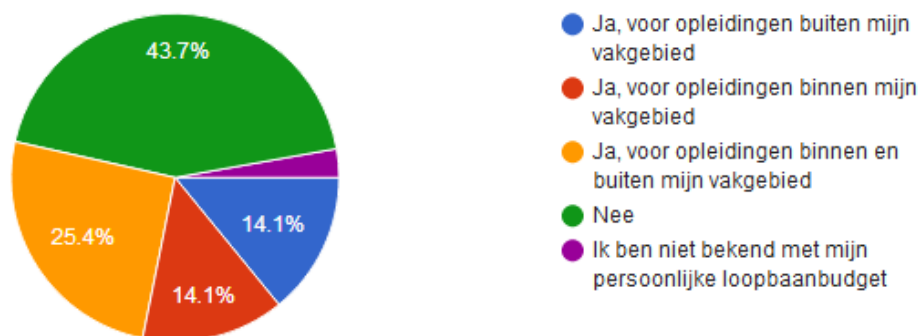
55 responses



Figuur 41: Cijfers Budgetregeling Gezondheid

Maak je gebruik van je persoonlijk loopbaanbudget?

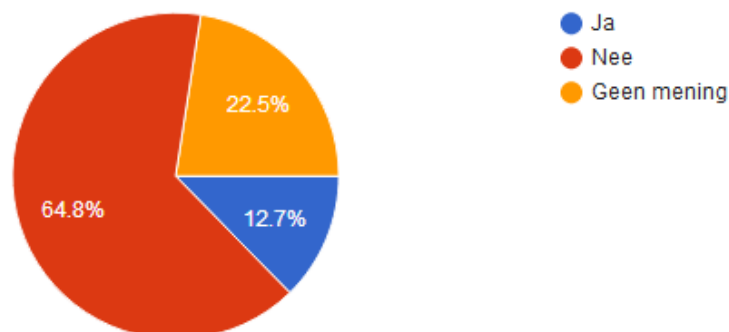
71 responses



Figuur 42: Gebruik persoonlijk loopbaanbudget

Zijn er mogelijkheden die je mist binnen je persoonlijk loopbaanbudget?

71 responses



Figuur 43: Mening betreffende missende mogelijkheden persoonlijk loopbaanbudget

Zo ja bij de vorige vraag, wat mis je dan?

10 responses

De mogelijkheid voor collega's om dmv het halen van een rijbewijs hun mobiliteit te vergroten en daarmee hun kansen op de arbeidsmarkt aanzienlijk te vergroten.

Er wordt gezegd dat het ook voor buiten het vakgebied is, maar ik heb toen een aanvraag gedaan om mijn aanhanger rijbewijs te halen , maar dit kon toen niet

In mijn beleving worden niet alle aanvragen voor het loopbaanontwikkelingsbudget op de zelfde wijze beoordeeld

Niet zozeer voor mezelf maar als je kijkt naar wat er is opgenomen in de CAO past Tiwos bijzondere regels toe. Zo zou ook het halen van een rijbewijs tot de mogelijkheden moeten behoren of een cursus Spaans. Naar mijn mening vergroot dat ook je kansen op de arbeidsmarkt. Eigenlijk vergroot elke vorm van kennisvergaring iets toe, ofwel voor Tiwos ofwel voor toekomstige arbeid en persoonlijke ontwikkeling.

Eenduidige uitleg toepassingsmogelijkheden

een keer gebruikt voor coaching, maar wil er wel wat mee gaan doen.

€ 900 per jaar is voor ene beetje leergang of studie echt heel weinig dus voor opleidingen buiten je werkgebied ter bevordering van doorstroming schiet het wat tekort.

Ik zou graag mijn rijbewijs halen. zodat ik evt voor mezelf zou kunnen beginnen naast mijn gewone werk. Tot op heden is het niet mogelijk. voor mij is niet helemaal duidelijk wanneer iets wel of iets niet mag.

Zo ja bij de vorige vraag, wat mis je dan?

10 responses

In mijn beleving worden niet alle aanvragen voor het loopbaanontwikkelingsbudget op de zelfde wijze beoordeeld

Niet zozeer voor mezelf maar als je kijkt naar wat er is opgenomen in de CAO past Tiwos bijzondere regels toe. Zo zou ook het halen van een rijbewijs tot de mogelijkheden moeten behoren of een cursus Spaans. Naar mijn mening vergroot dat ook je kansen op de arbeidsmarkt. Eigenlijk vergroot elke vorm van kennisvergaring iets toe, ofwel voor Tiwos ofwel voor toekomstige arbeid en persoonlijke ontwikkeling.

Eenduidige uitleg toepassingsmogelijkheden

een keer gebruikt voor coaching, maar wil er wel wat mee gaan doen.

€ 900 per jaar is voor ene beetje leergang of studie echt heel weinig dus voor opleidingen buiten je werkgebied ter bevordering van doorstroming schiet het wat tekort.

Ik zou graag mijn rijbewijs halen. zodat ik evt voor mezelf zou kunnen beginnen naast mijn gewone werk. Tot op heden is het niet mogelijk. voor mij is niet helemaal duidelijk wanneer iets wel of iets niet mag.

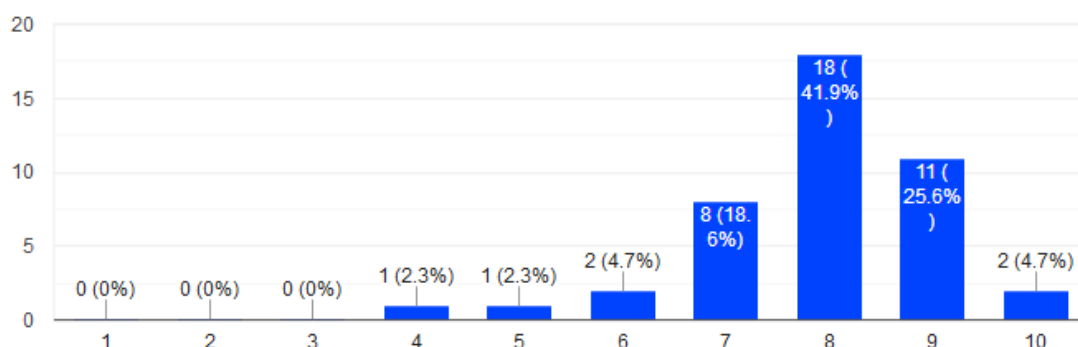
Duidelijke informatie over wat mogelijk is. CAO tm 2018, voorheen inkoop vrije dagen bij 55+ afgeschaft. Loopbaanontwikkeling kan heel anders zijn dan Persoonlijke ontwikkeling waar mogelijk meer behoefte aan is. Mooi dat budget er.

Voor een netwerkclub op vastgoed gebied ga ik het in de toekomst gebruiken.

Figuur 44: Verantwoording mening persoonlijk loopbaanbudget

Als je hebt aangegeven gebruik te maken van jouw persoonlijk loopbaanbudget, wat voor cijfer zou je het geven?

43 responses



Figuur 45: Cijfers persoonlijk loopbaanbudget

Maak je gebruik van de mogelijkheden binnen Expeditie loopbaan?

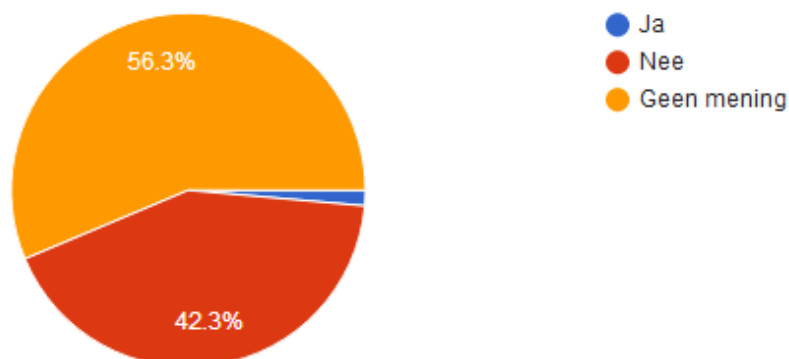
71 responses



Figuur 46: Gebruik van Expeditie loopbaan

Zijn er mogelijkheden die je mist binnen Expeditie loopbaan?

71 responses



Figuur 47: Mening betreffende missende mogelijkheden Expeditie loopbaan

Zo ja bij de vorige vraag, wat mis je dan?

2 responses

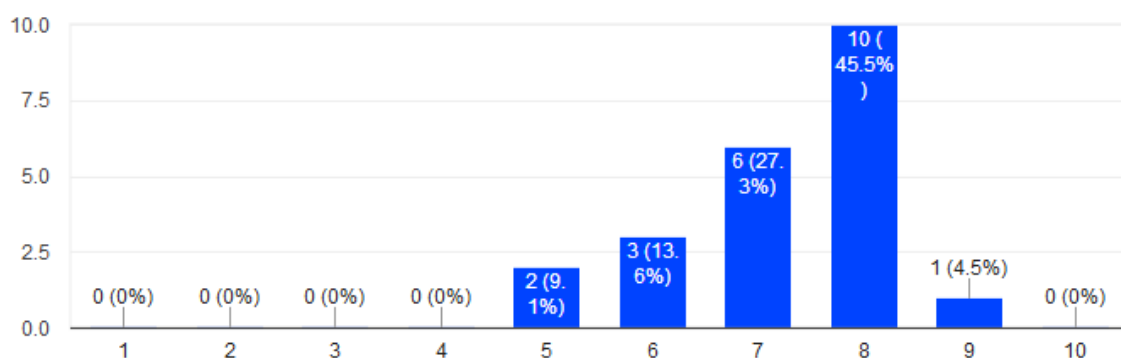
Ik mis niets maar expeditie loopbaan spreekt me niet aan. Weet alleen niet goed waarom niet. Misschien omdat het zo op de sector is gericht?

Ze mogen meer een verbinder zijn tussen mensen en niet alleen mogelijkheden bieden tot ontwikkeling.

Figuur 48: Verantwoording mening Expeditie loopbaan

Als je hebt aangegeven gebruik te maken van de mogelijkheden binnen Expeditie loopbaan, wat voor cijfer zou je het geven?

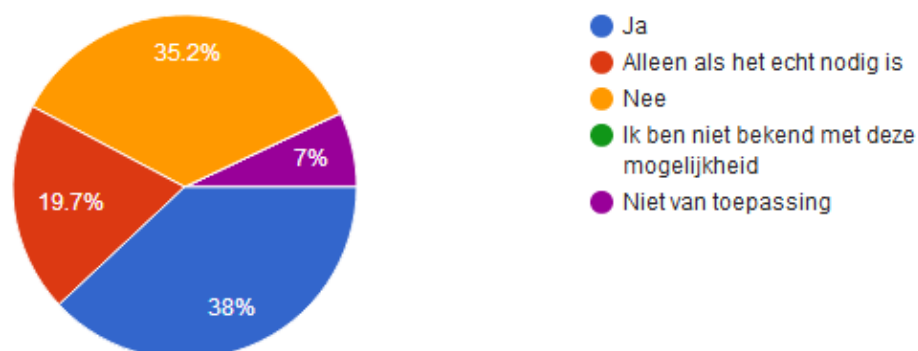
22 responses



Figuur 49: Cijfers Expeditie loopbaan

Maak je gebruik van de poolfietsen?

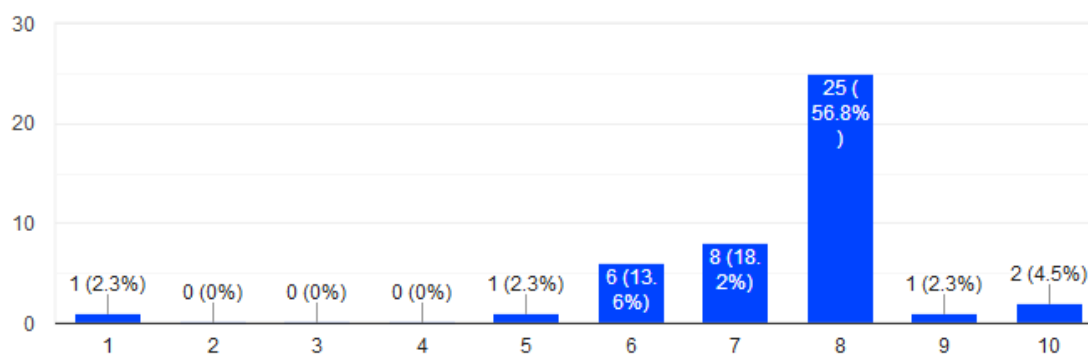
71 responses



Figuur 50: Gebruik poolfietsen

Als je hebt aangegeven gebruikt te maken de poolfietsen, wat voor cijfer zou je de regeling geven?

44 responses



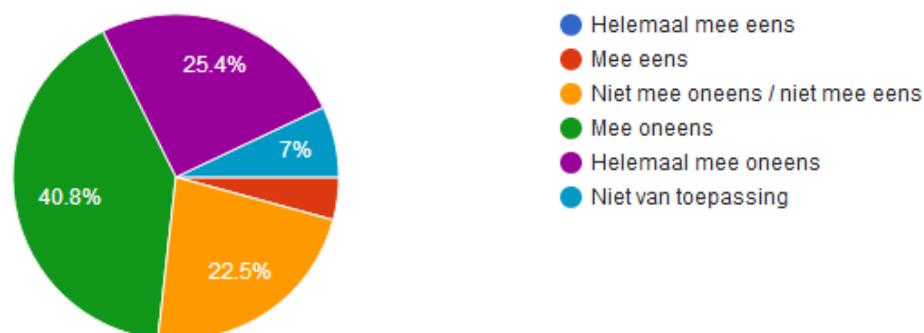
Figuur 51: Cijfers poolfietsen

VRAGEN OP BASIS VAN HET HUIS VAN WERKVERMOGEN

GEZONDHEID

Ik vind mijn werk fysiek zwaar.

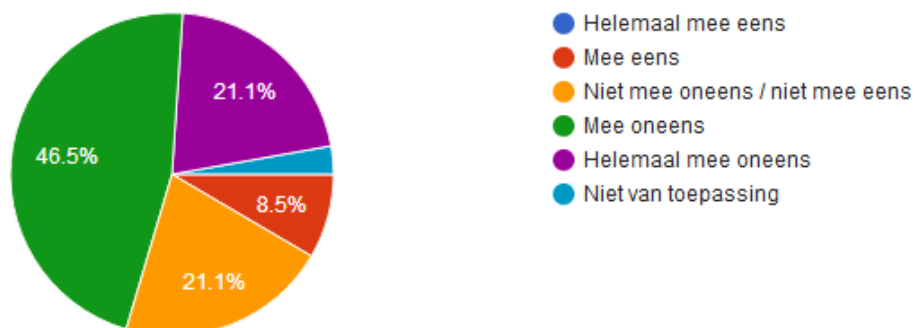
71 responses



Figuur 52: Ervaren fysieke zwaarte

Ik werk in een ongemakkelijke of inspannende houding.

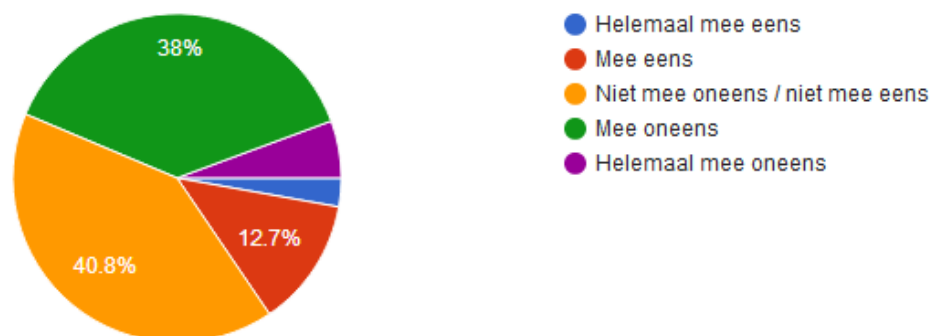
71 responses



Figuur 53: Ervaren mate van ongemakkelijke of inspannende houding

Ik ervaar een hoge werkdruk.

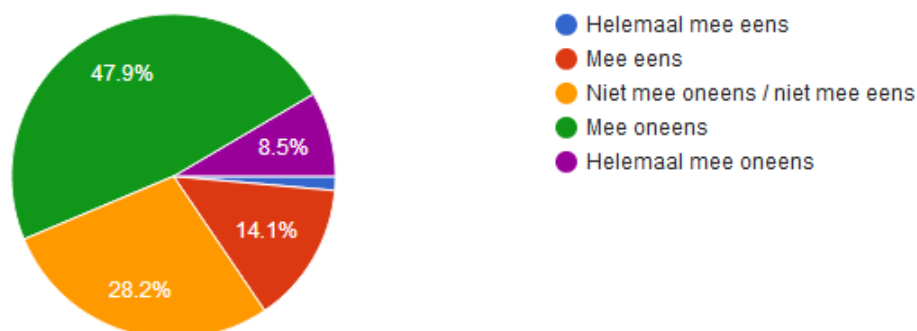
71 responses



Figuur 54: Ervaren werkdruk

Ik ervaar stress als ik aan het werk ben.

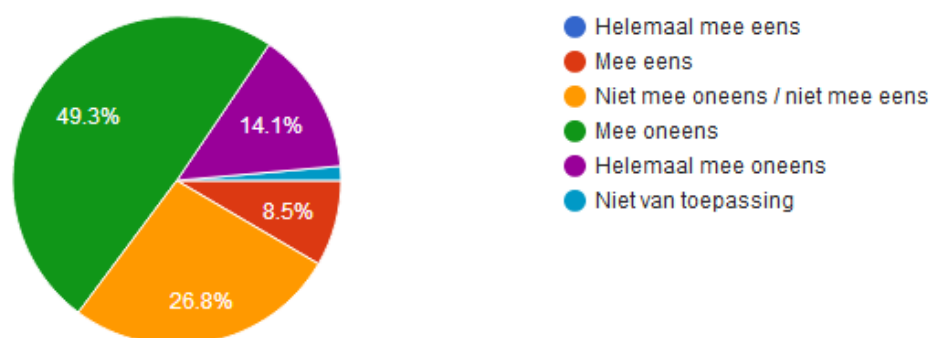
71 responses



Figuur 55: Ervaren stress

Ik vind mijn werk emotioneel gezien zwaar.

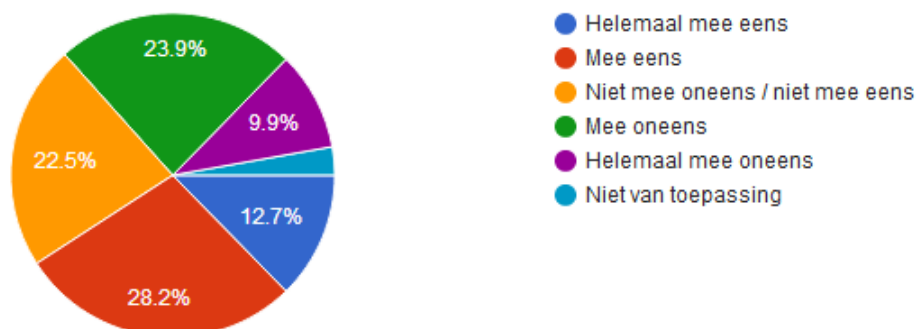
71 responses



Figuur 56: Ervaren mate van emotioneel zwaar werk

Ik vind dat ik te veel zit als ik aan het werk ben.

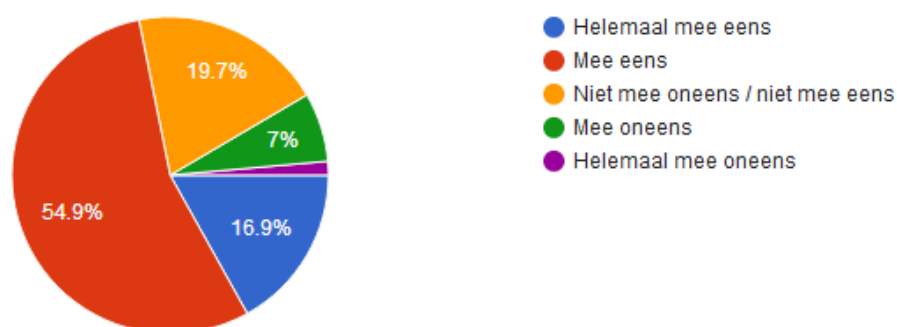
71 responses



Figuur 57: Ervaren mate van teveel zitten

Ik vind dat Tiwos zich voldoende inspant om mij zo gezond mogelijk te laten werken.

71 responses



Figuur 58: Ervaren mate van inspanning Tiwos

Licht kort toe waarom je het eens of oneens bent met de laatste stelling: "Ik vind dat Tiwos zich voldoende inspant om mij zo gezond mogelijk te laten werken".

71 responses

Tijdens de kantoorverbouwing wordt met alle aspecten rekening gehouden.

Ik vind dat Tiwos zich daar alleen op aanvraag mee bezig moet houden

goede werkplaatsen (arbo), ruimte om te flexen, fietsen, stimuleren om te sporten

Er wordt maatwerk geleverd (accessoires) aan het bureau, fruit en zuivel ter beschikking gesteld.

Als je ergens mee zit kan je terecht voor opvang en gesprek. Ook passen ze makkelijk het werkschema aan op eigen verzoek.

ik zou het op prijs stellen wanneer het mogelijk is via HCG 1x per jaar/twee jaar een algemene periodieke keuring te ondergaan.

ze faciliteert voldoende hierin

Er zijn genoeg vrijheden om buiten de deur de afspraken te plannen, er zijn fietsen beschikbaar, regelingen waar je gebruik van kan maken. je wordt voldoende voorzien, maar je moet er zelf gebruik van maken

bijna alles is bespreekbaar

Omdat er voldoende aangepaste middelen zijn zoals, verstelbaar buro en aangepaste muis voor computer enz

Zijn die spelen is dat altijd bespreekbaar. Er wordt door zowel leidinggevers als HR gekeken of er oplossingen zijn. Denk aan hoog-werk werkplekken, bureaustoelen, ergonomische hulpmiddelen. Budgetregeling gezondheid. Maatwerk is altijd bespreekbaar.

Tiwos voorziet in aangepaste materialen voor werkplekken. Flexwerken zoals nu is bedacht werkt totaal niet voor collega's die het grootste gedeelte van de tijd beeldschermwerkzaamheden uitvoeren. Je bent te lang bezig om alles in te stellen en iedere collega heeft andere behoeften aan de werkomgeving. Maatwerk dus; we zijn geen eenheidsworst.

Veel aandacht voor gezondheid en maatwerk in invulling werk

heb een afwisselende baan waarbij ik zowel binnen als buiten werk.

Tiwos staat overal voor open: staande werken, bijzondere stoelen, fruit op kantoor etc etc

eens: inzet in thuiswerk, sta/zittafels, "stilteplekken". niet mee eens: oplossingen zijn niet echt werkend of worden niet daadkrachtig opgepakt.

voldoende aandacht en financiering om dit te ondersteunen

Op verzoek wordt er altijd ondersteuning geboden wat binnen de mogelijkheden valt bij Tiwos.

altijd open voor een gesprek

Zijn hier op verschillende vlakken mee bezig.

na de verbouwing zijn er bureaus waarbij je ook kunt staan

Er wordt meegedacht, veel regelingen, hoog/laag buros

Op alle gebieden denkt Tiwos mee. Werkplek, Budgetgezondheid en fietsplan.

De mogelijkheden zijn er, verder moet ik ze zelf natuurlijk wel benutten.

Er zijn ontzettend veel regelingen en mogelijkheden. Daarnaast vind ik dat je als medewerker zelf ook een verantwoordelijkheid hebt om gezond te werken.

Ik zou de mogelijkheid willen hebben om meer te bewegen onder werktijd

Ik ben van mening dat Tiwos alles in het werk stelt om werknemers een zo goed mogelijk werkklimaat te geven .

Sportbudget en verbouwing kantoor met nieuwe werkplekken.

Verbouwing is momenteel in volle gang. Mogelijk gaat dit bijdragen aan een gezonder werkklimaat, hitte en koude.

voldoende regelingen en hulpmiddelen

Goede regelingen getrotten

je wordt goed geadviseerd hoe de werkplek in te richten en ook voldoende te bewegen.

budget gezondheid, fietsenplan

Er zouden misschien meerdere fietsstoelen kunnen komen, waardoor je toch in beweging blijft. Afwisselen met het staand werken.

Als medewerkers krijgen we alle ruimte om ons te kunnen ontplooiën

veel aandacht betreft werkomstandigheden

we hebben bijv. op de sportdag fysieke controle/fysieke tests gehad met tips. Dit bijv. elk jaar aanbieden. Dus meer actiever aanbieden dan alleen de mogelijkheid bieden.

Mogelijkheid om zittend of staand te werken, aangepaste stoelen bij rugklachten, mogelijkheid om loopfiets, voetensteun etc aan te schaffen, goeie nieuwe arbo-stoelen.

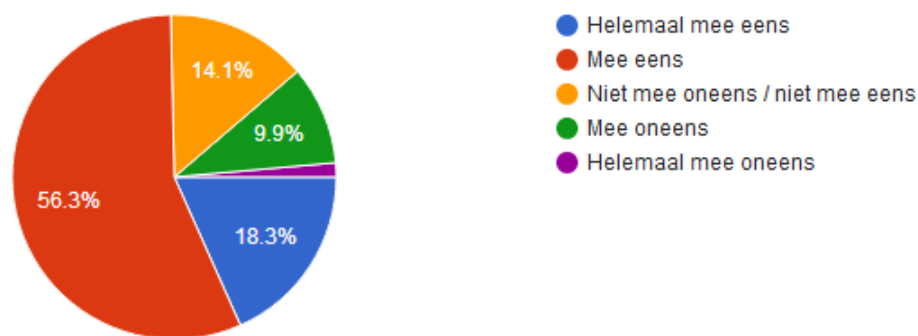
de nieuwe werkplekken bevorderen dat je ook deels staand werkt. de hoog laag bureau's zijn top, de stoelen zitten goed en zijn voldoende verstelbaar. Ik denk wel dat de werkplekclusters te groot zijn. Ik kan van alle 24 werkplekken horen als iemand zit te bellen en dat is wel storend. Daar moeten we nog iets aan doen. Een cluster van 8 werkplekken is wel de max denk ik zo.

Eens, ik ervaar voldoende faciliteiten die werkgever biedt
Veel over gesproken tijdens maken van verbouwingsplannen. Ervaar meer stress door werken in nieuwe open ruimte. Voor details: komende evaluatie
Er is veel aandacht voor gezond werken, vragen worden als het even kan positief beantwoord
met je gezondheidsbudget kan je niet alleen sporten maar ook naar masseuse of dergelijks, daarnaast wordt binnen werktijden ook fietsen aangeboden. Stoelen en bureaus en muizen naar behoefte als je ergens last van hebt.
aangepaste stoel en vergoeding computerbril
ik krijg begrip en ruimte
Arbo technisch bureaus waaraan je kunt staan en zitten. Goede bureaustoelen.
Eens, omdat er een goede werkplek wordt geboden (goede bureaustoel bijvoorbeeld, maar ook een schone werkplek etc.), een budget regeling gezondheid is en er fruit wordt aangeboden.
Voor mijn werk kan ik diverse afdelingen bezoeken en neem daarbij altijd de trap, contributie van je sportschool wordt voor een groot gedeelte betaald. Mocht je iets nodig hebben zoals een aangepast toetsen bord kan dat voor je geregeld worden etc.

Figuur 59: Toelichting mening inspanning Tiwos

Ik vind dat ik zelf genoeg doe om zo gezond mogelijk te blijven.

71 responses



Figuur 60: Ervaren mate van eigen inspanning

Licht kort toe waarom je het eens of oneens bent met de laatste stelling: "Ik vind dat ik zelf genoeg doe om zo gezond mogelijk te blijven."

71 responses

Ik zou meer kunnensporten.

Dat vind ik

let op voldoende beweging, let op voeding, let op ontwikkeling

Ik lever inspanning maar het kan beter.

Sport minimaal 3x per week en pak op tijd voldoende rust. Neem niets mee naar huis

ik sport geregeld en eet gezond (denk ik :-))

zoek goede balans. (bewegen, ontspannen versus inspannen)

ik zou wel wat meer mogen sporten om me zo nog wat fitter te voelen en wat kilo's kwijt te raken

genoeg beweging / fietsen / sporten

Ik doe alles om niet ziek te worden, maar soms loopt het anders

Sporten, gezond eten en wandelen.

Ik zou met name beter op mijn voeding moeten letten

Probeer bewust de balans werk/vrije tijd goed te houden

ik sport regelmatig en een eet redelijk gezond.

ik ben behoorlijk beweeglijk, heb geen overgewicht en rook niet

beweeg, zoek zelf oplossingen tegen de lichtoverbelasting en geludisoverbelasting.

Ik eet gezond, sport 3-5 keer per week en zorg voor een goede balans tussen werk en privé

gezond eten, bewegen en ontspannen

ik ben ook zelf bezig met mijn gezondheid

Vorzover dat werkzaamheden dat toelaten

kan altijd beter

Ik let op mijn eten probeer twee keer per dag te sporten, helaas laat mijn werk dit niet altijd toe in de winter. Moet dan wat creatiever zijn. Misschien volgende winter tussen de middag vrij en sávonnds wat langer doorwerken zou misschien ook nog tot de mogelijkheden gaan behoren. Dan kan je altijd in het licht sporten zou mooi zijn. Probeer al mijn werkafspraken te fietsen en Berkel Enscht fietsen met een goede fiets staat altijd nog op mijn wensen lijstje.

Nee: Het archief in de kelder is geen gezonde werkplek. Er wordt nooit onderhoud gepleegd. Daar wordt al jaren om gevraagd. De verf bladdert van de leidingen en je eet er stof.

Ja: De gewone werkplek is na de verbouwing een hele verbetering met verstelbare bureaus en goede stoelen, de klimaatinstallatie en voldoende licht.
Mits er goed schoongemaakt wordt.

Er is veel ruimte voor maatwerk mbt zo gezond mogelijk werken (hooglaag bureau, vergaderwandelen, bureaufietsen, ruimte om even aan te geven als eea te veel is, collega's die bijspringen, etc)

Er wordt meegedacht met het zo ergonomisch inrichten van werkplekken en er is veel aandacht voor (preventief) verzuim.

werkplekonderzoek indien nodig. Fietsen beschikbaar voor werkplek. Na de verbouwing zullen nog andere hulpmiddelen aanwezig zijn om meer te bewegen achter de werkplek.

Goede regelingen getroffen

je wordt goed geadviseerd hoe de werkplek in te richten en ook voldoende te bewegen.

budget gezondheid, fietsenplan

Er zouden misschien meerdere fietsstoelen kunnen komen, waardoor je toch in beweging blijft. Afwisselen met

meer actiever aanbieden dan alleen de mogelijkheid bieden.

Mogelijkheid om zittend of staand te werken, aangepaste stoelen bij rugklachten, mogelijkheid om loopfiets, voetensteun etc aan te schaffen, goeie nieuwe arbo-stoelen.

de nieuwe werkplekken bevorderen dat je ook deels staand werkt. de hoog laag bureau's zijn top, de stoelen zitten goed en zijn voldoende verstelbaar. Ik denk wel dat de werkplekclusters te groot zijn. Ik kan van alle 24 werkplekken horen als iemand zit te bellen en dat is wel storend. Daar moeten we nog iets aan doen. Een cluster van 8 werkplekken is wel de max denk ik zo.

Het voelt hier goed

zit- en sta bureau

Je kan zelf gaan sporten. en er staan hoog laag bureaus

Tiwos staat open voor ideeën en is bereid om in oplossingen te denken als er zaken zijn die spelen.

Er is (na verbouwing) goed meubilair. Indien nodig is maatwerk bespreekbaar

Mogelijkheid tot hoog/laag bureau, aandacht voor luchtkwaliteit, mogelijkheid tot aangepaste bureaustoel.

Tiwos investeerder in hun personeel als er iets nodig is om je werkplak aan te passen word dat geregeld. top

Ik let op mijn houding aan het bureau, ik beweeg zoveel mogelijk, eet gezond en neem op tijd rust

Ik let goed op wat ik binnen krijg genoeg groente en fruit. Ik heb alleen wat moeite met snoepen en lekkere dingen te laten staan

Eens, ik sport en fiets iedere dag op en neer naar werk

Let op leefwijze (voeding , slaap, beweging, omgeving, zorg en aandacht voor lichaam , ziel en geest)

Ik zou zelf meer kunnen doen om gezond te blijven (bv vaker naar de sportschool)...

Gezond eten en bewegen.

fietsen en lopen doe ik voldoende .

ik beweeg en eet gezond

Ik sport, loop naar mijn werk en fiets.

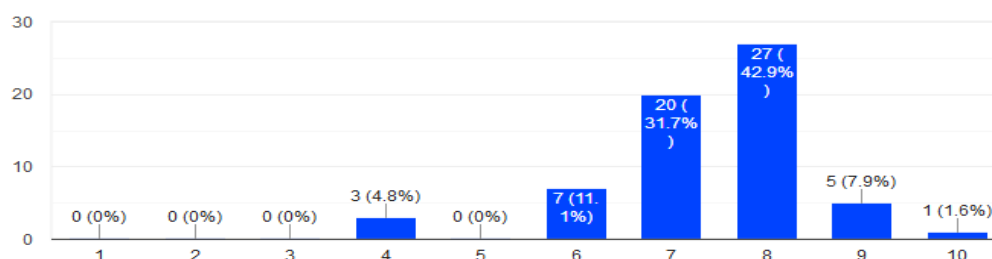
Ik wil nog gaan sporten binnenkort.

Ik zorg voor voldoende beweging, sporten, op de fiets naar het werk door weer en wind en let op mijn eten ..

Figuur 61: Toelichting mening eigen inspanning

Welk cijfer zou je jouw overall gezondheid geven? (Je bent niet verplicht om deze vraag te beantwoorden)

63 responses

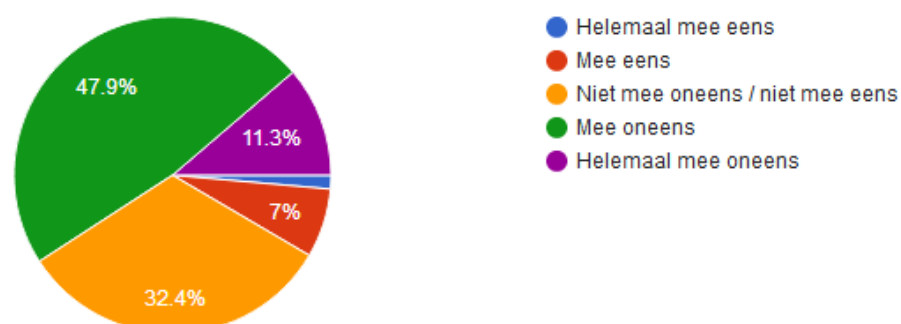


Figuur 62: Cijfers overall gezondheid

COMPETENTIES

Het leren van nieuwe vaardigheden kost mij veel energie.

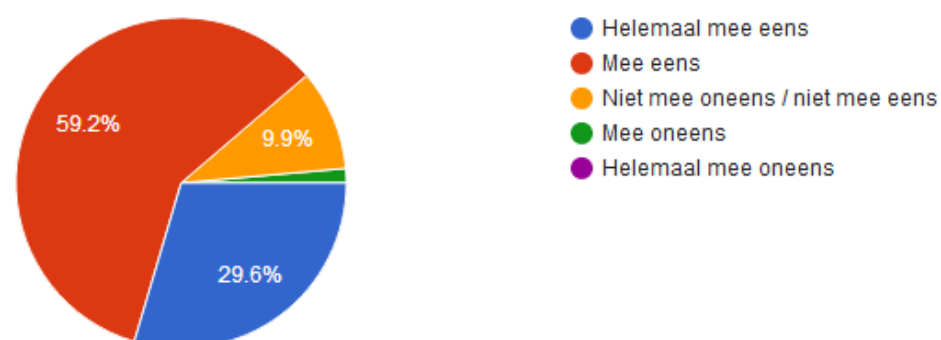
71 responses



Figuur 63: Ervaren mate van aanleren nieuwe vaardigheden

Ik probeer mijn kennis en vaardigheden actief te ontwikkelen.

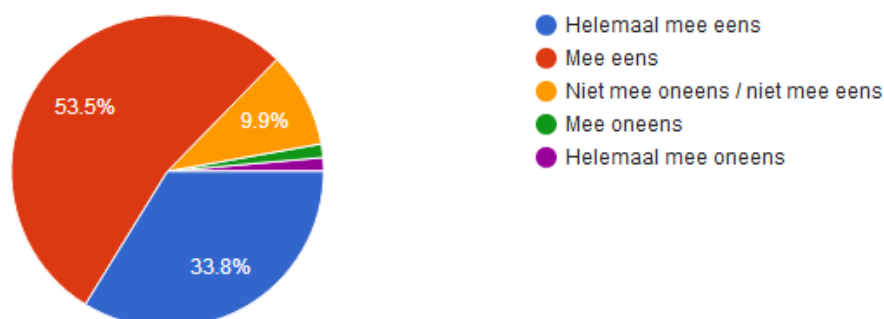
71 responses



Figuur 64: Ervaren mate van ontwikkeling kennis en vaardigheden

Ik vind het belangrijk regelmatig deel te nemen aan activiteiten die mijn eigen ontwikkeling bevorderen.

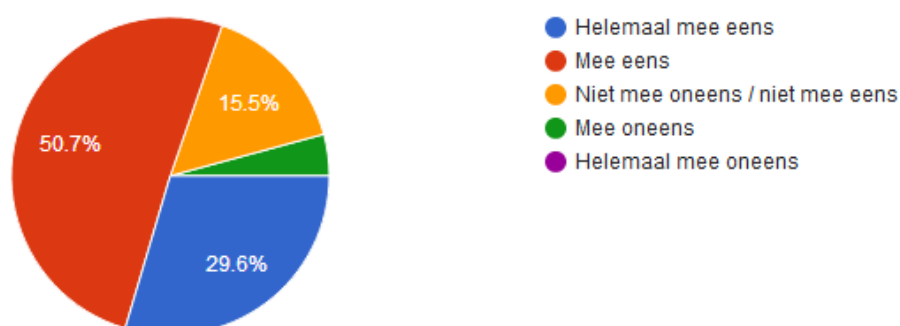
71 responses



Figuur 65: Ervaren mate actief bezig met ontwikkeling

Ik vind het belangrijk mijzelf breed te ontwikkelen zodat ik verschillende taken of andere werkzaamheden binnen (en buiten) Tiwos kan uitvoeren.

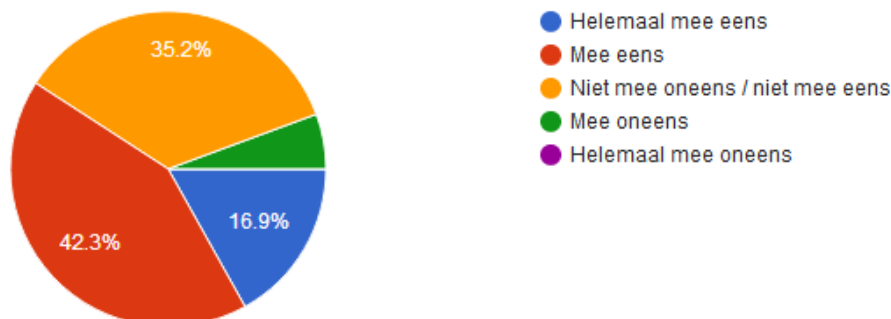
71 responses



Figuur 66: Ervaren mate van brede ontwikkeling

Als Tiwos mij een kans zou bieden om nieuwe werkervaring op te doen, zou ik die kans pakken.

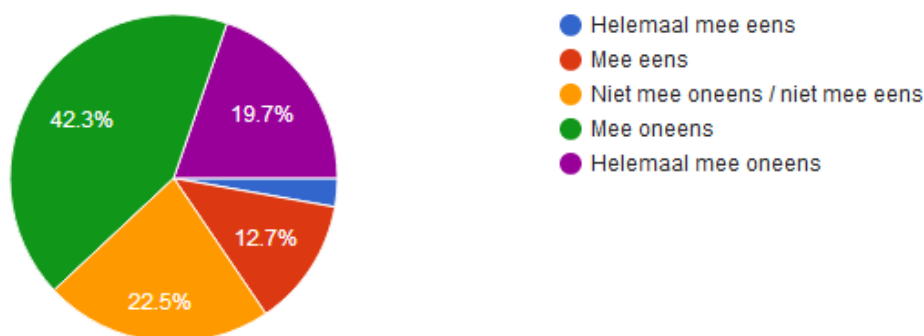
71 responses



Figuur 67: Mening mogelijkheid nieuwe werkervaring

Ik kan het volgen van een nieuwe opleiding niet (meer) opbrengen.

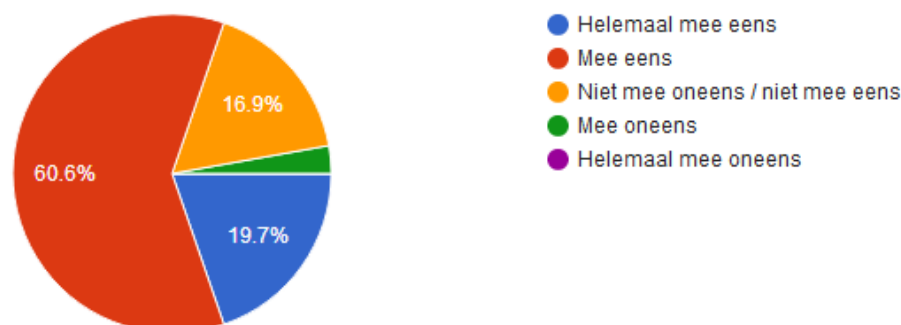
71 responses



Figuur 68: Mening opbrengen nieuwe opleiding volgen

Ik zet mij actief in om mijn inzetbaarheid te vergroten.

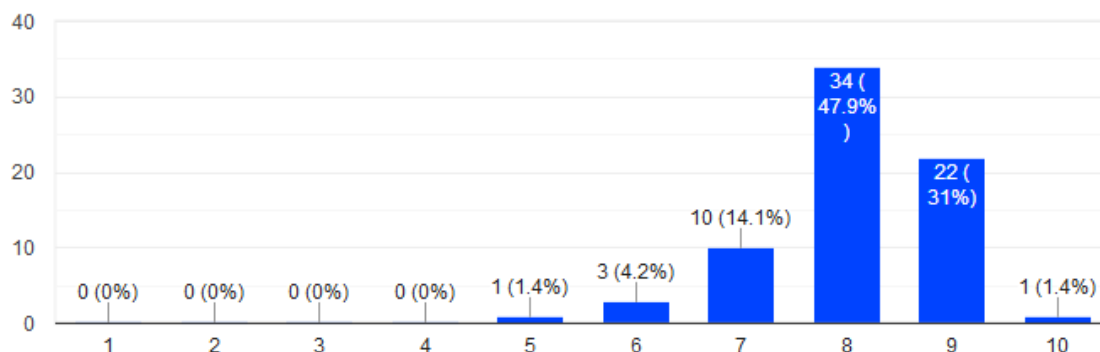
71 responses



Figuur 69: Ervaren mate van inzetbaarheid

Hoe goed sluiten jouw competenties voor jouw gevoel aan bij de rol die je nu uitvoert? Geef een cijfer.

71 responses

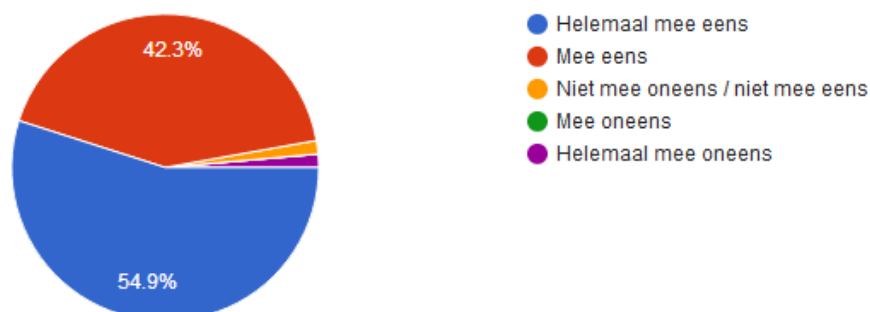


Figuur 70: Cijfers aansluiten competenties bij huidige rol

NORMEN EN WAARDEN

Ik voel me betrokken bij Tiwos.

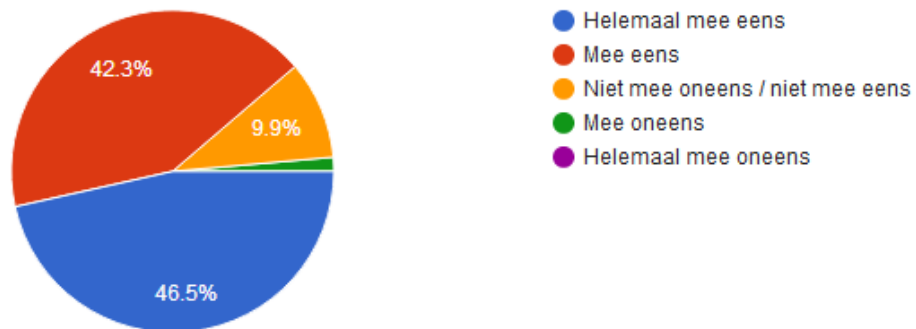
71 responses



Figuur 71: Ervaren betrokkenheid bij Tiwos

Ik kan me vinden in de missie/visie van Tiwos.

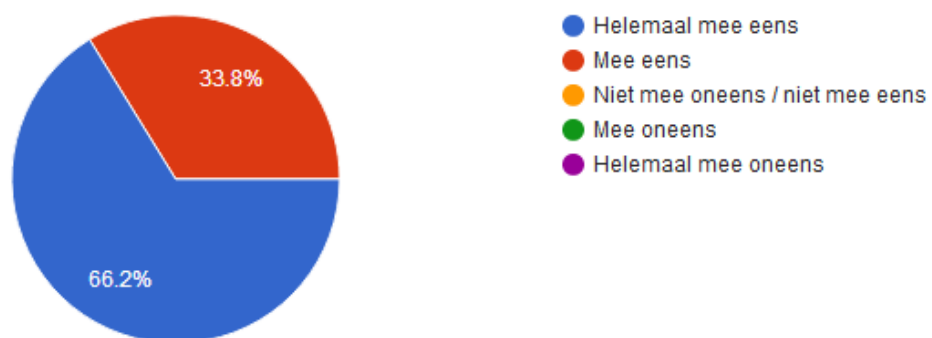
71 responses



Figuur 72: Mening missie/visie Tiwos

Ik ben blij met Tiwos als werkgever.

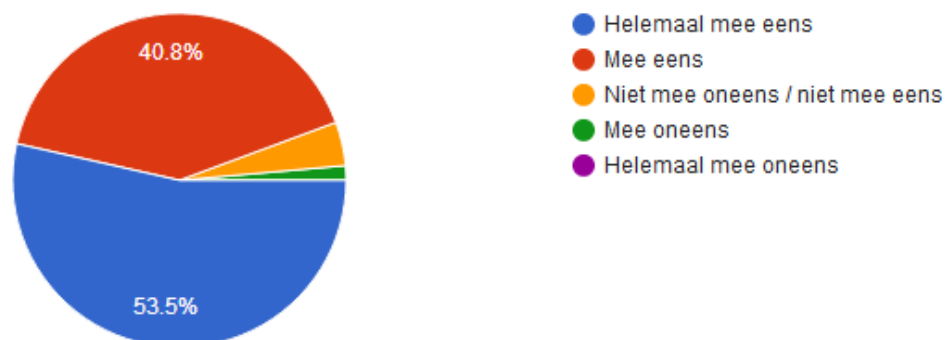
71 responses



Figuur 73: Mening Tiwos als werkgever

Ik heb interessant werk.

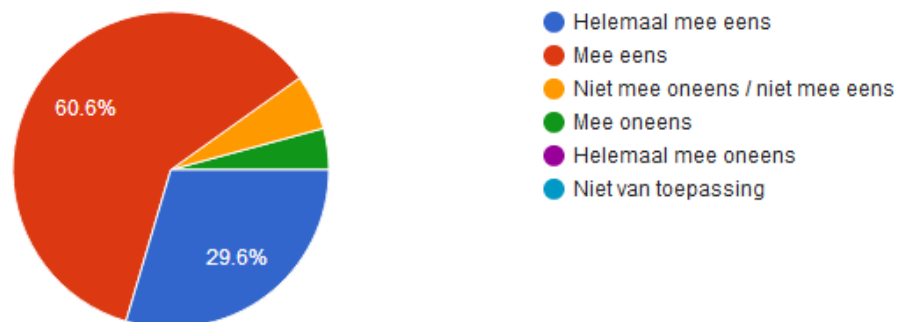
71 responses



Figuur 74: Mening mate van interessant werk

Ik ben betrokken bij meer zaken dan alleen mijn 'officiële' takenpakket.

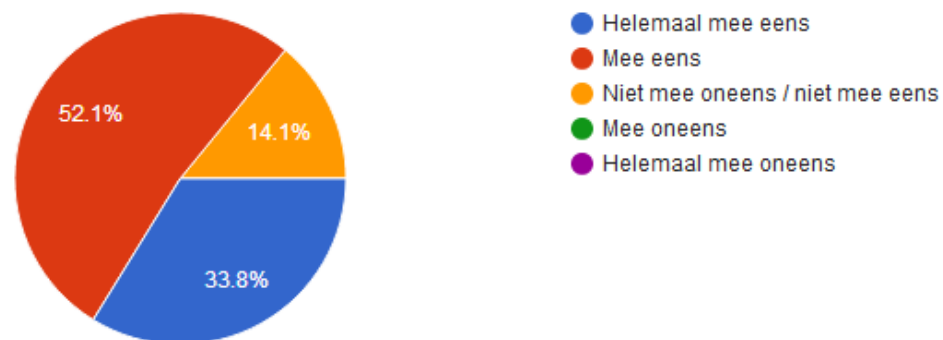
71 responses



Figuur 75: Mening mate van betrokkenheid meer dan officiële takenpakket

Ik krijg waardering voor het werk dat ik doe.

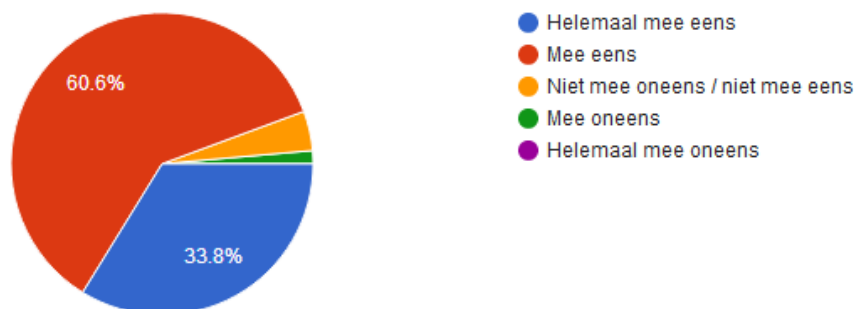
71 responses



Figuur 76: Ervaren waardering

Ik zie resultaat van mijn werk.

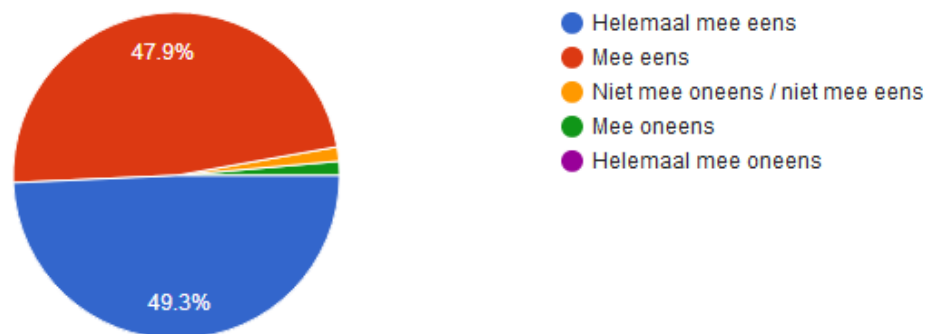
71 responses



Figuur 77: Ervaren mate van resultaat van het werk

Ik werk graag samen met collega's van mijn eigen team.

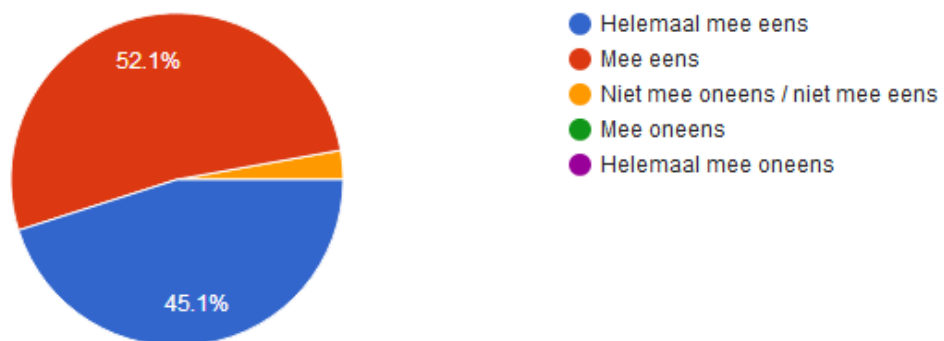
71 responses



Figuur 78: Ervaren samenwerking collega's eigen team

Ik werk graag samen met collega's van andere teams.

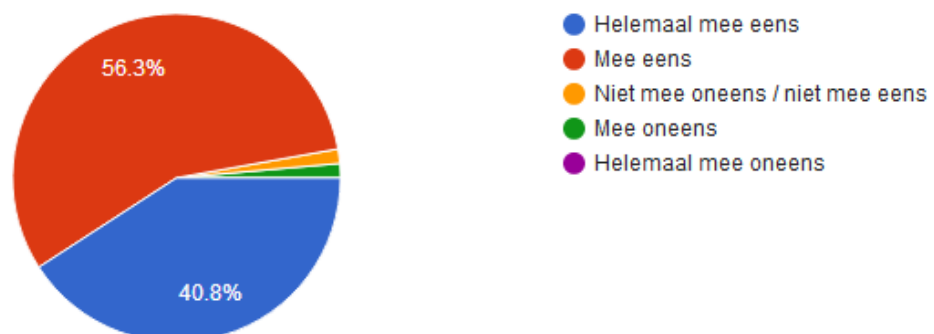
71 responses



Figuur 79: Ervaren samenwerking collega's andere teams

Ik voel me nuttig en waardevol bij Tiwos.

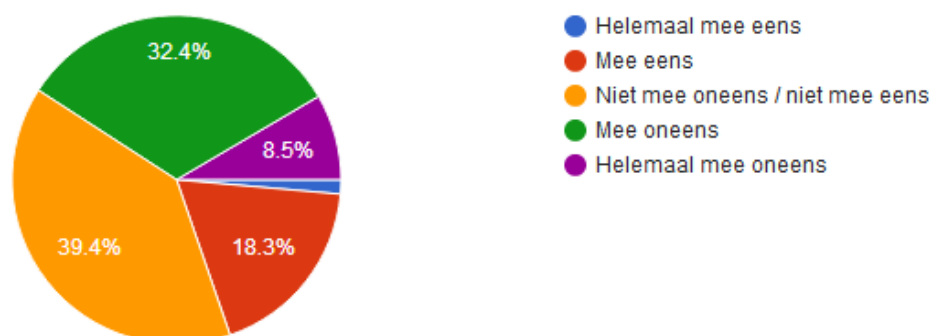
71 responses



Figuur 80: Ervaren nuttigheid en waarde

Ik word vooral gemotiveerd door mijn salaris.

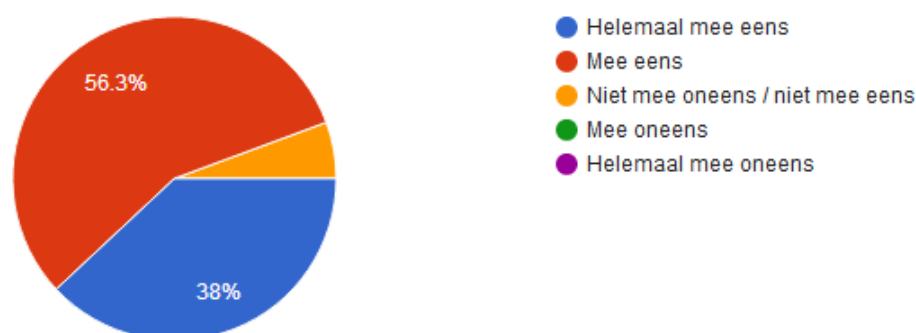
71 responses



Figuur 81: Mening motivatie door salaris

Ik vind meer dingen belangrijk in een baan dan alleen het salaris.

71 responses



Figuur 82: Mening motivatie andere dingen

Waar krijg je energie van op je werk?

71 responses

Afwisseling

Als het af is

van samenwerken, van iets voor elkaar krijgen, van leren van andere meningen

Het krijgen van een mooi resultaat na een lange inspanning

Hoe drukker ik het heb hoe meer energie ik er van krijg. Moeilijke zaken geven mij een extra boost.

samenwerken met andere collega's

uitdagingen en successen

als we huurders blij kunnen maken. Wanneer je beslissingen mag nemen die buiten de lijntjes gaan (maatwerk). Dus niet in een vast stramien zitten.

diversiteit in werkzaamheden

als alles goed loopt en de sfeer goed is

uitdagende projecten waar mijn interesse bij ligt.

Mijn collega's

Samenwerking met andere collega's. Enthousiasme en passie voor mijn werk. Ook als ik dit zie bij anderen. Als we met onze manier van werken en de keuzes die we maken (d.m.v. onze visie/missie) onze huurders een beter thuis kunnen bieden. Een mooier, duurzamer, leefbaarder Tilburg.

Mijn collega's en resultaat van het werk dat ik doe

Samen werken aan ontwikkelingen

de omgang met mensen en daarbij ook echt het verschil kunnen maken.

werk doen wat het meest aansluit bij mijn eigen "talent"

blijde bewoners, goed product, waardering

samenwerken

Diversiteit en dynamiek

ik vind mijnwerk zo leuk dat ik energie bij krijg

Waardering en beloning

uitdagingen
enthousiaste mensen om me heen die er zin in hebben, positiviteit
Dienstbaar zijn, collega's verder helpen met hun vragen
Nieuwe uitdagingen
zelfstandigheid, vrijheid, nieuwe dingen of oplossingen bedenken, samenwerking
Enthousiaste collega's en goede samenwerkingen.
de vrijheid die ik heb om invulling aan mijn functie te geven en van het boeken van vooruitgang en resultaten
Het werken bij tiwos maar zeer zeker de bewoners in de wijk.
Werkzaamheden tijdig en juist uitvoeren. Samen met collega's de klus te klaren. Nieuwe systemen onder de knie te krijgen. Fijne contacten met huurders. 100 jaar Tiwos en dan taart gaan eten.
Het zorgen dat de zaken kloppen. De bulk aan informatie samenbrengen naar een overzichtelijk geheel. De gezellige contacten onderling.
er toe doen

Werkzaamheden op een goede manier kunnen afronden
tevreden mensen
het verwerken en uitzoeken van betalingen door huurders
goede resultaten
Afwisseling, en het echt iets kunnen betekenen voor een mens
Mensen een dak boven hun hoofd bieden
Innovatie
uitdagingen, zaken goed afronden.
Als de samenwerking met alle deelnemers aan projecten goed loopt, intern en extern.
(mee-)denken op strategisch en tactisch niveau van ongeveer alle beleidsthema's, nieuwe vastgoedprojecten ontwikkelen, contact met collega's, delen op opdoen van kennis.
Van betekenis zijn
Red Bull

Tiwos
als je langzaam een wijk ziet verbeteren en bewoners meer betrokken ziet raken.
afwisseling en het meedenken/oplossen bij en van schrijnende situaties
uitdagingen om het beter en mooier te maken
Van de positieve flow waar we nu als Tiwos in zitten
van het helpen van de huurder, danwel alleen of samen met een collega
de waardering
verschil kunnen maken in iemands leven
Als een project waar ik aan deelneem goed loopt. De interactie / samenwerking met collega's ook buiten mijn afdeling.
Nuttig werk verzetten en iets kunnen bijdragen, mensen verder helpen, zowel collega's als klanten.
Alleen al de aanwezigheid van alle collega's en de werkzaamheden die ik mag doen. Probeer zoveel mogelijk de verzoeken van mijn collega's af te werken!

Figuur 83: Toelichting mening motivatie

Wat kost je energie op je werk?

71 responses

niets
Te hoge workload
Mensen die denken in problemen in plaats van in oplossingen
ingewikkeld lijstwerk, systemen die niet soepel zijn
teveel achter zaken aan lopen, steeds moeten halen. Ook wanneer mensen steeds beren op de weg zien en de zaak niet pro-actief aanpakken.
Te veel vergaderen en rustige dagen.
de "ja-maar" collega's
veel te veel gedoe rond organisatieontwikkelingen
negatieve collegas
vele overleggen
als bewoners het niet eens zijn met mijn beslissingen die ik neem

Werkdruk, onrust, onbegrip, incompetentie van anderen.
verkeerde / geen communicatie
het tegenovergestelde van hierboven
Als we vooral praten en niet doen
nvt
zaken die belemmerend werken/lopen
wantrouwen, (voor)oordelen, negativiteit
alles in het leven kost energie, leuk werk krijg je ook energie van terug
Repetierend werk waar niks mee wordt gedaan
terugkerende klusjes, slechte samenwerking
Als ik afhankelijk ben van anderen en zij niet meewerken.
me verdiepen en bezig houden met zaken die met niet interesseren
me verdiepen en bezig houden met zaken die met niet interesseren
Verandering van computersystemen onder de knie krijgen. Kost meer moeite dan in het verleden. Ik krijg het onder de knie maar duurt langer.
Het momenteel werken in de soms te drukke werkomgeving
hei-sessies en activiteiten buiten de deur
de omgeving (werkplek) en mensen die in beperkingen denken.
te veel overleggen , en niet mijn werk kunnen uitvoeren .
de juiste verantwoordelijke instanties bij een casus te vinden
Teveel administratie! haha:)
zaken die niet lopen waar ik zelf geen invloed op heb
Het doen van veel dingen tegelijk, veel vragen tegelijkertijd krijgen en sommige collega's kosten ook veel energie.
Vooraf extern: zinloze structuurdiscussies die afleiden van de inhoud (vaak indeeften vanuit wantrouwen)

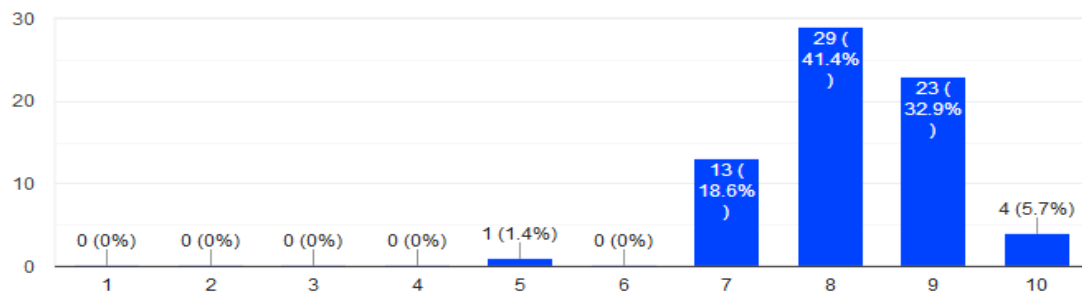
Soms de sfeer, soms de workload
Mensen Tevreden stellen
het uitzoeken van voorstanders
niks
Hele drukke dagen
Ik werk met plezier en het geeft me een positieve energie
tijddruk in verschillende periodes.
losse onderwerpen oppakken en niet afronden
Achter de feiten aan lopen bij grote werkdruk.
het rumoer op de werkplek en het gebrek aan privacy. Ik merk ook dat ik me stoort aan het overdreven maatwerk
negativiteit
n.v.t.
Wanneer het druk is en er te weinig bezetting is op het Serviceteam
lange vergaderingen
langdurig achter computer zitten
Collega's die moeilijk te bereiken zijn. Huurders die geen kant op kunnen door persoonlijke omstandigheden. Huurders die geen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen aandeel in zorg voor woning/woonomgeving
Systeem-dingetjes
collega's die veel vragen zonder eerst mail etc te raadplegen.
mijn werk zo goed mogelijk uitvoeren
als het druk is
Collega's die vaak vragen stellen over het werk.
Omdat het mijn 2e week is kost het leren van de praktische zaken als diverse systemen, het 'hoe en wat' binnen Tiwos en veel nieuwe gezichten nog energie, maar in week 2 al minder dan in week 1.
Niets, dat ik er mag werken vind ik heerlijk!!

Figuur 84: Toelichting mening motivatie

Waardeer met een cijfer jouw binding met Tiwos, betrokkenheid en gevoel van waardering.



70 responses

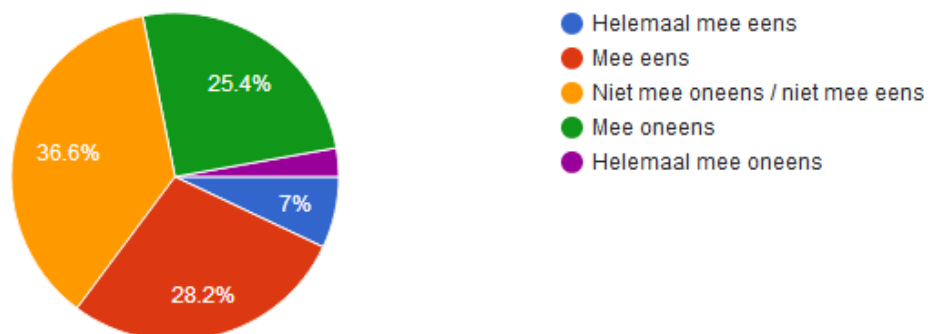


Figuur 85: Cijfers binding, betrokkenheid en gevoel van waardering

WERK

Mijn werk eist veel inspanning van mij.

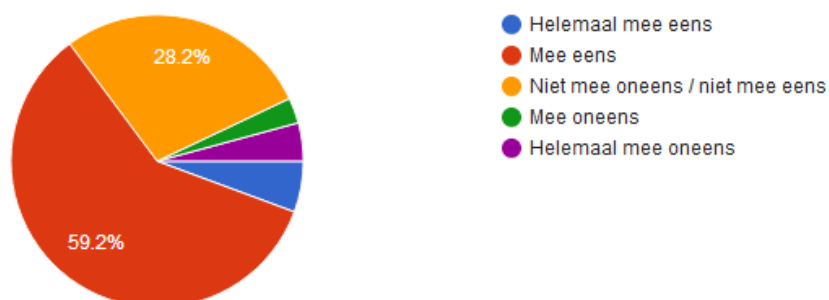
71 responses



Figuur 86: Mening mate van te veel inspanning

Ik heb voldoende tijd om mijn werk te doen.

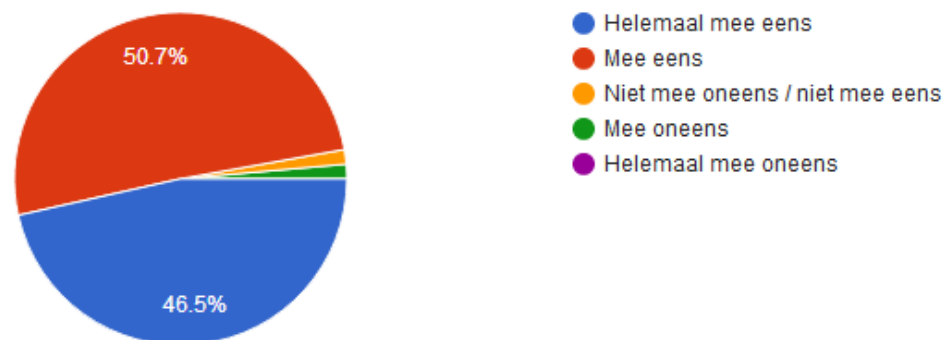
71 responses



Figuur 87: Mening voldoende tijd om werk af te krijgen

Ik ben blij met mijn werk.

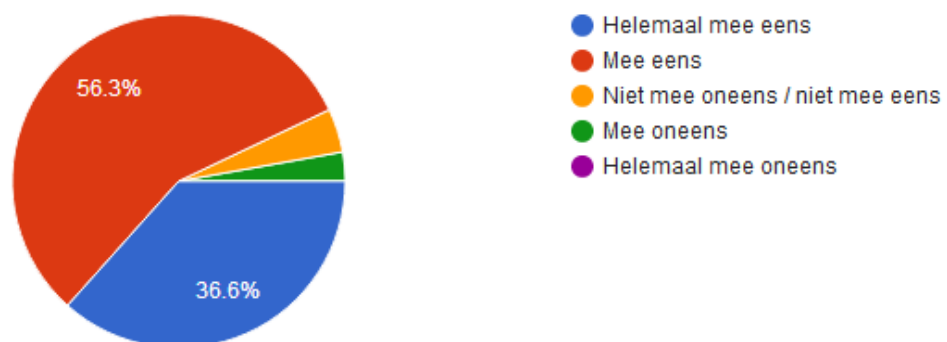
71 responses



Figuur 88: Mening werk

Ik ben vrij om te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.

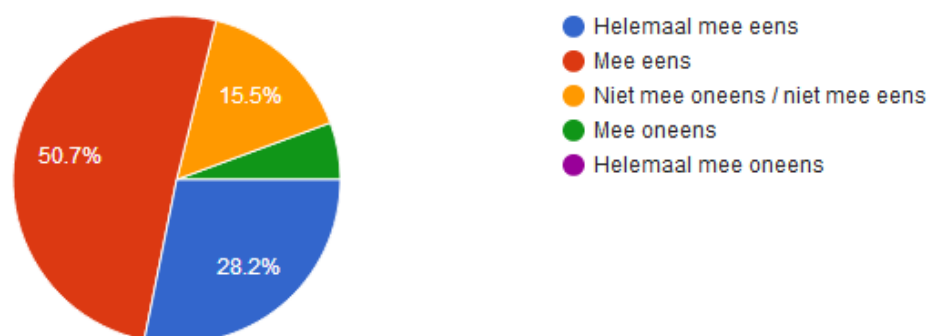
71 responses



Figuur 89: Mening uitvoering werk

Ik ben vrij om te bepalen wanneer ik mijn taken precies uitvoer.

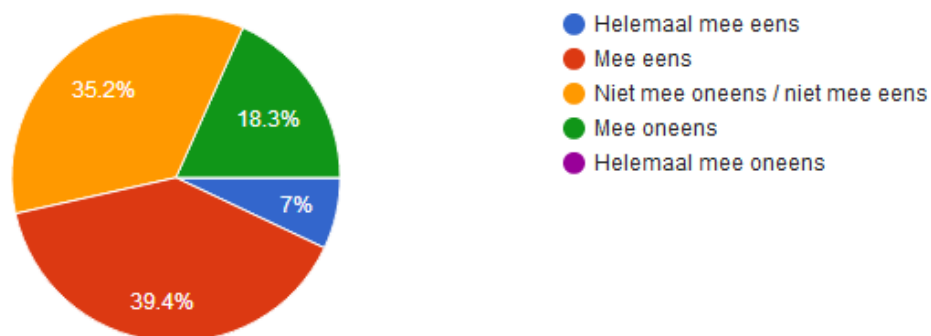
71 responses



Figuur 90: Mening wanneer uitvoering werk

Ik ben vrij om te bepalen wat mijn taken precies zijn.

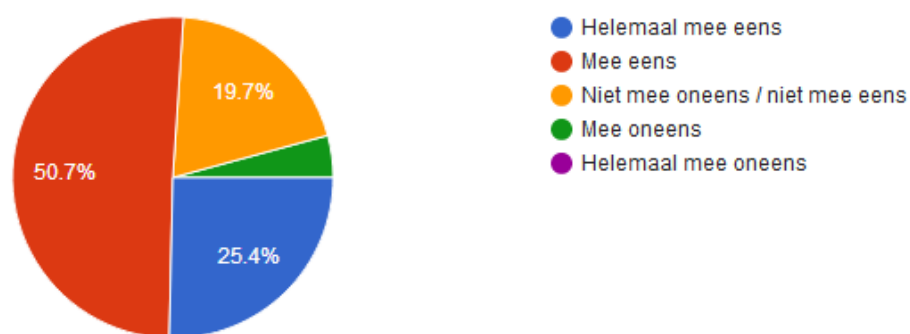
71 responses



Figuur 91: Mening wat uitvoering werk

Er is een sterk gevoel van eenheid binnen mijn team.

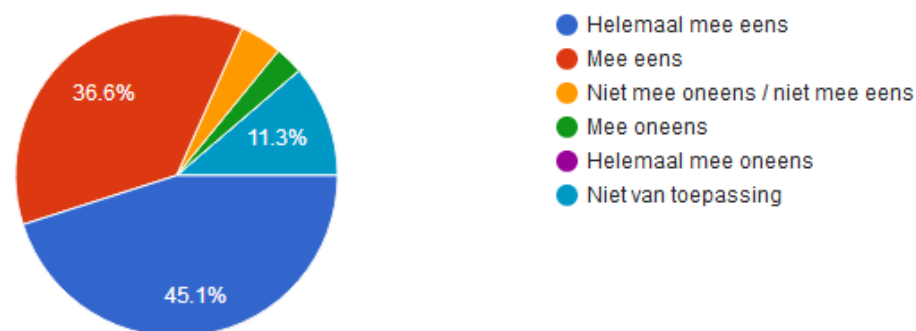
71 responses



Figuur 92: Mening eenheid in het team

Ik heb prettig contact met mijn manager.

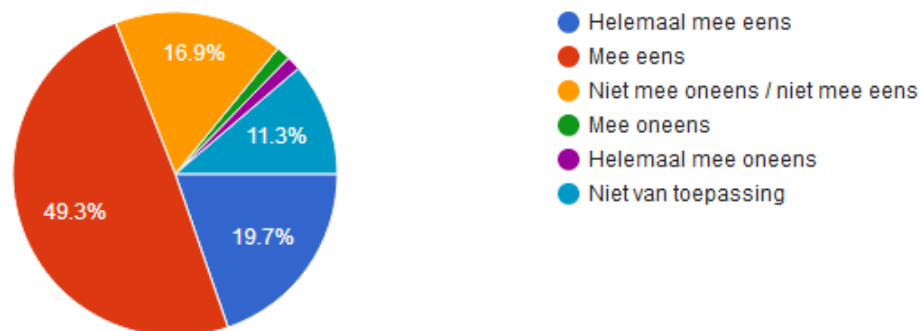
71 responses



Figuur 93: Mening contact manager

Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn manager.

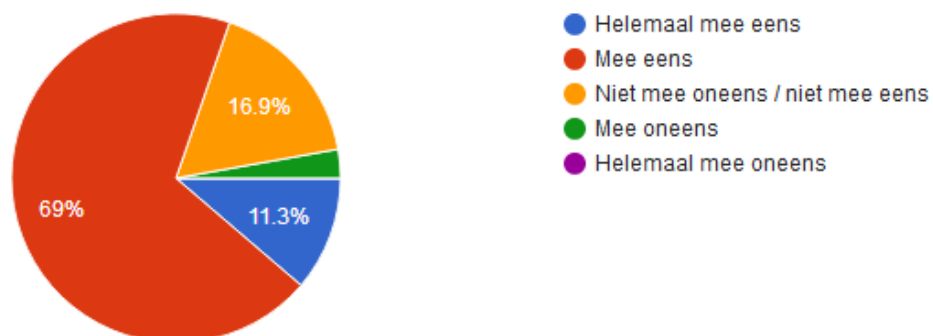
71 responses



Figuur 94: Mening feedback manager

Als ik het goed doe, hoor ik dat van mijn collega's.

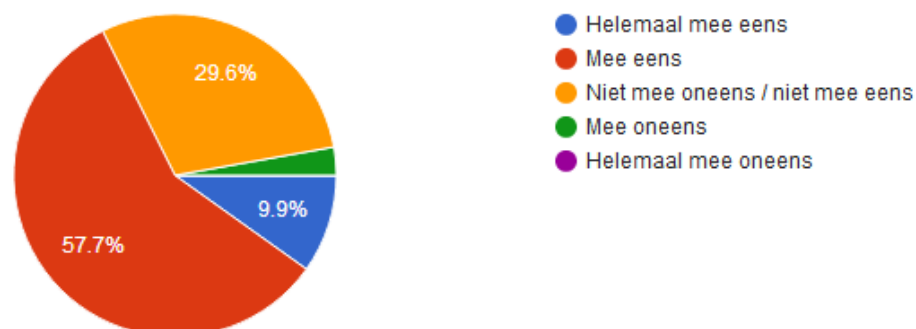
71 responses



Figuur 95: Mening positieve feedback collega's

Als ik het niet goed doe, hoor ik dat van mijn collega's.

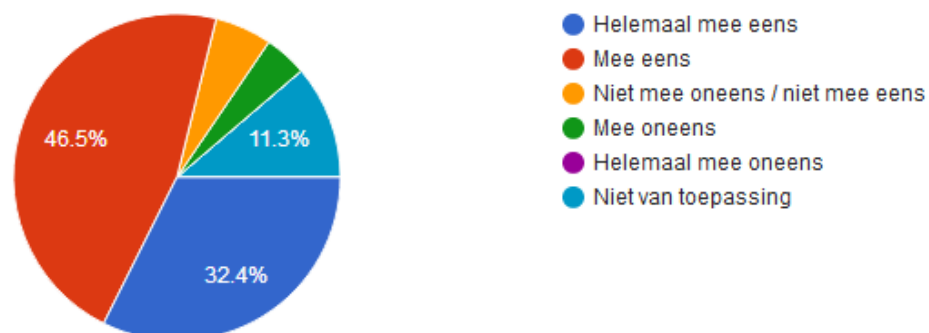
71 responses



Figuur 96: Mening negatieve feedback collega's

Mijn manager geeft mij voldoende ruimte en steun om me verder te ontwikkelen.

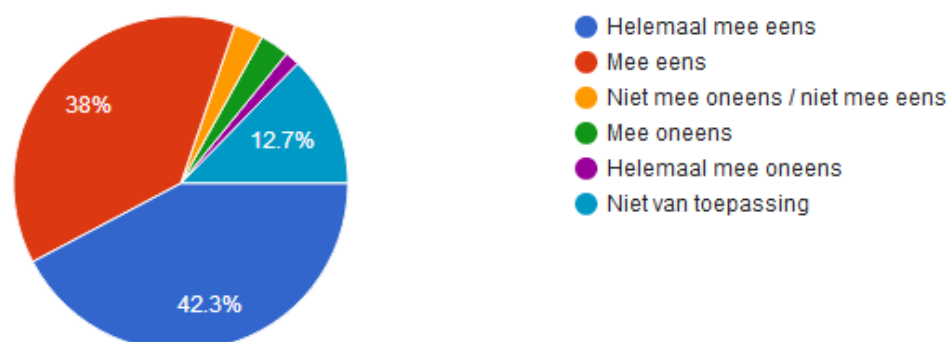
71 responses



Figuur 97: Mening steun manager

Ik kan vertrouwelijk met mijn manager praten.

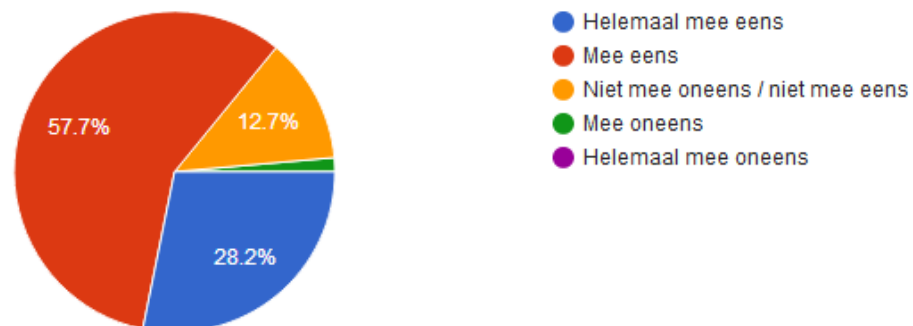
71 responses



Figuur 98: Mening mate van vertrouwelijk praten met manager

Ik ervaar een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven.

71 responses



Figuur 99: Mening werk / privé balans

Licht kort toe waarom je het eens of oneens bent met de laatste stelling: "Ik ervaar een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven. "

71 responses

Ik heb mijn contract kunnen aanpassen op mijn privéwensen. Nu de werkzaamheden nog aanpassen op het mindere aantal uren dat ik werk!

Ik kan mijn werktijd redelijk zelf inrichten

ik ervaar geen groot verschil tussen mezelf in mijn werk of in privé. Ik heb voldoende tijd voor beide en ervaar energie van beide

Met 4 x 9 uur werken ervaar is sowieso een goede balans. Dan is het soms wel een extra streepje erbij om werk tijdig af te krijgen. Prima.

Ik neem mijn werk niet mee naar huis, doe leuke dingen in mijn vrije tijd en pak mijn rust. alles in balans

geen antwoord

mijn werk heeft teveel invloed op mijn privé leven

Op mijn werk focus ik me volledig op mijn werk en thuis ben ik ook echt thuis en niet meer bezig met mijn werk. ik kan dit goed los van elkaar zien

Thuiswerken mogelijk

ik hou mijn werk en prive goed gescheiden

Omdat ik 4x9uur werk en dus 3 dagen vrij heb kan ik met goed ontspannen en tot rust komen.

Ik ben zelf degene die die balans bepaalt. Ik maak uit in hoeverre mijn werk invloed heeft op mijn privé leven.

Op dit moment is het prima in balans. Genoeg tijd om te ontspannen en privé dingen te doen naast mijn werk.

Zorg ik zelf voor

Door ruimte in zelf werk kunnen invullen is er ook ruimte dit vorm te kunnen geven. Ook de 4x9 en thuis kunnen werken draagt hier aan bij.

je hebt de mogelijkheid om 4 dagen te werken waardoor ik ook een extra dag met de kinderen heb.

geen specifieke toelichting. Gewoon in balans

blijft altijd zoeken

Ik zit lekker in mijn vel en heb niet het gevoel op het 1 of het ander te kort te schieten

IK BEN GRAAG VRIJ MAAR GA OOK GRAAG NAAR MIJN WERK TOE.

omdat er ruimte blijft voor mijn prive leven

Ik hou genoeg energie en tijd over voor mijn privé en mijn privé is ook in balans en dat maakt dat ik met een liefde en plezier kan gaan werken.

Ik kan dit prima uit elkaar halen

nvt

Ik kan flexibel zijn. Daardoor goed te combineren met gezinsleven.

ik heb de ruimte om dit zelf te managen, hierdoor kan ik zowel op het werk als thuis optimaal functioneren, mijn verplichtingen nakomen zonder dat het elkaar in de weg zit of schaadt

kan altijd beter

Met 4 dagen werken en 3 vrij vind ik dit prima in balans

de vrijheid van zelf werktijden in te delen zorgt voor meer flexibiliteit, soms werken in privétijd en soms privédingen onder werktijd.

Ik kan mijn eigen tijd en taken indelen waardoor ik hierbij rekening kan houden met mijn thuissituatie.

krijg energie van mijn werk, daardoor heb ik energie over om thuis dingen te doen . Kan ook thuis werken dat zorgt ook voor goede balans eveneens het zelf indelen van mijn agenda en werkzaamheden.

prettig werk en een zeer prettig leven.

Ik heb mijn werk goed in de grip en kan privé alles in balans houden.

Met 30 uur werken heb ik voldoende ruimte om wanneer noodzakelijk te schuiven met uren om deze balans te houden.

er kan veel bij Tiwos. soms zelfs teveel

Soms slaat de balans te ver door naar werk. Nog even iets afwerken/inloggen in het weekend omdat de agenda door de week te druk was. Of veel avonden aan het werk.

licht er maar net aan wat voor casus je om handen hebt .

Zeker het een heeft geen invloed op het ander, goede combi

Deze was eerst niet in balans omdat ik makkelijk in werk bleef zitten, daar heb ik nu prioriteiten in aangebracht waar ik mijzelf ook prettig bij voel. Daardoor voel mijzelf ook beter in mijn vel.

ik heb voor beiden voldoende tijd en ruimte. Verder vind ik het erg fijn dat ik makkelijk met mijn werkdagen kan schuiven.

Soms wel. soms niet. Er zijn wel tijden dat ik 's nachts lig te piekeren en na te denken over het werk.

veel flexibiliteit met jonge kinderen

Is altijd zo geweest maar door ziekte moet ik nu opnieuw een balans vinden

omdat ik voldoende tijd heb voor privé en werk

Kan het werk goed loslaten als ik 's avonds thuis kom

ik probeer zo goed als mogelijk om mijn hoofd te legen als ik de werkplek verlaat

kan goede balans vinden

Ik kan werk en privé prima scheiden. En een onplezierige klant of moment neem ik niet mee naar huis, dat ervaar ik niet als persoonlijk

Ik kan me zowel zakelijk als privé goed inzetten

Korte werkweek, veel vrije tijd.

Ik kan me werk en privé leven goed scheiden. Ik had hier voorheen wat meer moeite mee, nam dan me werk meer mee naar huis.

Bij Tiwos wordt er niet van me verwacht dat ik structureel overwerk. Dan wordt er naar een oplossing gezocht om me te ontlasten. Daarmee houdt ik voldoende tijd over voor mijn privé-leven

Er is veel flexibiliteit in het werk en bij Tiwos

zo is dat

Er is een prima balans tussen werk. Mocht er thuis iets aan de hand zijn dan kan ik mocht het mogelijk zijn thuis werken of vrij krijgen. Aan de andere kant kan ik mocht het nodig zijn overwerken.

Privéleven kan soms zo zijn dat het doorspeelt in je werk.

Ik kan prive en werk goed scheiden

Door osmtandigheden ben ik op zoek naar de juiste balans

ik kom thuis tot rust en neem niet alles mee naar huis. in sommige gevallen blijft het soms een beetje sluimeren maar dat is nooit van lange duur. prima balans.

ik haal voldoening uit mijn werk en ook uit mijn prive leven

Mijn eigen verantwoording genomen door korter te gaan werken en mezelf flexibel in te zetten

Kan ik heel behoorlijk zelf invullen en heb ik veel in geleerd...

dit is persoonlijk

ik haal voldoening uit mijn werk en ook uit mijn prive leven

Mijn eigen verantwoording genomen door korter te gaan werken en mezelf flexibel in te zetten

Kan ik heel behoorlijk zelf invullen en heb ik veel in geleerd...

dit is persoonlijk

maak gebruik van het Generatiepact om minder te werken en meer vrije tijd te hebben en heb daardoor een goede balans

omdat het zo is

De avonduren zijn voor mij. Ik hoef nooit over te werken of naar een bijeenkomst in de avonduren. Als ik om 17.00 uur naar huis ga, dan laat ik mijn werk achter me en is het vrije tijd en ben ik het werk vergeten als ik mijn voordeur opendoet.

Genoeg tijd om werk te combineren met zorgen voor mijn zoon alsmede huishoudelijke taken en ontspanning, waardoor ik ontspannen aan het werk ben.

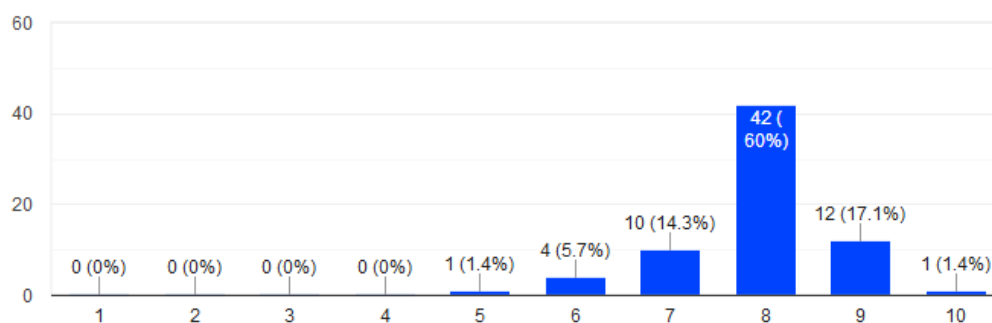
Ik ervaar geen stress op mijn werk, ik vind het heerlijk om te mogen werken, daardoor geeft dat prive ook een goed gevoel.

Figuur 100: Toelichting mening werk / privé

Wat vind je van jouw werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen over het algemeen? Geef een cijfer.



70 responses



Figuur 101: Cijfers houding ten opzichte van werk

TOEKOMST

Als je denkt aan de komende vijf jaar, wat verwacht je dan?

71 responses



Figuur 102: Mening toekomstige verwachtingen

Licht je bovenstaande antwoord kort toe. Deze vraag is niet van toepassing als je hebt aangegeven te verwachten met pensioen te zijn.

50 responses

Ik werk hier graag en gezien mijn leeftijd en toekomstvisie ben ik niet op zoek naar nieuwe uitdagingen.

Ik ben net begonnen aan een nieuwe uitdaging binnen Tiwos; heb nog een hoop te leren

Ik ga op mijn eigen tempo vooruit en tot op heden zie ik nog steeds kansen om te groeien. En mijn ervaring is als je daar zelf voor open staat en de kans wil grijpen dan krijg je hem ook.

Ik ben blij met Tiwos en Tiwos is blij met mij. Ik ken mijn sterke kanten (en ook de mindere) en pas goed in het team. Veel ervaring.

geen idee: Tiwos wil me weg hebben dus hier zal ik wel niet meer zijn.

ik werk pas kort bij tiwos, en de cultuur past heel erg bij mij. dus ik hoop hier nog wel lang te werken

Ik heb sinds kort een nieuwe functie binnen Tiwos die ik tot mijn pensioen wil blijven doen

verwacht toe te zijn aan een functie bij vastgoedbeheer.

Er zijn nog heel veel mooie uitdagingen voor mij bij Tiwos. Ik ben zelf nog steeds in beweging en ervaar groei. De projecten waar ik aan mee doe hebben veel te maken met eigenaarschap en persoonlijk leiderschap. Daarnaast ben ik een coachopleiding aan het volgen, waarvan ik de vaardigheden ook verwacht in de toekomst in te kunnen zetten bij Tiwos. Een nieuwe uitdaging :-)

Door de aard van mijn werk zijn er steeds nieuwe uitdagingen.

Over 5jr wel weer toe aan nieuwe uitdaging. Dit kan binnen of buiten Tiwos of in een combinatie, want wellicht wel in Tilburgse.

Moeilijke vraag, ik heb het namelijk prima naar mijn zin bij Tiwos...maar, je weet echter nooit wat er je pad komt. Dit kan zowel binnen of buiten Tiwos zijn.

die bovenstaande vraag is sterk gekleurd en richtinggevend. Ik verwacht zoals nu doorgegroeid te zijn naar andere taken. waar dan ook.

Dan wordt het tijd voor een nieuwe uitdaging

ik heb nog nooit zo'n fijne collega's en werkomgeving gehad

Tenzij ik tegen een interessante nieuwe uitdaging aanloop.

.

Uitdagingen vind ik altijd leuk en belangrijk dus daar ligt voor mij altijd een prioriteit

nvt

Ik heb geen concrete plannen, heb het nu erg naar mijn zin, maar 5 jaar is nog best een lange periode dus verwacht dan wellicht toe te zijn aan iets nieuws. Ik zou wel graag binnen Tiwos blijven, maar sluit ook een uitdaging elders niet uit.

Omdat Tiwos een goede werkgever is , en ik geen jobhopper. Tevreden zijn is belangrijk.

Ik verwacht dat er niet genoeg ruimte meer is om mezelf verder te ontwikkelen in mijn huidige functie.

Ik werk nu 7 jaar bij Tiwos, ik hoop over 5 jaar doorgroeid te zijn naar een nieuwe functie.

ik wil me door blijven ontwikkelen en weet niet of dat nog binnen Tiwos kan

ik heb de mooiste baan van Tiwos

Vooralsnog weet je wat je achter gaat laten, en niet wat te vinden.

balans prive zakelijk is uitmuntend en belangrijk voor mij

Niet perse vanuit een grote ambitie maar vanuit de behoefte om mijn nieuwe vaardigheden verder te ontwikkelen

meer bezig zijn aan binnenzijde van de organisatie met onderwerpen zoals cultuur/werksfeer,personeel en de identiteit van Tiwos.

na 10 jaar toe aan een nieuwe uitdaging. Maar daar aa ik binnenkort mee aan de slag bij Tiwos

Toporganisatie, maar blijft uiteraard een betrekkelijk kleine organisatie. Ideaal zou misschien zijn gedeeltelijk binnen, gedeeltelijk buiten

Ik denk/hoop dat ik dan op een andere manier aan het werk ben. Ben ik nog over aan het nadenken.

Ik vind het nog steeds een erg fijne organisatie die dynamisch blijft en blijft ontwikkelen/verbeteren/veranderen.

Goede sfeer

Ik doe mijn werk graag en met plezier enis prima met thuis situatie te combineren

Ik werk na zo'n lange tijd nog met veel plezier bij Tiwos.

Ik heb het erg naar mijn zin bij Tiwos, je weet nooit wat er in de toekomst gebeurt. Maar een neiuwe uitdaging lijkt me ook erg leuk en uitdagend.

Het is alleen maar gezond om zo nu en dan te wisselen van werkgever. Dat houdt me scherp. En bij Tiwos zie ik op dit moment nog geen mogelijkheden om me verder te ontwikkelen. Neemt niet weg, dat ik met plezier bij Tiwos werk.

ik merk dat ik nu al toe ben aan een volgende uitdaging, als dat binnen Tiwos kan is het fijn, maar ik verwacht hiervoor buiten Tiwos te moeten kijken.

Figuur 103: Toelichting mening toekomstige verwachtingen

BIJLAGE 5: LITERATUURSTUDIE

Deze literatuurstudie is een verdieping op de samenvatting die is gegeven in de kerntekst. Allereerst komt een korte ethische kaderstelling aan bod. Verder worden best practices beschreven en geplaatst in het Huis van Werkvermogen. Tot slot komen een aantal valkuilen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid aan bod.

3.4.1. ETHISCHE KADERSTELLING

Dat er kaders en restricties zijn voor (het implementeren) van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid is bekend. De ethische scheidingslijnen zijn echter nog erg vaag. Hieronder wordt beschreven wat verschillende experts daarover te zeggen hebben.

Volgens Erik Scherder, hoogleraar neuropsychologie aan de VU Amsterdam, kun je je niet zomaar bemoeien met het roken en eetgedrag van medewerkers. Uit onderzoek van HR-dienstverlener Visma – Raet, waarbij 1.100 respondenten hebben meegedaan, blijkt hetzelfde (Van der Schrier, 2019). 78% van de respondenten vindt dat privéproblemen voor hun eigen rekening komen. Zeker overgewicht is een gevoelig punt. Maar liefst 86% vindt dat daar niet over gesproken mag worden (Van der Schrier, 2019). Een ongezonde levensstijl (roken en overmatig alcoholgebruik) ligt zelfs op 91% (Van der Schrier, 2019).

Als leidinggevende kun je echter wel het goede voorbeeld geven volgens Erik Scherder. Je kan een medewerker niet met het spreekwoordelijke pistool op zijn hoofd dwingen (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Een medewerker leidt uiteraard zijn of haar eigen leven, maar als leidinggevende heb je de kans om als motivator op te treden (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Het veranderen van mensen is en blijft een van de moeilijkste dingen. Als werkgever kun je wel elke kans aangrijpen om te laten zien: je bent verkeerd bezig als je zo doorgaat (Van Wingerden & Van Kessel, 2015).

De leidinggevende heeft dus een belangrijke rol in dit proces, zo vindt ook Adriana Boersma-Rodriguez (Chief Empowerment Officer bij Microsoft). Als je als leidinggevende niet vitaal bent, kun je dat ook niet verwachten van je medewerkers. Een enthousiaste, vitale CEO kan echt het verschil maken (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Persoonlijk leiderschap is hiervoor echter wel de basis (Van Wingerden & Van Kessel, 2015).

Dit vraagt veel van managers, vindt ook René de Beer (directievoorzitter van de Rabobank Ridderkerk Midden-IJsselmonde). Daarin is zelfreflectie heel belangrijk (Van Wingerden & Van Kessel, 2015). Verandering is de enige constante, dus niks doen heeft geen zin. Dit geldt bijvoorbeeld ook over bereikbaarheid. Als een medewerker allemaal mailtjes krijgt van zijn leidinggevende op zondag, wordt dit gezien als normaal gedrag. Maak als leidinggevende duidelijk dat dit gedrag niet verwacht wordt (Van Wingerden & Van Kessel, 2015).

Werkgevers mogen best hun werknemers aanspreken op hun leefstijl als deze niet bevorderlijk is voor hun inzetbaarheid (Over duurzame inzetbaarheid, 2015). Ruim de helft van de HR professionals heeft er geen probleem mee als een baas zich met de leefstijl van zijn medewerkers bemoeit. Dat is iets meer dan vorig jaar. Dat blijkt uit het Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid van 2015 onder ruim 4800 HR professionals.

Het moet vooral bij advies blijven, of bij het stimuleren van gezonder leven (Over duurzame inzetbaarheid, 2015). Belangrijk hierbij is het vertrouwen dat er is tussen werknemer en zijn of haar manager.

Ook volgens onderzoek van AON is het zeer belangrijk om in gesprek te gaan over de privéproblemen van medewerkers. Dit moet dan wel in alle openheid gebeuren en het doel moet zijn om samen tot oplossingen te komen. Oprechte aandacht voor de mens

kan een hoop verzuim voorkomen (AON, 2014). De aanpak van verzuim wordt daarmee steeds vaker een kwestie van maatwerk (AON, 2014).

3.4.2. DE BEST PRACTICES

De beschreven best practices zijn opgehangen aan het Huis van Werkvermogen: Gezondheid, Competenties, Normen en waarden en Werk.

Gezondheid

Zorg dat werknemers voldoende bewegen

Werknemers die veel bewegen, zijn fitter, herstellen eerder van kwaaltjes en kunnen het werk zowel mentaal als fysiek beter aan. Dit leidt tot minder uitval. Er is daarom vooral veel aandacht voor minder zitten, door de slogan: 'Zitten is het nieuwe roken'. Uit onderzoek blijkt dat veel zitten leidt tot ziektes als diabetes, overgewicht, hart- en vaatziekten, depressies en vroegtijdig overlijden (Nogfitterenvitaler, z.j.).

Om meer te bewegen, hoef je niet meteen naar de sportschool, aldus Peter Verbeek (initiatiefnemer Eindhoven Vitaal en partner van Its My Life). Nederland is binnen Europa koploper als het gaat om te lang zitten, maar liefst 8.7 uur per dag (Verbeek, 2019). In beweging komen hoeft niet lastig te zijn. Wat bijvoorbeeld concreet al kan helpen, is het introduceren van 'Walking meetings' (Verbeek, 2019). In plaats van bij elkaar komen in een vergaderruimte, naar buiten om al lopend met elkaar in gesprek te gaan.

Verder kunnen uiteraard zaken helpen als: in hoogte verstelbare bureaus, speciale stoelen, swoppers (krukjes waar je balans op moet houden), deskbikes etc. (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.j.).

Bekijk of bedrijfsyoga een mogelijkheid is

Yoga wordt geassocieerd met een afname van stress (Wheeler & Wilkin, 2007). Er zijn een aantal interessante experimenten gedaan betreffende yoga op het werk, waarbij deelnemende werknemers op het werk vergeleken werden met een controlegroep van werknemers van hetzelfde bedrijf.

Uit het onderzoek concludeerden onderzoekers dat een yogaprogramma van 6 weken (met wekelijks een uur yogales) al effectief voor het verbeteren van het emotioneel welbevinden op het werk en de stressbestendigheid (Hartfiel et al., 2011).

Een vervolgstudie in 2012 gaf aan dat 8 weken lang wekelijks 50 minuten yoga al kan zorgen voor een significante vermindering van de stressbeleving, minder rugklachten en meer aandacht, zelfbewustzijn en kalmte (Hartfiel et al., 2012). In een vergelijkbaar onderzoek van Wolever et al. (2012) kwam dat 12 weken lang een uur yoga zorgde voor minder stress en een verbetering in de nachtrust.

Door Melville et al. (2012) is onderzocht wat de acute effecten zijn van yogalessen op het werk. Daaruit kwam voort dat een sessie van een kwartier al een significante vermindering van psychologische en lichamelijke stressklachten opleveren.

Preventief medisch onderzoek

Verder kan een preventief medisch onderzoek (PMO) waardevol zijn. Dit maakt ook bepaalde, gevoelige, onderwerpen bespreekbaar (overgewicht, veel roken, overmatig alcoholgebruik etc.) en geeft inzicht en bewustwording voor medewerkers. Ondanks de kaders die aan het begin van dit theoretische kader aan bod zijn gekomen, heeft Bas van der Beldt, algemeen directeur van AFAS Software, een andere mening. Hij geeft aan dat medewerkers bij AFAS Software juist op hun levensstijl aangesproken worden. Dit doen

ze vanuit het oogpunt om goed werkgever te zijn. Ze zijn echt betrokken bij de medewerkers, wat net iets verder gaat dan een traditionele werkrelatie. Daarmee weten ze wel het verzuimcijfer op 1.8% te houden (Van der Schrier, 2019).

Volgens artikel 18 van de Arbeidsomstandighedenwet moeten organisaties een PMO aanbieden (ArboNed, z.j. Er wordt echter niet benoemd hoe vaak een PMO gehouden moet worden. ArboNed adviseert dit om de drie jaar te doen, zodat er een actueel inzicht is in de ontwikkeling van de gezondheid en eventuele verzuimrisico's (ArboNed, z.j.).

Competenties

Zorg voor een duidelijke visie op trends en vereiste ontwikkeling van de werknemers

Maak een vertaalslag van de externe ontwikkelingen die invloed hebben op de vereiste competenties van de medewerkers (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Dit kan bijvoorbeeld door tools als een Talentenmonitor of een Loopbaanwijzer. Deze tools maken een inschatting van de vermogens van een medewerker, waarbij er zowel naar het huidige functioneren, als het toekomstige potentieel wordt gekeken (Expeditie loopbaan, z.j.). Ook kan het helpen om je te ontwikkelen in lijn met je interesses en talenten.

Verder kunnen gesprekken met een loopbaancoach waardevol zijn. Hij of zij kan helpen en adviseren op carrièregebied (Expeditie loopbaan, z.j.).

Benadruk het belang van een Persoonlijk OntwikkelingsPlan

Het kan lastig zijn om concrete ontwikkelstappen te maken, in het kader van je leven lang leren. Om daar een goede invulling aan te geven, kan een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) helpen. Hiermee wordt op individueel niveau een ontwikkelingsplan op maat gemaakt (Van Sloten, Nauta & Oeij, 2005). Er wordt dan (in samenspraak met de leidinggevende) leerdoelen vastgesteld die ook echt op de planning komen.

Peter de Cuyper (onderzoeksleider arbeidsmarktbeleid) onderschrijft het belang van het recht hebben op een POP. Hij vindt een POP bij uitstek een instrument om concreet de duurzame inzetbaarheid van een medewerker te verhogen (De Cuyper, 2012). Door regelmatig feedback te krijgen op het POP (van de leidinggevende maar kan ook van collega's) maak je competentieontwikkeling bespreekbaar en een hot item.

Skill will matrix

De skill will matrix is ontwikkeld door Hersey & Blanchard (1969). Op basis van twee variabelen worden medewerkers of teams getypeerd. De assen zijn 'deskundigheid' en 'motivatie'.

Stimuleer (ongemerkt) leren, in kleine stappen, dichtbij het werkproces.

Door een werknemer 'informeel' en in kleine stappen te laten ontwikkelen, wordt de drempel lager en het leren behapbaar (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door met praktijkcases aan de slag te gaan (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Dan wordt het niet gezien als een cursus of leerproces, maar als een manier om het werk goed te doen. Belangrijk hierbij is dat mensen voldoende waardering en erkenning krijgen. Medewerkers krijgen namelijk geen officieel diploma of certificaat als ze informeel op het werk leren (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

Normen en waarden

Geef voldoende waardering en erkenning

Zoals hierboven wordt benadrukt, is het geven en krijgen van voldoende waardering en erkenning zeer belangrijk. Robert Dur (Hoogleraar Economie aan de Department of Economics van Erasmus University Rotterdam) heeft onderzoek gedaan naar de intrinsieke motivatie van werknemers uit de publieke sector. Zijn onderzoek wijst uit dat de intrinsieke motivatie van werknemers uit de publieke sector over het algemeen hoger is dan van werknemers uit het bedrijfsleven (Dur, 2009).

Uit onderzoek is ook gebleken dat waardering en erkenning een enorme motivator kan zijn voor zowel werknemers als leidinggevendenden (Dur, 2009). Ook de bedenker van het Huis van Werkvermogen, onderschrijft het geven van waardering als een van de belangrijkste interventies op het gebied van 'normen en waarden' (Ilmarinen, 2009).

De XY-theorie van McGregor onderschrijft dit met zijn Theorie Y. Deze theorie laat zien dat de mens over bereid is om te werken en gemotiveerd is (McGregor, 1980). Doelstellingen worden gerealiseerd wanneer er ruimte is voor de waardering van de prestaties.

Het stimuleren van het geven van waardering en erkenning kan gerealiseerd worden door middel van workshops. Ook kan het belang hiervan benadrukt worden tijdens bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten.

Investeer in 'het goede gesprek' tussen werknemer en werkgever

Het is essentieel voor zowel de werknemer als de werkgever om een goed gesprek te hebben over de ontwikkeling van de werknemer en het bedrijf (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Belangrijk is dat het gesprek ook op een goede manier wordt gevoerd. De communicatievaardigheden van voornamelijk de werkgever/leidinggevende zijn essentieel. Uit het 'goede gesprek' moeten concrete vervolgacties worden geformuleerd en met daadkracht opgevolgd worden (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

Werk

Creëer een generatievriendelijk organisatieklimaat

De waarde van 'ouderen' op de werkvloer wordt flink bediscussieerd. Ondernemers zetten vaak hun vraagtekens bij de efficiëntie van ouderen. Veel moderne 'ouderen' zijn echter nog bijzonder vitaal (Middelkamp e.a., 2012). Over één ding is iedereen het wel eens, de oudere werknemer heeft ervaring (Fincham, 2005). De 'vergrijzer' kan een enorme rol spelen bij de overdracht van kennis en kunde (Fincham, 2005). Dit kan in de vorm van mentoren of werkcoaches. Dit biedt mogelijkheden voor de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van de vergrijzende groep in relatie tot de nieuwe instroom.

Stimuleer interne mobiliteit

Om meer talent en capaciteit uit medewerkers te halen, kan interne doorstroming helpen (Kuiper, 2017). Verder is het essentieel voor de doorontwikkeling van een organisatie. Om dit te bevorderen, kunnen snuffelstages helpen. Door medewerkers intern een aantal dagen met elkaar mee te laten lopen, wordt er meer inzicht verworven in de verscheidenheid aan functies (Kuiper, 2017). Daardoor weten medewerkers welke mogelijkheden er zijn binnen de organisatie en wat wellicht in de toekomst interessant kan zijn om naar toe door te groeien.

Zorg voor een veilige omgeving en ruimte voor ontwikkeling

Om interne mobiliteit te laten slagen, is er een veilige omgeving en ruimte voor ontwikkeling nodig. Met een veilige omgeving wordt een omgeving bedoeld waarin vragen durven stellen en fouten durven maken centraal staat (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019). Openheid zorgt ervoor dat medewerkers fouten bespreekbaar maken en ervan kunnen leren. Verder is er ruimte nodig om te kunnen ontwikkelen en leren (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2019).

Bekijk de mogelijkheden voor detachering

Detachering is in feite het lenen van personeel van of aan een derde partij. Het grootste voordeel van detachering is dat mensen tijdelijk ergens anders werken (Jorens, 2009). Medewerkers krijgen de kans om nieuwe kennis en ervaringen op te doen, zonder dat de stap meteen permanent is. Dit zorgt ervoor dat medewerkers eerder geneigd zijn om een nieuwe uitdaging aan te gaan (Jorens, 2009).

Bij deze best practices is het wel nodig om een kanttekening te plaatsen. De instrumenten die hierboven benoemd zijn moeten uiteraard passen in het 'grotere' geheel. Het heeft geen zin om dit als losse tools te implementeren. Dit wordt verder hieronder uiteengezet.

3.4.3. DE VALKUILEN

Veerkrachtige werknemers zijn hard nodig voor een organisatie die de sociale en technologische veranderingen moet bijbenen, aldus Van Wingerden (Directeur Organisatieontwikkeling Schouten & Nelissen). Ze doet al jaren onderzoek naar bevlogenheid en passie op de werkvloer en is voorstander van het structureel investeren in het werkvermogen van medewerkers. Volgens Van Wingerden kiezen werkgevers te vaak voor een onze-size-fits-all-oplossing, maar een complex, meervoudig vraagstuk vraagt eerder om maatwerk (Van Wingerden & Van Kessel, 2015).

Volgens De Casparis (oprichter van HC Health en professional in strategisch vitaliteitsmanagement), is een andere valkuil dat het vitaliteitsbeleid niet direct verbonden is met de strategie van de organisatie. Opvallend is dat organisaties vaak ad hoc iets doen en zich vooral richten op symptoombestrijding (De Casparis, 2016).

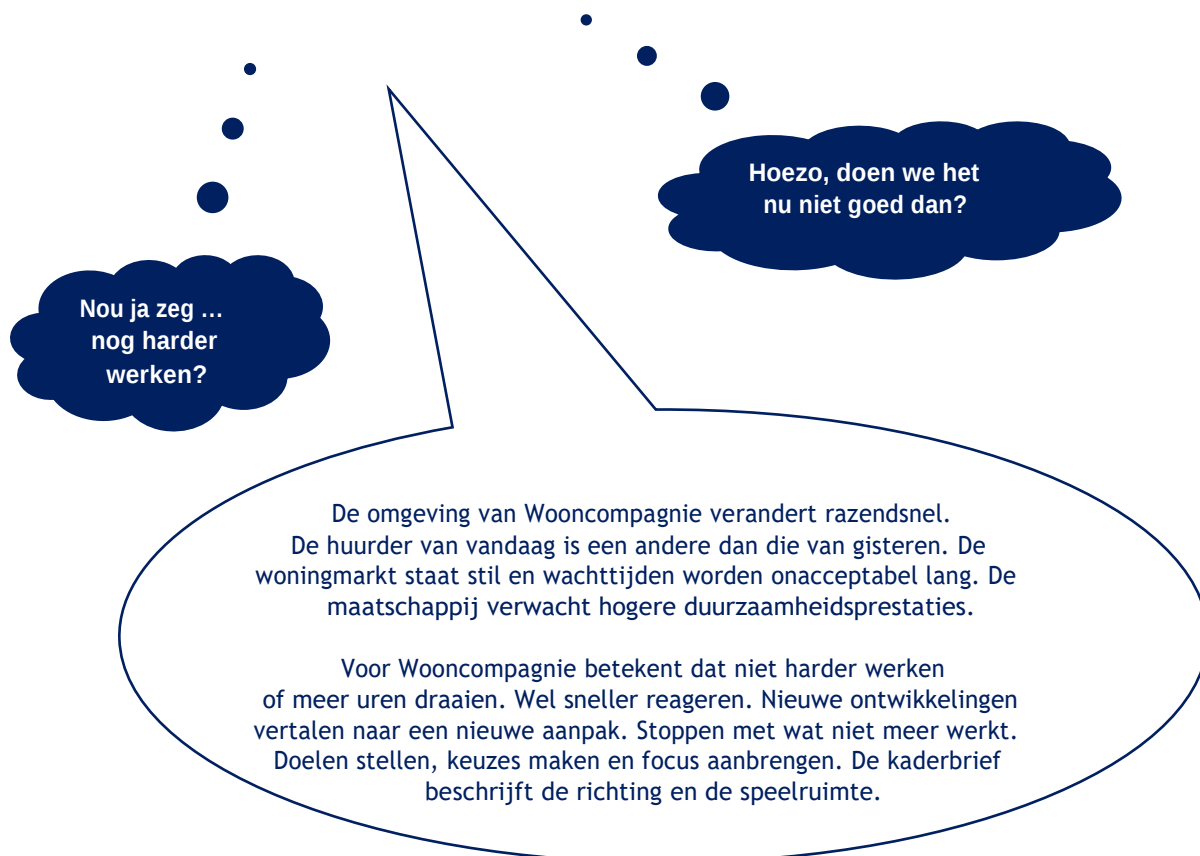
Bob Veldhuis, oprichter van Veldhuis Advies en actief zoeker naar geluk en beweging binnen het bedrijf, onderschrijft de mening van De Casparis. Vaak wordt het plan van aanpak betreffende duurzame inzetbaarheid niet in een bredere context geplaatst (Veldhuis, z.j.). Er staat dan één fietsmeubel in de ruimte. Het is belangrijk om te beginnen met een visie en de medewerkers er vanaf het begin bij te betrekken.

Een andere valkuil is dat er te weinig draagvlak is vanuit de directie (Van Vuuren & Smit & Wolswijk, 2016). Vanuit de directie en/of HR moet ook de urgentie onderbouwd worden (Van Vuuren & Smit & Wolswijk, 2016). Dit kan bijvoorbeeld door middel van een projectgroep. Deze projectgroep moet alle lagen van de organisatie vertegenwoordigen en echt voor het onderwerp gaan (Van Vuuren & Smit & Wolswijk, 2016).

In de beste gevallen wordt een integraal vitaliteitsbeleid vanuit de directie geïnitieerd (Casparis, 2016). Dit beland echter op het bordje van HR, die al druk zijn met andere onderwerpen. Een valkuil is daarom dat, door alle veranderingen die al gaande zijn binnen een organisatie, er weinig tijd is om de volledige focus te leggen op duurzame inzetbaarheid. Daarom zou er iemand aangesteld of benoemd moeten worden die visie, budget en tijd heeft om een vitaliteitsbeleid tot een succes te maken (Casparis, 2016).

KADERBRIEF2019

een tandje bijzetten

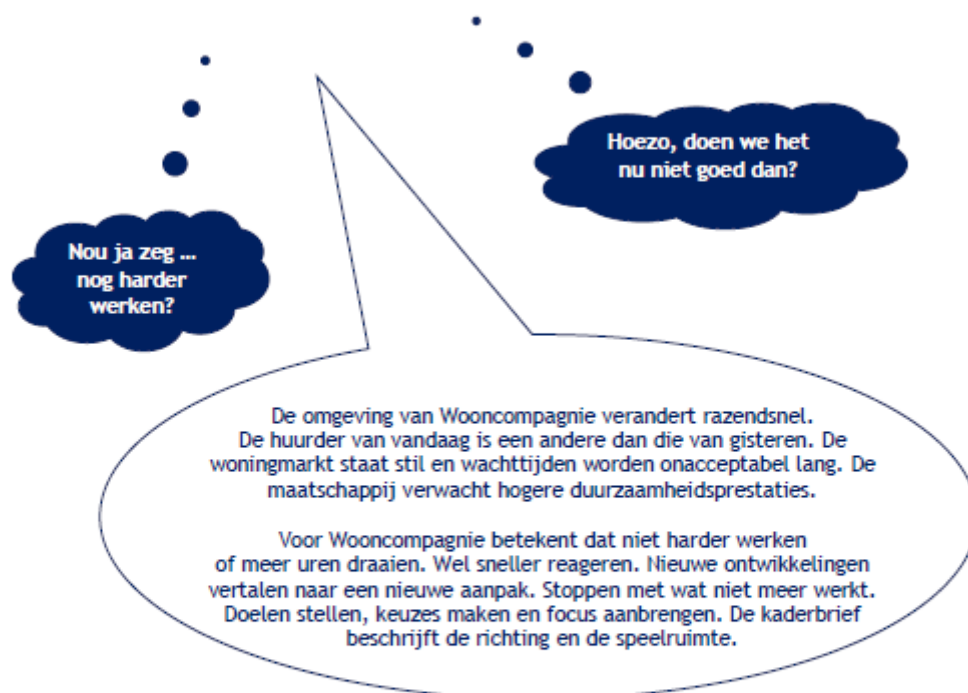


Datum
30 april 2018

Versienummer
DEFINITIEF

KADERBRIEF2019

een tandje bijzetten



Datum
30 april 2018

Versienummer
DEFINITIEF

Inhoudsopgave

1	Inleiding	
1.1	Opzet	3
1.2	Hoofdlijn	4
2	Prestatievelden	5
3	Volkshuisvestelijke prestaties	6
3.1	Tevreden bewoners	6
3.2	Zorgen voor voldoende betaalbare woningen	7
3.3	Werken aan een duurzaam woonaanbod	8
3.4	Bijdragen aan een aangenaam woonklimaat	9
4	Randvoorwaarden	10
4.1	Een ronde, rollende organisatie	10
4.2	Een verantwoord exploitatiemodel	11
5	Kaderbriefvragen	12

1 Inleiding

1.1 Opzet

De voortliggende kaderbrief start het traject dat uitmondt in een jaarplan en begroting voor 2019. Op weg daarheen maken de teams jaarplannen, waarin ze aangeven op welke wijze de teamprestaties gaan bijdragen aan de doelen die Wooncompagnie in 2019 wil bereiken.

De kaderbrief is opgebouwd rond vier volkshuisvestelijke prestatievelden:

1. Tevreden bewoners
2. Voldoende betaalbare woningen
3. Een duurzaam woonaanbod
4. Bijdragen aan een aangenaam, woonklimaat

Aangevuld met twee voorwaardelijke prestatievelden:

5. Een verantwoord exploitatiemodel
6. Een ronde, rollende organisatie

Op elk van deze prestatievelden geven we eerst weer wat we willen bereiken, zowel op langere termijn als in de periode van het koersdocument (2017-2020). Daarna benoemen we de richting die we in 2019 willen inslaan en de kaders die daarbij gelden. Dat gebeurt deels door te benoemen welke resultaten geleverd moeten worden, deels door vragen aan de teams te stellen.

De opdracht voor de teams luidt:

- Bespreek deze kaderbrief in het team
- Werk de vragen uit als onderdeel van het teamjaarplan (zie pagina 12)
- Zorg ervoor dat het plan voldoende richting geeft en 'stretch' heeft voor jullie team
- Benoem de afhankelijkheden met andere teams en formuleer de teamdoelen SMART
- Bespreek het teamjaarplan -voor het definitief- met teams waarmee je samenwerkt

Het traject bevat de volgende stappen en tijdsplanning:

- De kaderbrief is eind april 2018 gereed.
- In de maand mei worden de voorgenomen investeringen en de in de onderhoudsbegroting opgenomen werkzaamheden in beeld gebracht en (zo goed mogelijk) uitgesplitst naar gemeenten.
- In mei / juni stellen we een gemeenteplan 2019 op, met daarin onze voornemens op lokaal niveau. Met bijdragen vanuit Bewoners, Buurten en Woningen onder redactie van Strategie.
- Het gemeenteplan is een aangeklede versie van wat de Woningwet het activiteitenoverzicht noemt. Dit overzicht ronden we eind mei af, goedkeuring RvC 26 juni (Auditcie. 11 juni).
- Uiterlijk 30 juni ronden we het gemeenteplan af en sturen we het naar gemeenten en huurdersorganisaties, voorzien van een uitnodiging tot bespreking ervan c.q. advisering erover.
- Voor 31 augustus stellen de teams een jaarplan 2019 op, mede gebaseerd op de vragen in deze kaderbrief.
- Intussen werkt Reporting verder aan de meerjarenbegroting. Onderdeel daarvan is het confronteren van de (investerings)plannen met de uitgangspunten van de kaderbrief, zodat bijsturing mogelijk is.
- In september bundelen we het voorgaande tot een jaarplan voor Wooncompagnie, voorzien van een meerjarenbegroting. Het geheel is voor 1 oktober 2018 gereed.

1.2 Hoofddij

De ondertitel van deze kaderbrief - 'een tandje bijzetten' - hebben we gekozen in het besef dat er nog meer resultaat uit de inspanningen van de organisatie valt te halen. Niet door van bovenaf de lat zo hoog mogelijk te leggen en vervolgens de zweep eroverheen te halen. Wel door duidelijker aan te geven welke resultaten we willen bereiken en binnen welke kaders. Door die *richting* en *ruimte* te benoemen, wordt het voor de teams beter mogelijk om verantwoordelijkheid te nemen voor hun resultaten.

De resultaten die we in 2019 nastreven, spelen zich af tegen de volgende achtergrond:

- Blijft de woningmarkt op slot? De sociale huursector zit al aardig wat jaren 'op slot'. Er wordt weinig verhuurd en er komen dus ook weinig woningen beschikbaar voor woningzoekenden. Blijven zitten waar je zit, lijkt het parool. Tegelijk zijn de uitstroom en de instroom selectief: er komen andere mensen binnen dan er weg gaan. Dat alles versterkt elkaar, en intussen lijkt het erop dat de sociale huursector van functie en karakter verandert. Het is helaas toch steeds minder het volwaardige marktsegment voor 'brede lagen der bevolking' en steeds meer een 'gevangenis' voor wie verder niets te kiezen heeft. En dus blijft zitten waar 'ie zit. Toegegeven: deze 'analyse' is veel te kort door de bocht maar de achterliggende vraag - krijgen we ooit weer een sociale huursector waarin flink wordt verhuurd, waar je een snelle start van je wooncarrière kunt maken en waar je bewust kunt kiezen voor een huis dat bij je past? - kunnen we helaas niet volmondig met ja beantwoorden.
- Extra investeren in nieuwbouw en kwaliteit. Als we de woningmarkt tenminste een beetje vlot willen trekken, is bouwen, bouwen en nog eens bouwen de eerste actie. De komende jaren zijn er, zeker aan de zuidkant van ons werkgebied, meerdere redenen om de nieuwbouwproductie flink op te voeren. Tegelijk wordt de verduurzamingsopgave steeds nadrukkelijker, en wordt het ook steeds belangrijker om de kwaliteit van de woningvoorraad te upgraden. Bovendien: we beschikken over de investeringsmiddelen om dat te doen en die middelen mogen we echt niet onbenut laten. De komende jaren schroeven we de investeringen in nieuwbouw, verbetering en verduurzaming stevig op.
- Zorg voor kwetsbare mensen en kwetsbare buurten. Belangrijker dan de stenen en de investeringen die we daarin doen, zijn de mensen die erin wonen en de investeringen die we daarin doen. Wooncompagnie is geen club van stenenstapelaars of van vastgoedverhuurders maar een organisatie die perspectief wil bieden aan mensen die op de woningmarkt in een kwetsbare positie verkeren. De huurders van Wooncompagnie zijn in toenemende mate niet alleen kwetsbaar vanwege hun lage inkomen. In aanvulling op onze betaalbaarheidsdoelstellingen, moeten we extra aan de bak om bewoners en buurten ook op andere fronten perspectief te bieden.

Tegen deze achtergrond is het onze opgave om er in 2019 voor te zorgen dat:

1. Handelen vanuit klantbeleving vanzelfsprekend wordt.
2. Er zo snel mogelijk veel meer goedkope en betaalbare huurwoningen op de markt komen.
3. We een versnelling realiseren in het verbeteren en verduurzamen van de voorraad.
4. Huurders meer de regie (kunnen) nemen over hun woonomgeving.

Deze resultaten vullen we in binnen het volgende budgetkader:

1. De organisatiekosten blijven op het niveau van 2018 (€ 13,5 miljoen).
2. Het budget voor PO bedraagt €13,0 miljoen en voor DO € 3,0 miljoen.
3. Het investeringsbudget stijgt de komende jaren van € 25 - € 40 miljoen.

De ronde organisatie rolt in 2019 in de volgende richting:

1. Verbetering van de werkprocessen en versterking van de resultaatverantwoordelijkheid.
2. Ontwikkeling van nieuwsgierigheid en eigenaarschap.
3. Medewerkers en teams gaan met elkaar in gesprek.

2 Prestatievelden

Jaarplan en begroting van Wooncompagnie worden opgebouwd rondom de vier volkshuisvestelijke prestatievelden. Die vullen we in 2019 in de volgende richting in.

Volkshuisvestelijke prestatievelden



Teureden bewoners



Voldoende betaalbare woningen



Duurzaam woningaanbod



Aangenaam woonklimaat

Hoofdvragen 2019

Hoe zorgen we ervoor dat 'handelen vanuit klantbeleving' vanzelfsprekend wordt?

Hoe zorgen we ervoor dat er zo snel mogelijk veel meer goedkope en betaalbare huurwoningen op de markt komen?

Hoe gaan we een versnelling realiseren in het verbeteren en verduurzamen van de voorraad?

Hoe zorgen we ervoor dat huurders meer de regie (kunnen) nemen over hun woonomgeving?

Voorwaardelijke prestatievelden



Ronde en rollende organisatie

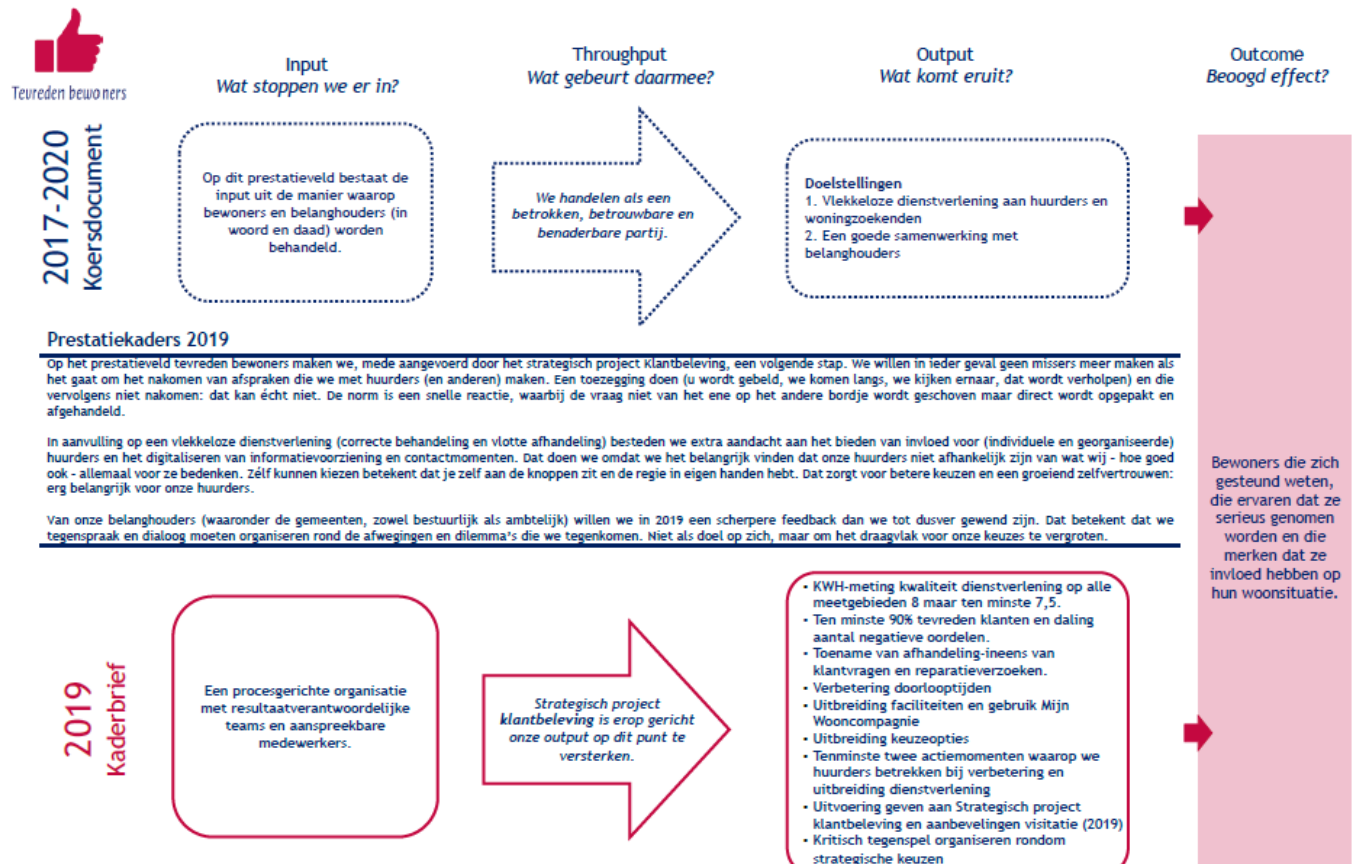


Verantwoord exploitatiemodel

Voorwaarden 2019

- Verbetering van de werkprocessen en versterking van de resultaatverantwoordelijkheid.
- Ontwikkeling van nieuwsgierigheid en eigenaarschap.
- Medewerkers en teams gaan met elkaar in gesprek.

- De organisatiekosten blijven op het niveau van 2018 (€ 13,5 miljoen).
- Het budget voor PO bedraagt €13,0 miljoen en voor DO € 3,0 miljoen.
- Het investeringsbudget stijgt de komende jaren van € 25 - € 40





2017-2020
Koersdocument

Input
Wat stoppen we er in?

Op dit prestatieveld wordt de input geleverd door de huuropbrengsten, die we zo laag mogelijk houden en die de kwaliteit van de woning zo goed mogelijk weerspiegelen.

Throughput
Wat gebeurt daarmee?

Met dit uitgangspunt stellen we een voorraadstrategie op en maken we met gemeenten prestatieafspraken.

Output
Wat komt eruit?

Doelstellingen
1. Een woningvoorraad die ook op langere termijn en in alle deelgebieden de betaalbaarheid garandeert.
2. Een voorraad waaruit voldoende woningen vrijkomen om woningzoekenden een passend aanbod te doen

Outcome
Beoogd effect?

Reële keuzemogelijkheden en aanvaardbare woonlasten voor mensen met een bescheiden inkomen.

Prestatiekaders 2019

Op dit prestatieveld constateren we al geruime tijd dat de betaalbaarheid van onze woningen naar behoren is maar de beschikbaarheid ervan onder de maat. Er komen te weinig woningen beschikbaar voor nieuwe verhuur en dat zorgt voor zoektijden die vaak te lang en soms ronduit onacceptabel zijn. In het strategisch project Dynamiek vegen we alle maatregelen bij elkaar die de woningmarkt weer in beweging kunnen brengen. In 2019 moeten daarvan de resultaten zichtbaar worden, in een verhuuraanbod dat boven de 850 woningen uitkomt en vervolgens door blijft stijgen.

Bouwen, bouwen en nog eens bouwen is op dit moment het beste antwoord op het tekortschietende aanbod aan betaalbare woningen. De nieuwbouw is over het geheel genomen de afgelopen jaren te gering geweest, waardoor het woningtekort is opgelopen. In de voorraadstrategie wordt de hoofdlijn voor de nieuwbouw in de komende jaren uitgestippeld. De notitie over de transitieopgave geeft richting aan de (omvang, samenstelling en spreiding van de) nieuwbouwproductie. Daarbinnen zal het accent geleidelijk van noord naar zuid gaan schuiven, en in de acquisitie van nieuwbouwmogelijkheden moet die beweging in 2019 in gang worden gezet. In de aanstaande vierjaarsperiode (2019 t/m 2022) verwachten wij een piek in de nieuwbouwproductie. Daarop geleid, bedraagt het investeringsbudget voor nieuwbouw in de deze periode jaarlijks gemiddeld 28 miljoen euro.

Het huurbeleid vindt in 2019 wederom plaats binnen de kaderafspraken die daarover met de SHO zijn gemaakt. Dat betekent, conform de meerjarenbegroting, een huursomontwikkeling onder inflatieniveau en differentiatie van de huuraanpassingen afhankelijk van de streefhuur. In 2020 gaan we het streefhuurbeleid, de differentiatie bij de huuraanpassingen en de meerjarenafspraken met de SHO in hun samenhang onder de loep nemen.

Voor 2019 is een aandachtspunt de manier we adequaat kunnen reageren op de woonlastenproblematiek van individuele huurders. Mensen in de schuldsanering, huurders die al jarenlang de eindjes maar net aan elkaar kunnen knopen, domme pech of ongeluk waardoor inkomsten plotseling wegvallen of onverhoopte kosten moeten worden gemaakt: wat is daarop ons antwoord?

2019
Kaderbrief

Huursom 90 miljoen euro, jaarlijkse verhoging maximaal inflatie, huurverhoging op woningniveau maximaal 2%.

Strategisch project Dynamiek zorgt voor verhoging van het aantal verhuizingen.

- Verhuur van 900 woningen (ambitie) en tenminste 850, waarvan:
 - +650 in het betaalbare segment en
 - +380 in het zuidelijk werkgebied
- Implementatie maatregelen project Dynamiek
- Introductie concepten ter verlichting van druk op woningmarkt.
- Nieuwbouw tenminste 200 woningen, waarvan
 - + tweederde in het zuidelijk werkgebied
 - + 75% onder de aftoppingsgrenzen
- Acquisitie nieuwbouw conform transitieopgave
- Verschuiving huurprijsopbouw (goedkoop/betaalbaar/duurder) richting 15/80/5 (noord) en 10/70/20 (zuid)
- Verkopen van 40 à 50 woningen
- Handhaving streefhuurbeleid
- Gemiddelde huurverhoging 0,4% onder inflatie
- Beperking van huurachterstanden



2017-2020
Koersdocument

Input Wat stoppen we er in?

Op dit prestatieveld wordt de input gevormd door het budget dat beschikbaar is om de woningvoorraad kwantitatief en kwalitatief op peil te houden.

Throughput Wat gebeurt daarmee?

Met dit budget onderhouden, bouwen, vervangen, verbeteren en verduurzamen we woningen.

Output Wat komt eruit?

Doelstellingen
1. Kwaliteit eigentijds houden door jaarlijks voldoende verhuurjaren toe te voegen
2. Samenstelling transformeren richting wensvoorraad
3. Energieprestaties verbeteren richting landelijke normen

Outcome Beoogd effect?

Een woningaanbod waarvan kwaliteit en samenstelling aansluiten bij de vraag van vandaag en morgen.

Prestatiekaders 2019

Op het prestatieveld dat zich richt op de kwaliteit van het woonaanbod intensiveren we vanaf 2019 de investeringen. Eerst in de vorm van acquisitie en voorbereiding van investeringsprojecten, vanaf 2020 in de vorm van projecten. De hoofdrol wordt hier uitgespeeld in de notitie over de transitieopgave. Centraal daarin staat de ambitie om op het punt van de kwaliteit en met name de verduurzaming van de bestaande voorraad grotere stappen te maken. Daarin gaan we zowel in tijd als in geld meer investeren.

De marsroute op het punt van verduurzaming wordt uitgespeeld in het strategisch project Duurzaamheid. Daarbinnen wordt onder meer een plan van aanpak gemaakt voor het richting 2050 volledig CO2-neutraal maken van de woningvoorraad. In 2019 begint de uitvoering daarvan. Aanvullend op het reguliere onderhoud, willen we ervoor zorgen dat de kwaliteit van de woningvoorraad eigentijds is en blijft, en niet sluipenderwijs verouderd. De precieze opgave op dit punt (bijvoorbeeld uitgedrukt in het aantal woningen dat nog niet op niveau basiskwaliteit is, of in het aantal resterende verhuurjaren), hebben we nog niet scherp in beeld. Dat beeld zal in 2019 duidelijk moeten worden, zodat we de kwaliteit van de voorraad planmatig kunnen verbeteren.

2019
Kaderbrief

In 2019 investeren we 28 mln in nieuwbouw (waarvan 1 mln voor aanvullende duurzaamheidsinvesteringen) en 10 mln in de bestaande voorraad. Het budget voor onderhoud bedraagt € 13 mln.

In 2019 bouwen we X woningen, worden er X gesloopt, X verbeterd, X verduurzaamd en X verkocht.

- Energie-index < 1.45
- Gasverbruik per huishouden < 1.000 M3
- Implementatie maatregelen PVA CO2-neutraal in 2050
- Uitvoering geven aan project Duurzaamheid
- Voorbereiden en plannen van investeringsprojecten conform transitieopgave
- Maatregelen vanuit Brandpreventiebeleid worden begroot
- Conditie meting is afgerond en vertaald naar een planmatige aanpak van gewenste kwaliteitsverbetering
- Toevoeging van 14.000 verhuurjaren
- +50% van opgeleverde woningen = duurzaamheidsprestatie > bouwbesluit.
- Verbetering X woningen, verduurzaming van X woningen



2017-2020
Koersdocument

Input Wat stoppen we er in?

Op dit prestatieveld wordt de input gevormd door onze aanwezigheid in buurten en wijken, dichtbij onze bewoners

Throughput Wat gebeurt daarmee?

We helpen bewoners om zelf en samen verantwoordelijkheid te nemen voor hun woonsituatie.

Output Wat komt eruit?

Doelstellingen
1. Zelforganiserend vermogen van buurten vergroten
2. Afdoevende behandeling van problemsituaties
3. Afname aantal zwakke buurten en overlastgevallen

Outcome Beoogd effect?

Buurten waar mensen zich thuis voelen, elkaar kennen en elkaar helpen als het een keertje tegenzit.

Prestatiekaders 2019

In 2020 willen we een volgende stap maken in de ondersteuning die we bewoners, buurten en belanghouders bieden bij het verbeteren van het woonklimaat. Die ambitie hebben we in omstandigheden die bepaald niet eenvoudig zijn:

Zo langzaam maar steeds duidelijker dat de groep huurders van een eenzijdige samenstelling wordt.

Zeker bij de instroom van nieuwe huurders merken we dat een laag inkomen maar regelmatig een bijkomende problematiek.

Omdat sociale huurwoningen nu eenmaal vaak bij elkaar staan, wordt die veranderende huurdersgroep in sommige wijken en buurten zichtbaar en merkbaar.

In onze aanpak lijkt het soms of we 'woonmaatschappelijk welzijnswerk' bedrijven, terwijl we onze huurders toch ook als zelfstandige klanten met een eigen verantwoordelijkheid willen benaderen.

In aanvulling op basisvoorwaarden die overal gelden (zoals een woonomgeving die schoon, heel en veilig is) leggen we een stevig accent op de gestapelde problematiek waar steeds meer huurders mee kampen. Zeker bij de instroom van nieuwe huurders merken we dat een laag inkomen vaak gekoppeld gaat aan omstandigheden als gezondheidsproblemen, beperkte sociale behoeftigheid en een gering zelfvertrouwen. Dat roept nog nadrukkelijker de vraag op welke rol Wooncompagnie wil spelen: veel van die problemen kunnen we niet oplossen, die illusie moeten we ook niet wekken, maar wegkijken of weglopen doen we ook niet. Wel blijft het zoeken naar aanscherping van onze aanpak (signaleren, adviseren, informeren) en van de samenwerking met andere partijen.

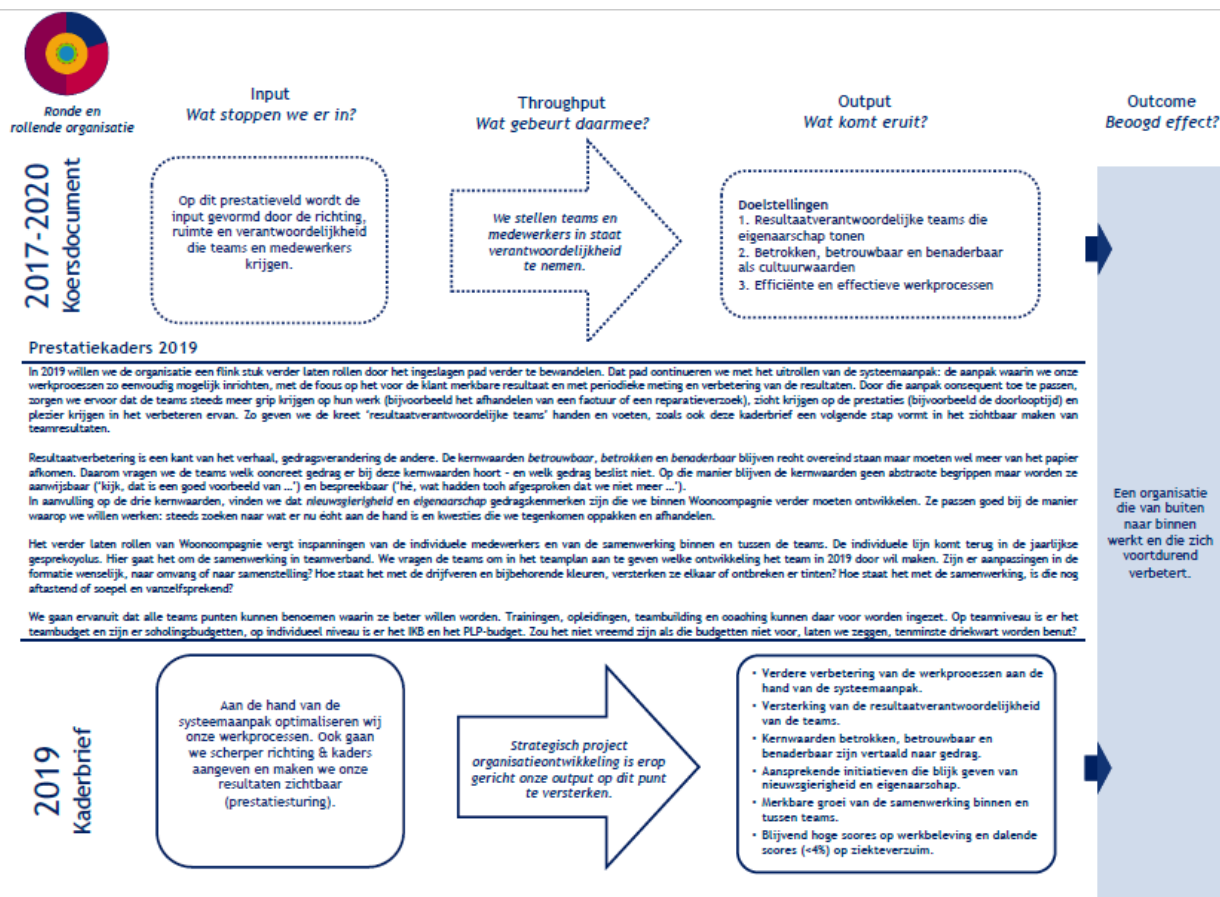
Op het niveau van buurten en wijken is het zaak om het netwerk van partners in wonen / zorg / welzijn sluitend, bekend bij en toegankelijk voor bewoners te maken. Verder blijven we zoeken naar vormen waarin we de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van bewoners kunnen vergroten. Vanzelf gaat dat niet, maar als we geen betrokkenheid en verantwoordelijkheid 'uitlokken en afdwingen', dan is de kans groot dat de sociale huursector langzaam maar het opvanghuis wordt voor mensen die geen kant meer uit kunnen en de regie over hun leven zo goed als kwijt zijn. En dat is echt het laatste dat we willen. Hier moeten we via trial and error aan de bak, met losse flodders, wilde ideeën en ander experimenten en innovaties. Waarvan er ingeaculeerd veel zullen mislukken maar er ook zicht ontstaat op 'aanpakken' die perspectief bieden.

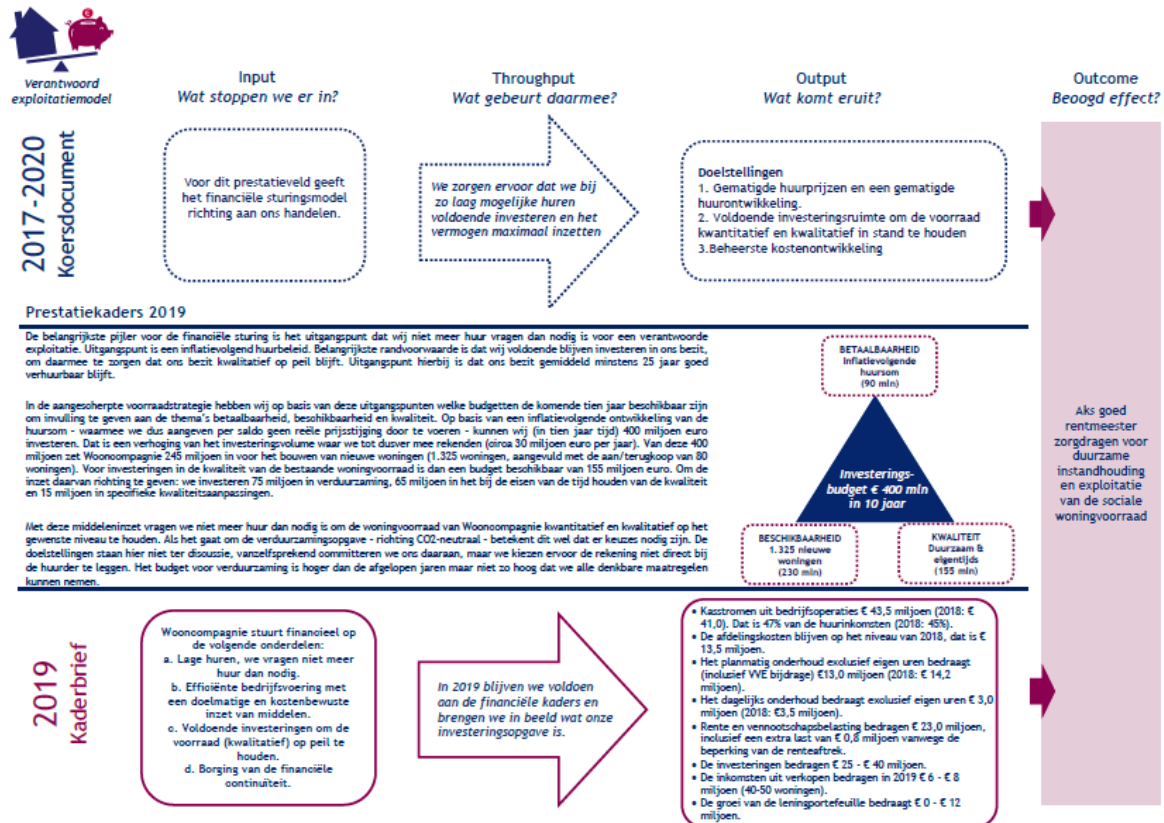
2019
Kaderbrief

Vier buurtteams met een leefbaarheids-budget van 0,6 miljoen euro en zeggenschap over deel onderhoudsbudget.

Lokale verankering in buurten en wijken.

- Voortzetten sociaal beheer, kennismaken met nieuwe huurders en systematische beoordeling schoon/heel/veilig
- Scherper zicht op ontwikkeling overlast
- Optimale benutting vele oren en ogen in de buurt
- In alle wijken bekend welke spelers actief/verantwoordelijk zijn op het gebied van wonen/zorg/welzijn
- Doeltreffende inzet leefbaarheidsbudget (€500k)
- Twee experimenten meer verantwoordelijkheid voor woonklimaat
- Actieve stimulatie en bewuste uitlokking bewonersinitiatieven.

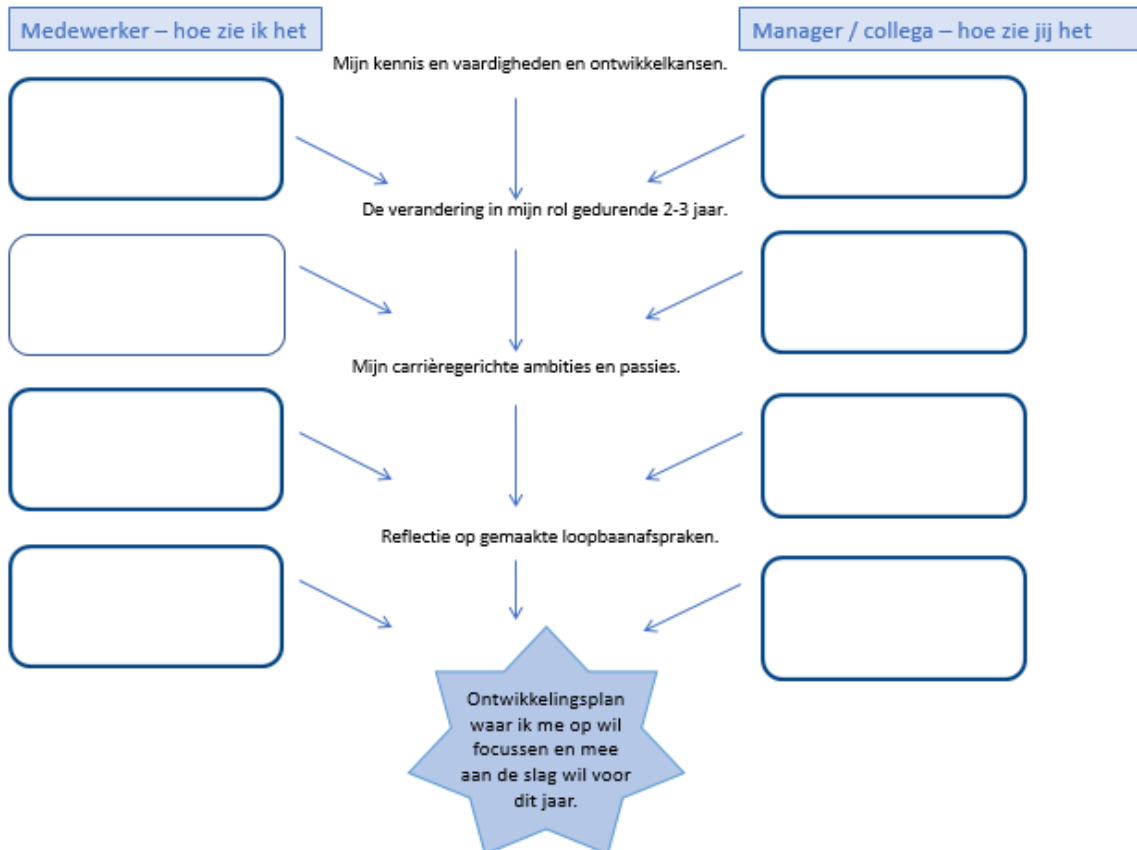




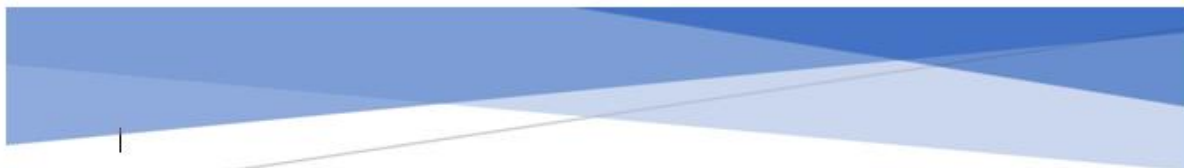
Kaderbriefvragen

Is dit resultaat voldoende duidelijk, haalbaar, ambitieus?			
Wat zouden jullie eraan willen veranderen of toevoegen?			
Als je onze prestaties vergelijkt met die van vorige jaren en die van anderen (zie bijv. de Aedes Benchmark), op welke punten kunnen we dan de kwaliteit verbeteren?			
Welke (merkbare, zichtbare, meetbare) bijdrage willen jullie als team op dit resultaat in 2019 leveren?			
Welke initiatieven (acties, projecten, procesaanpassingen) gaan jullie volgend jaar ondernemen om dit resultaat te realiseren?			
Welke tussentijdse resultaten kun je daarbij formuleren?			
Wat hebben jullie daarvoor nodig (van het team, van de organisatie en van andere teams)?			

Tool 'het goede gesprek voeren'



BIJLAGE 8: CONCEPTVERSIE DUURZAAM INZETBAARHEIDSBELEID TIWOS



Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Haal het beste uit jezelf!

Looptijd: 2019 – 2021

Inleiding

Er is al jaren veel aandacht voor het “verduurzamen” van de inzetbaarheid van medewerkers. Door allerlei (maatschappelijke) ontwikkelingen verandert er veel. We worden steeds ouder, we werken langer door, door de enorme toename van (informatie)prikkels wordt een steeds groter beroep gedaan op ons vermogen om aandacht en focus te houden, we worden mantelzorgers, we bewegen te weinig en eten teveel, en onze omgeving vraagt constant om aanpassing en vernieuwing. Klinkt allemaal wat zwaar wellicht, maar deze ontwikkelingen hebben invloed op onze medewerkers en dus op onze organisatie.

Duurzame inzetbaarheid gaat over het creëren van blijvende meerwaarde. Van medewerkers voor Tiwos en van Tiwos voor medewerkers. Zo’n 25 jaar geleden begonnen organisaties met beleid op dit thema vanuit een vrij beperkt perspectief nl.; “leeftijdsbewust personeelsbeleid” en dan vooral toegespitst op ouder wordende medewerkers. Inmiddels is dit thema verbreed naar duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers in verschillende (leeftijds)categorieën. Want alle medewerkers blijven inzetbaar als zij zich ontwikkelen. De tijd waarin ouderen vooral veel extra vrije dagen kregen, minder productief hoefden te zijn en vooral niet meer hoefden te investeren in hun ontwikkeling is voorbij.

Ook voor Tiwos is duurzame inzetbaarheid een relevant thema. We zijn voor het realiseren van onze doelen afhankelijk van de kwaliteit en de inzetbaarheid van onze medewerkers, ook op de langere termijn. Om dit op peil te houden voor de komende jaren is gerichte aandacht hiervoor nodig.

Het is en blijft belangrijk om aandacht te besteden aan het bieden van interessant en zinvol werk, ontwikkelmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden en- omstandigheden, en gezondheid. Daarmee blijven we ook een aantrekkelijk werkgever.

In ons nieuwe meerjarenbeleidsplan 2017-2021 zijn onze doelen voor de komende jaren opgenomen. Van belang is om vast te stellen welke kwaliteiten en competenties van onze medewerkers hiervoor nodig zijn en gaan worden. Daarmee raakt duurzame inzetbaarheid aan het thema van strategische personeelsplanning. Eigenlijk is dat het fundament. Want wie hebben we in de toekomst nodig? Niemand kan nog uitgaan van een baan voor het leven. Hebben we onze medewerkers dan voldoende voorbereid op veranderingen in hun rol of andere loopbaanmogelijkheden? En blijven/zijn we voldoende aantrekkelijk voor hen die we nu en de toekomst hard nodig hebben?

Door aandacht voor duurzame inzetbaarheid werken we bewust aan een positief antwoord op deze vragen.

Visie op duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid betekent voor Tiwos: als medewerker mee ontwikkelen met wat voor nu en straks nodig is in je rol en bewust werken aan vitaliteit en gezondheid. Je haalt het beste uit jezelf in alle leeftijds- en loopbaanfasen. Zo blijf je als medewerker van toegevoegde waarde voor Tiwos en ervaar je die meerwaarde zelf ook. Plezier in je werk en het beste uit jezelf halen is een vanzelfsprekend gegeven voor je. Tiwos ondersteunt en stimuleert dit samen met medewerkers, want ook dit is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Medewerkers van Tiwos zijn sociaal, dichtbij en gedreven. Om als medewerker duurzaam inzetbaar te zijn en blijven, is het volgende belangrijk: een medewerker...

1. Heeft een lerende houding gericht op ontwikkeling, om kwaliteit en meerwaarde te kunnen blijven bieden.
2. Is betrokken en gedreven; voelt zich verantwoordelijk voor zowel het eigen als het teamresultaat en werkt graag samen.
3. Luistert met aandacht en levert maatwerk waar nodig.
4. Hanteert een leefstijl die bijdraagt aan vitaliteit.

Door écht contact met elkaar te hebben en eigenaarschap te nemen (op individueel- en teamniveau), bewaken we met elkaar dat er aan de bovenstaande voorwaarden wordt voldaan. Wanneer nodig, spreken we elkaar daar ook op aan.

Model

Het model als basis voor het duurzaam inzetbaarheidsbeleid, is het Huis van Werkvermogen (zoals hiernaast getoond). Dit model bestaat uit 4 pijlers die bepalend zijn voor duurzame inzetbaarheid (Gezondheid, Competenties, Normen en waarden en Werk). Tiwos heeft alle regelingen/beleid die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid op basis van dit model geordend.



Inhoudsopgave

Gezondheid	Budgetregeling Gezondheid Verzuimbeleid Vervoersregelingen: - De fietsregeling (voor woon-werkverkeer) - Tiwosfietsen voor zakelijk reizen	P. P. P. P.
Competenties	Diversiteit aan collectieve en individuele trainingen (ook gericht op ontwikkeling in eigen rol) Individueel loopbaanontwikkelingsbudget (cao) Expeditie loopbaan (gericht op ontwikkeling en mobiliteit) Aandacht voor talentontwikkeling (rollen, TMA,..)	p. P. P. P.
Normen en waarden	Gewenst gedrag bij Tiwos (integriteitsbeleid en klokkenluidersregeling) Werkprincipes	p. P.
Werk	Flexwerken (nieuw kantoorconcept) Verantwoordelijkheden laag in organisatie/veel ruimte en eigenaarschap Dienende/coachende stijl van leidinggeven Werktijdsregeling: zelfroosteren Arbobeleid (en Arbo commissie) Voor oudere medewerkers: - generatiepact - demotieregeling - Flexpensioen	p. p. P. P. P. P.

Gezondheid

Onder 'Gezondheid' valt onder andere de Budgetregeling Gezondheid. Ook het verzuimbeleid is verbonden met gezondheid. Meer informatie is hieronder te vinden. Tiwos werkt samen met een kleine arbodienst voor de begeleiding en het voorkomen van verzuim. Hier is bewust voor gekozen omdat ook hier Écht contact belangrijk is. De visie op verzuim is dat vooral wordt gekeken naar wat wel mogelijk is en waar mogelijk het verzuim wordt gedemedicaliseerd. Spreekuren op kantoor, waarbij leidinggevend aansluiten (voor korte lijnen), zelden een bedrijfsarts maar werken met een arboconsultant zijn hierbij bepalende factoren. Maar ook laagdrempeligheid zodat medewerkers ook voordat ze verzuimen in gesprek kunnen zodat verzuim door bepaalde interventies kan worden voorkomen.

De budgetregeling gezondheid bestaat uit een financiële bijdrage voor gezondheidsbevorderende activiteiten (sporten, stoppen met roken, yoga,). Hier wordt veel gebruik van gemaakt.

Competenties

Competentieontwikkeling is belangrijk bij Tiwos. Zowel in de eigen rol als voor eventuele gewenste loopbaanstappen (mobiliteit).

In eigen rol

Tiwos werkt met generieke competenties (verantwoordelijkheid, inlevingsvermogen en samenwerken) en bepaalt in overleg welke competenties voor een rol belangrijk zijn. Er wordt veel geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling van competenties.

Mobiliteit

Hieronder valt onder andere de regeling betreffende het individuele loopbaanbudget en het regionale loopbaancentrum 'Expeditie Loopbaan' waarvan Tiwos een deelnemende organisatie is. Medewerkers die zich willen oriënteren op een loopbaanstap kunnen hier voor een breed scala aan ondersteuning terecht.

Normen en waarden

Onder 'Normen en waarden' valt 'Gewenst gedrag bij Tiwos'. Dit bestaat uit de integriteitscode, klokkenluidersregeling en de gedragscode internet, email en sociale media. Hieraan wordt met een zekere regelmaat aandacht besteed.

Daarnaast geldt bij Tiwos een aantal werkprincipes die uitdrukken welke waarden en uitgangspunten belangrijk zijn.

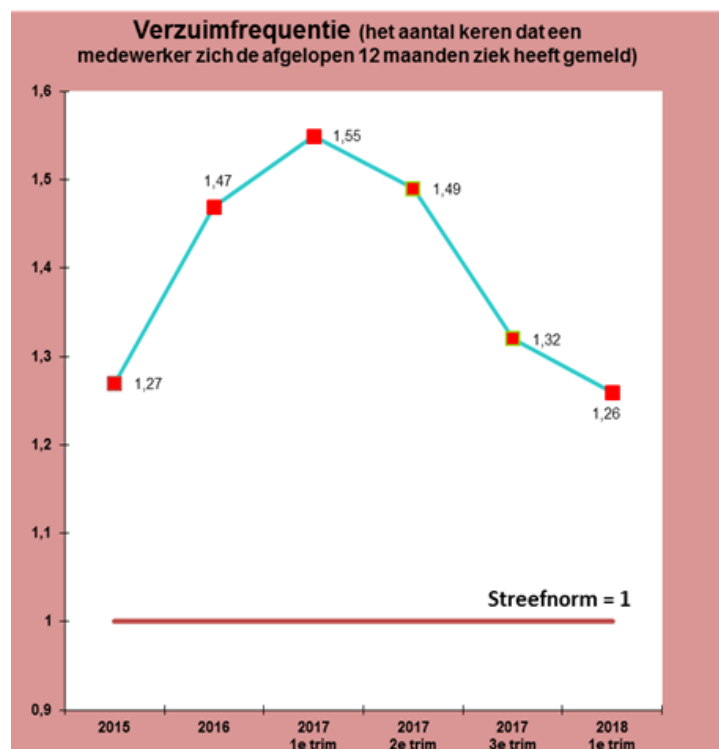
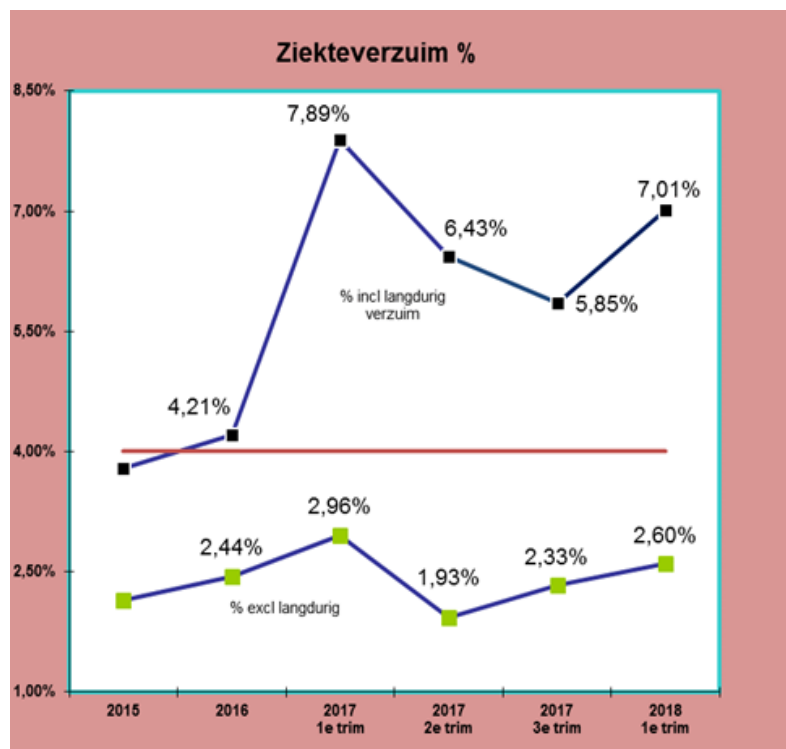
Werk

Bij Tiwos is eigenaarschap belangrijk. Er is veel ruimte voor eigen initiatief en maatwerk bieden is een belangrijk thema. De stijl van leidinggeven is vooral dienend en coachend. Mensen inzetten op hun talent is een actueel ontwikkelthema binnen de organisatie. Er is veel aandacht voor persoonlijk leiderschap.

In de cao en in het HR beleid zijn veel ondersteunende regelingen te vinden voor verschillende leeftijdsfasen. Voor meer informatie over deze regelingen, wordt doorverwezen naar het CAO 'Woondiensten 2017-2018'. Deze is te vinden op intranet onder het kopje 'Organisatie'.

BIJLAGE 9: VERZUIMCIJFERS

De verzuimcijfers tot het eerste trimester van 2018:



Figuur 1: Ziekteverzuim & verzuimfrequentie

(Tiwos, 2018)

De verzuimcijfers van het tweede trimester van 2018:

Afdelingen	Verzuim%
Directie & Directiesecretariaat	1,34%
Financiën & Informatie	4,05%
Serviceteam	14,42%
Vastgoedteam	0,60%
Advies & Ontwikkeling	2,43%
Gebied Noord-Oost	2,02%
Gebied West	13,32%
Gebied Zuid	2,96%

TIWOS Totaal incl. langdurig verzuim	5,94%
TIWOS Totaal excl. Langdurig verzuim	1,88%

Verzuim% = het totaal aantal ziekte-dagen van een medewerker, in procenten van het totaal aantal beschikbare (werk-/kalender)dagen van de werknemers in de verslagperiode. Het ziekteverzuimpercentage is exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.

Langdurig verzuim = medewerkers die > 40 dagen ziek zijn

Tabel 1: Verzuimcijfers 2^e trimester 2018