

Onderzoeksrapport

Op zoek naar eigen regie van werkvermogen

Britt Graauwmans

20-1-2017

coöperatie

DELA

voor elkaar

Studentnummer:	2318334
Datum:	20-01-2017
Praktijkorganisatie:	Coöperatie DELA
Praktijkbegeleider:	Frank van den Oever
Fontys begeleider:	Joep Verhaar



Britt Graauwmans
Voltijd student
HRM4H
2318334

Fontys Hogescholen Tilburg
Professor Goossenslaan 1
5022 DM Tilburg
Joep Verhaar

Coöperatie DELA
Oude Stadsgracht 1
5611 DD Eindhoven
Frank van den Oever

Onderzoeksrapport
“Op zoek naar eigen regie van werkvermogen”

29-08-2016 t/m 20-01-2017

Samenvatting

Een verhoogde pensioenleeftijd, een relatief oud personeelsbestand en een gewaagd doel om in 2020 beste werkgever te zijn, vraagt om een goed werkvermogen van de werknemers. Vanuit Coöperatie DELA was de verzameling van deze factoren een reden om verder te laten onderzoeken hoe de eigen regie van de medewerkers met betrekking tot hun werkvermogen vergroot kon worden.

Onderzocht is welke factoren het werkvermogen beïnvloeden met betrekking tot het werk en de werk-privé balans van de werknemers. Daarnaast is onderzocht welke rol de eigen regie van de medewerkers hierin speelt. Hiervoor is onderzocht hoe het op dit moment gesteld is met het werk, de werk-privé balans en de eigen regie van de medewerkers. De resultaten op deze drie onderdelen hebben geresulteerd in de conclusies.

Vanuit het literatuuronderzoek is gebleken dat het werkvermogen door verschillende onderdelen beïnvloedt kan worden. Uit de enquête gebleken dat een hoge werkdruk, een hoge werkbelasting en onvoldoende tijd voor gezin/familie de drie onderdelen zijn die de meeste invloed hebben op het werkvermogen van de werknemers. Deze drie onderdelen komen relatief slecht uit de resultaten naar voren.

De eigen regie van de medewerkers is over het algemeen goed. Toch geeft bijna 17% van de medewerkers aan momenteel niet met hun werkvermogen bezig te zijn. Hetzelfde percentage van de respondenten geeft aan dit niet te kunnen. Dit zou kunnen ontstaan door twee redenen; Allereerst omdat er niet voldoende geïnformeerd is over hoe zij dat moeten aanpakken en ten tweede omdat zij onvoldoende mogelijkheden hebben.

1. Voorwoord

Voor u ligt een onderzoeksrapport naar eigen regie van werkvermogen binnen Coöperatie DELA. Als vierdejaars student Human Resource Management aan de Fontys Hogescholen in Tilburg, heb ik afgelopen 20 weken met veel plezier en enthousiasme aan dit onderzoek gewerkt.

Dit onderzoek was niet tot stand gekomen zonder de hulp van mijn stagebegeleider Frank van den Oever. Hij heeft mij op de voet gevolgd tijdens het onderzoek en de nodige ondersteuning geboden. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken naar Veronique Klaassen en de regiomanagers/leidinggevenden van de onderzochte afdelingen. Zij hebben er mede voor gezorgd dat de enquête op de juiste wijze verspreid is en er zo veel respons is gekomen.

Daarnaast wil ik mijn coach Joep Verhaar bedanken voor alle tijd en energie die hij in mijn begeleiding heeft gestoken. Hij was er op elk moment dat ik hem nodig had en heeft mij op een prettige en leerzame manier begeleid gedurende de afgelopen periode.

Tot slot wil ik de medewerkers die hebben deelgenomen aan de enquête bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek. De resultaten hebben belangrijke informatie opgeleverd en dat was zonder de hoge respons niet gelukt.

Eindhoven, 20 januari 2016



B. Graauwmans
Coöperatie DELA
Stagiaire Arbo & Gezondheid

2. Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Voorwoord	3
2. Inhoudsopgave	4
3. Inleiding	6
3.1 Maatschappelijke context	6
3.2 Context praktijkonderzoek	6
3.2.1 Achtergrond praktijkonderzoek	6
3.2.2 Aanleiding praktijkonderzoek	7
3.3 Doelstelling praktijkonderzoek	11
3.3.1 Praktijkdoel	11
3.3.2 Kennisdoel	11
3.4 Hoofdvraag en deelvragen	12
3.4.1 Hoofdvraag	12
3.4.2 Deelvragen	12
3.4.3 Begrippenlijst	12
4. Theoretisch kader	13
4.1 Duurzame inzetbaarheid	13
4.1.1 Het belang van duurzame inzetbaarheid	13
4.1.2 Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer	14
4.2 Werkvermogen	15
4.2.1 Werkvermogen onderdeel van duurzame inzetbaarheid	15
4.2.2 Het huis van werkvermogen	15
4.3 Eigen regie op werkvermogen	17
5. Methodische verantwoording	20
5.1 Aanpak deelvraag 1	20
5.1.1 Type onderzoek	20
5.1.2 Procedure en respondenten	20
5.1.3 Meetinstrumenten	20
5.1.4 Analyse	20
5.2 Aanpak deelvraag 2	20
5.2.1 Type onderzoek	20
5.2.2 Procedure en respondenten	21
5.2.3 Meetinstrumenten	21
5.2.4 Analyse	21
5.3 Aanpak deelvraag 3	21
5.3.1 Type onderzoek	21
5.3.2 Procedure en respondenten	21
5.3.3 Meetinstrumenten	22
5.3.4 Analyse	22
6. Resultaten	23
6.1 Algemene vragen	23
6.1.1 Geslacht	23
6.1.2 Leeftijd	23
6.1.3 Afdeling	23
6.1.4 Functie	24

6.2 Deelvraag 1: Hoe is het gesteld met het werk van de werknemers?	24
6.2.1 Welke onderdelen zijn van invloed op het werkvermogen?	24
6.2.2 Ik ervaar een goede werkbelasting	25
6.2.3 Ik ervaar een goede werkdruk	25
6.2.4 Ik ervaar weinig stress	26
6.2.5 Ik heb nauwelijks te maken met emotioneel belastend werk	26
6.2.6 Ik heb weinig te maken met onvoorspelbare uren	27
6.2.7 Ik heb voldoende werkzekerheid	27
6.2.8 Ik vind de manier waarop leiding wordt gegeven prettig	28
6.3 Deelvraag 2: Hoe is het gesteld met de werk-privé balans van de werknemers?	28
6.3.1 Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor gezin/familie	28
6.3.2 Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor hobby's	29
6.3.3 Er is voldoende mogelijkheid om mijn werktijd aan te passen als dit nodig is	29
6.3.4 Er is voldoende flexibiliteit bij het opnemen van verlof	30
6.3.5 Ik werk gemiddeld acht uur per dag	30
6.4 Deelvraag 3: Hoe is het gesteld met de eigen regie van de werknemers?	31
6.4.1 bezig met het onderhouden van werkvermogen	31
6.4.2 Durven	31
6.4.3 Willen	32
6.4.4 Bewust van	32
6.4.5 Kunnen	33
6.4.6 Voldoende geïnformeerd	33
6.4.7 Voldoende mogelijkheden	34
6.4.8 Mogen	34
6.5 Open afsluitende vraag: Hoe kan DELA jou nog ondersteunen om je werkvermogen beter te onderhouden?	35
7. Conclusie	36
7.1 Conclusie deelvragen	36
7.1.1 Hoe is het gesteld met het werk van de werknemers?	36
7.1.2 Hoe is het gesteld met de werk-privé balans van de werknemers?	36
7.1.3 Hoe is het gesteld met de eigen regie van de werknemers?	37
7.2 Conclusie kennisvraag	37
8. Discussie	38
9. Aanbevelingen	40
9.1 Implementeren van ouderenbeleid	40
9.2 Verbeteren van de communicatie tussen het management en de werknemers	40
9.3 Optimaliseren van werkuren/personeelsplanning	40
Literatuurlijst	41
Bijlagen	42
I. Gespreksverslag met hoofd P&O vooronderzoek	42
II. Conceptueel model	43
III. Meetinstrument deelvragen	44
IV. Inleidende brief leidinggevenden	47
V. Inleidende brief werknemers	48
VI. Herinneringsmail	49
VII. Codeboek vraag 25	50
VIII. Resultaten vraag 25	51
IX. Bevestigingsmail Ephorus	59

3. Inleiding

Coöperatie DELA (hierna te noemen; DELA) is opgericht op 11 maart 1937, voornamelijk met als doel om iedereen een waardig afscheid te bieden ongeacht parochie, stand of inkomen. Solidariteit en laagdrempeligheid waren de uitgangspunten en dat is tot op de dag van vandaag nog steeds zo. Ruim 3 miljoen mensen zijn nu verzekerd bij DELA en daarmee lid van de coöperatie. DELA biedt daarnaast verschillende verzekeringen aan. Ook kunnen zij voorzien in het geven van actuele informatie over zaken rondom erven, schenken en voogdij. (Werken bij DELA, 2016, p. 7).

3.1 Maatschappelijke context

De Nederlandse overheid is sinds 1999 oudere werknemers aan het stimuleren om langer aan het werk te blijven. Nederland is namelijk in een hoog tempo aan het ontgroenen en vergrijzen. Volgens Van Duin en Garssen van het CBS (2010) stijgt de levensverwachting voor zowel mannen als vrouwen. Voor mannen stijgt deze van 78,8 naar 84,5 jaar en bij vrouwen stijgt deze van 82,7 naar 87,4 jaar. Niet alleen zijn er meer ouderen door de vergrijzing, maar ook leven deze ouderen langer. Met de ontgroening die er op volgt komt de betaalbaarheid van de pensioenen in gevaar. Hiervoor neemt de Nederlandse overheid al enkele jaren maatregelen. Zij hopen hiermee de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen. Prof. Dr. T. van Vuuren schrijft hierover het volgende: *“Maatregelen die er getroffen worden zijn onder andere; het afschaffen van vervroegde uittredingsmaatregelen (VUT) en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. Deze maatregelen zijn er niet voor niets. Het is belangrijk dat oudere werknemers langer door blijven werken, maar wil en kan men dat ook?”* (Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, 2012, p. 12).

3.2 Context praktijkonderzoek

Om de context van het praktijkonderzoek te schetsen wordt er ingegaan op de achtergrond en de aanleiding van het praktijkonderzoek.

3.2.1 Achtergrond praktijkonderzoek

Een van de belangrijkste doelen van DELA is om in 2020 de meest betrokken coöperatie te zijn die het leven meer betekenis geeft. Wanneer is dat doel bereikt, volgens het aanvullende arbeidsvoorwaarden reglement (D.A.A.R.) van DELA?

Allereerst wil DELA dat hun eigen leden DELA aanbevelen aan anderen.

“We gaan voor zoveel mogelijk tevreden leden. Het aantal ambassadeurs dat ons aanbeveelt moet het aantal heel kritische leden ruim overstijgen. Deze netto promotor score (NPS) moet in 2020 meer dan 25% zijn.” (D.A.A.R., 2016, p.7)

Daarnaast hebben ze als streven om altijd een winstdeling uit te keren.

“Onze financiën zijn en blijven ijzersterk. Ongeacht de economische situatie kunnen wij altijd winstdeling uitkeren en zorgen we daarmee voor een goed rendement, voorwaardevastheid en continuïteit op de lange termijn.” (D.A.A.R., 2016, p. 7)

Tevens is nog een doel dat zij als organisatie de beste reputatie (top 3) hebben.

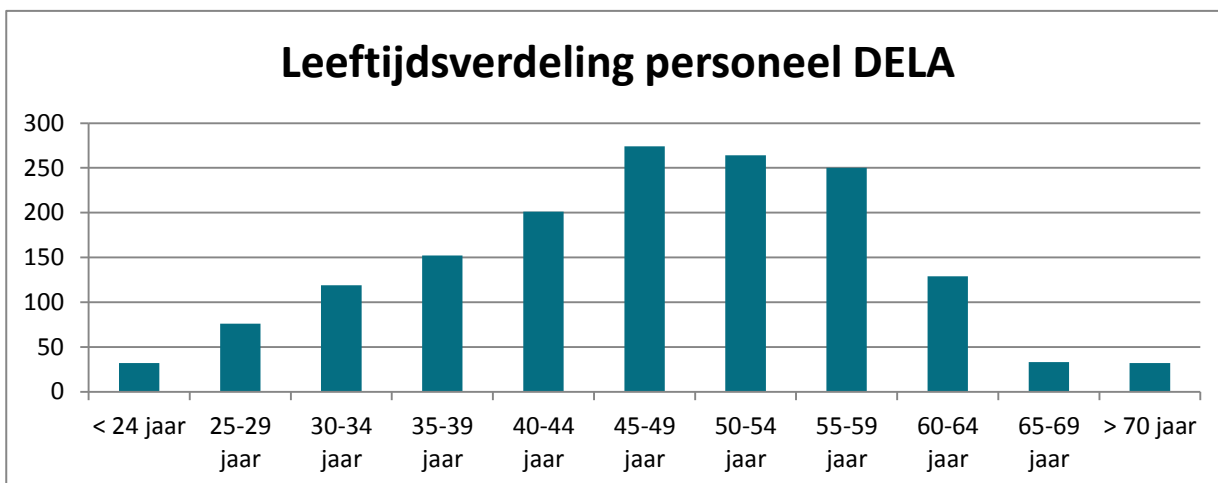
“DELA heeft een goede reputatie, die we nog verder gaan versterken. In 2020 wijst het reputatieonderzoek uit dat we met een top-3 positie onder Nederlandse bedrijven een uitstekende reputatie in de samenleving genieten.” (D.A.A.R., 2016, p. 7)

Tot slot, en voor dit onderzoek het meest van belang, wil DELA nummer één worden als Great Place To Work.

“Wij hebben het in ons om met elkaar van DELA de beste werkgever van Nederland te maken. In 2020 wijst het GPTW-onderzoek uit dat we dat ook zijn.” (D.A.A.R., 2016, p.7)

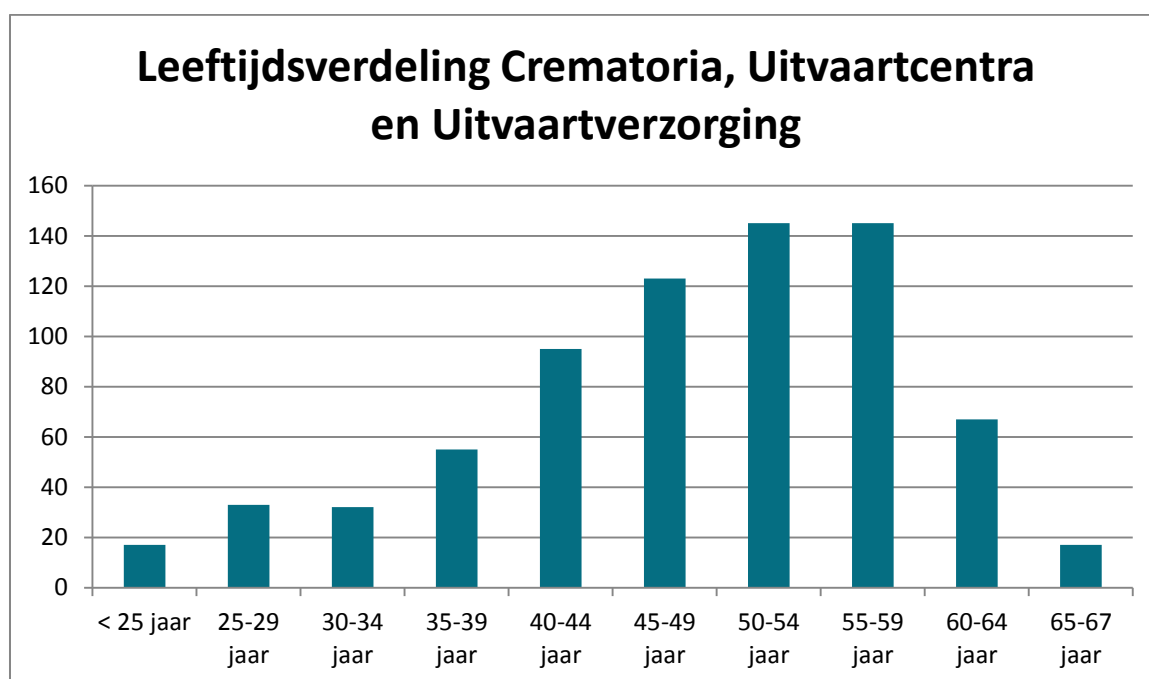
3.2.2 Aanleiding praktijkonderzoek

Uit de personeelsgegevens blijkt dat de leeftijdsverdeling bij DELA een opvallend gegeven is. Om een goed beeld te scheppen, is de leeftijdsverdeling in het personeelsbestand in onderstaande grafiek weergegeven. In de grafiek is te zien dat 989 medewerkers zich bevinden tussen de leeftijd van 40 en 60. Dit is 63,3% van de in totaal 1562 medewerkers van DELA.



Grafiek 3.1 Leeftijdsverdeling personeelsbestand DELA (Youforce, 2016)

In dit onderzoek zal in het vervolg de concentratie liggen op de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging, omdat te zien is dat zich daar relatief de hoogste leeftijd bevindt en het personeelsbestand van deze drie afdelingen de helft van het gehele personeelsbestand is. In onderstaande grafiek is van deze medewerkers de leeftijdsverdeling te zien.



Grafiek 3.2 Leeftijdsverdeling Crematoria, Uitvaartcentra en Uitvaartverzorging (Youforce, 2016)

Zoals in bovenstaande grafiek te zien is, zit het grootste gedeelte van het personeelsbestand tussen de 40 en de 60 jaar. Daarnaast is een piek te zien bij de leeftijdscategorie 50-59 jaar. Om deze reden zal in het vervolg van dit onderzoek gewerkt worden met deze doelgroep. Medewerkers die 50 tot 67 jaar zijn en werkzaam zijn binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging.

Om een duidelijk beeld te scheppen wat de verschillende afdelingen precies inhouden, volgt een korte samenvatting hieronder.

Crematoria

Onder de afdelingen crematoria vallen alle crematoria vestigingen die DELA heeft. Binnen de afdeling crematoria werken de mensen die de operationele taken van een uitvaart vervullen. Anders dan de afdeling uitvaartcentra, is er bij crematoria de mogelijkheid om overledenen te cremen.

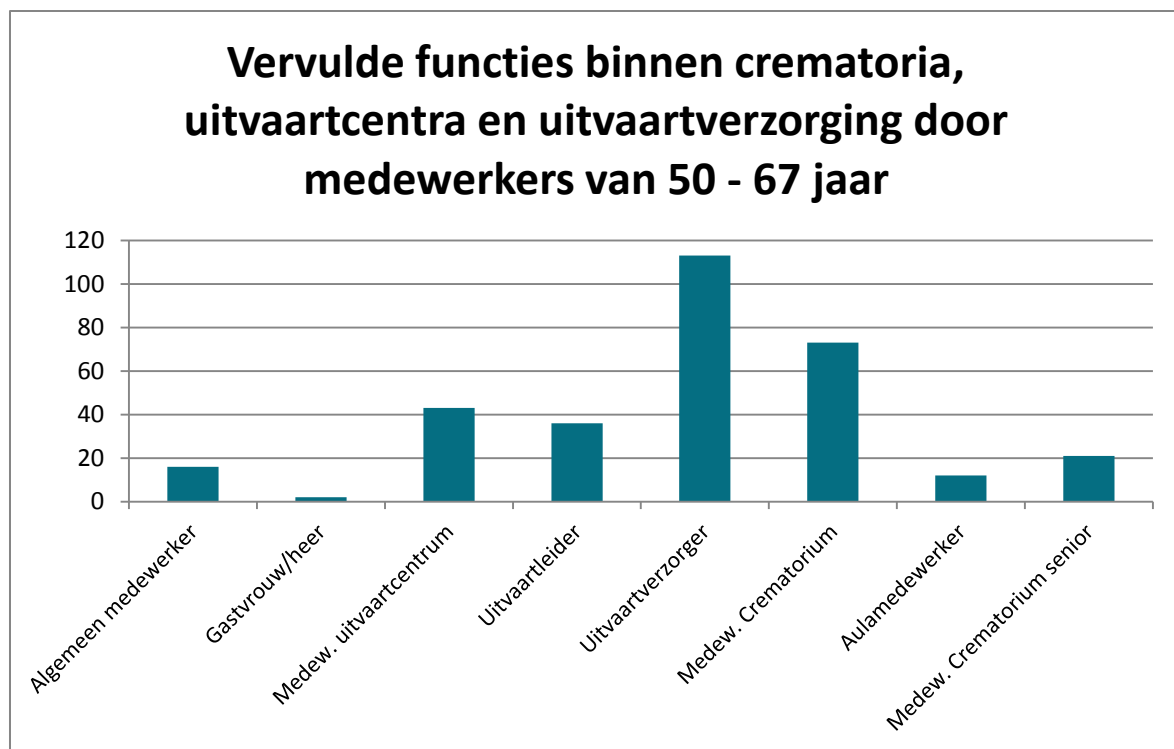
Uitvaartverzorging

Binnen de afdeling uitvaartverzorging werken de mensen die bij klanten thuis langs gaan om het afscheid van begin tot eind te regelen. Wat hier geregeld wordt, wordt uiteindelijk uitgevoerd binnen de crematoria of uitvaartcentra.

Uitvaartcentra

Onder de afdeling uitvaartcentra vallen alle uitvaartcentra vestigingen die DELA heeft. Binnen de afdeling uitvaartcentra werken de mensen die de operationele taken van een uitvaart vervullen.

Nu duidelijk is waarom er voor de leeftijd 50+ en de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging is gekozen, is het van belang om te schetsen wat voor functies hier onder vallen. Met andere woorden, wat doen de werknemers die werkzaam zijn in crematoria, uitvaartcentra of uitvaartverzorging? Om hier inzicht in te krijgen is het allereerst van belang welke functies er in de doelgroep zitten. Dit is hieronder schematisch weergegeven.



Grafiek 3.3 Functies binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging (Youforce, 2016)

In bovenstaande figuur 3 is te zien dat de meeste functies binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging vervuld worden als uitvaartverzorger. Mede om deze reden heb ik als onderzoeker besloten om een dag mee te lopen met een uitvaartverzorger. Dit heeft plaatsgevonden op de locaties Rosendaal en Bergen op Zoom. Allereerst was er een uitvaartdienst op de locatie in Rosendaal. Naast het voorbereiden van de dienst, heb ik ook gezien hoe dit vervolgens in uitvoering wordt gebracht. Na de dienst ben ik met één van de uitvaartverzorgers naar Bergen op Zoom gereden. Daar heb ik gezien hoe de overledenen verzorgd worden voordat de familie afscheid kan nemen. Deze dag heeft mij doen inzien wat de uitvaartverzorgers doen, maar ook in wat voor omstandigheden zij moeten werken en met wat voor situaties zij te maken krijgen.

Om een duidelijk beeld te scheppen wat de functies inhouden, volgt een korte samenvatting per functie. Deze korte samenvattingen komen uit de functieomschrijvingen (2016).

Algemeen medewerker

Uitvoeren van de operationele ondersteunende werkzaamheden in een district, binnen de richtlijnen van de organisatie, het eigen district en volgens afspraak met uitvaartverzorger en wensen van de klant, ten einde een bijdrage te leveren aan een efficiënte werkwijze en optimale dienstverlening.

Gastvrouw/heer

Vorbereiden en serveren van verschillende consumpties en verrichten van ondersteunende activiteiten hiertoe, binnen vastgesteld beleid, budget en met inachtneming van arbo-, milieu-, en wettelijke hygiëne voorschriften, ten einde bij te dragen aan een optimale dienstverlening aan klanten.

Medewerker uitvaartcentrum

Uitvoeren van de operationele werkzaamheden in het uitvaartcentrum binnen richtlijnen van de organisatie, de eigen locatie en volgens wensen van de klant, ten einde een bijdrage te leveren aan een optimale dienstverlening en een tevreden klant.

Uitvaartleider

Het uitvoeren en begeleiden van uitvaarten, binnen de richtlijnen van de organisatie en volgens wensen van de klant ten einde een persoonlijke uitvaart neer te zetten.

Uitvaartverzorger

Het adviseren over het organiseren en uitvoeren van uitvaarten, binnen de richtlijnen van de organisatie en volgens wensen van de klant, ten einde een persoonlijke uitvaart neer te zetten. Afhankelijk van de inrichting van het proces per onderneming, uitvoeren van overige werkzaamheden binnen het totale proces van regelen tot factuur.

Medewerker crematorium

Uitvoeren van de operationele werkzaamheden (cremeren, verzorgen en opbaren) op een crematorium binnen de richtlijnen van de organisatie en de eigen locatie en gemaakte afspraken met nabestaanden, ten einde een bijdrage te leveren aan een optimale dienstverlening en een tevreden klant.

Aulamedewerker

Uitvoeren van de operationele werkzaamheden (organisatie en begeleiding voor, tijdens en na de afscheidsplechtigheid in de aula) op een crematorium binnen de richtlijnen van de organisatie en de eigen locatie en gemaakte afspraken met nabestaanden, ten einde een bijdrage te leveren aan een optimale dienstverlening en een tevreden klant.

Medewerker crematorium senior

Uitvoeren van de operationele werkzaamheden (cremeren, verzorgen en opbaren) op een crematorium binnen de richtlijnen van de organisatie en de eigen locatie en gemaakte afspraken met nabestaanden, ten einde een bijdrage te leveren aan een optimale dienstverlening en een tevreden klant. De medewerker crematorium senior vervangt de teammanager crematorium bij diens afwezigheid voor de operationele werkzaamheden.

De verhoogde pensioenleeftijd, het doel van DELA om in 2020 beste werkgever te zijn, in combinatie met het relatief "oude" personeelsbestand van DELA zorgt ervoor dat dit onderzoek tot stand is gekomen. Deze elementen bij elkaar zorgen er namelijk voor dat er aandacht besteedt moet worden aan het werkvermogen van de oudere werknemers. Werkvermogen is de mate waarin een werknemer zowel fysiek als mentaal in staat is om werk uit te voeren. DELA zet hier al de nodige instrumenten voor in. Enkele voorbeelden:

- *Fitpas / aanwezigheidspremie*

Om de aanwezigheid te bevorderen kent DELA een aanwezigheidspremie toe aan medewerkers die in één of meerdere kwartalen in een kalenderjaar geen enkele dag arbeidsongeschikt zijn geweest. Met ingang van 1 januari 2009 kun je vrijwillig afzien van de aanwezigheidspremie en het recht op enige premie uitruilen voor een bijdrage in een abonnement bij een door DELA daartoe aangewezen fitnesscentrum. Je keuze kun je wijzigen per 1 januari van ieder jaar.

- *Groepsgesprekken waarin ervaringen worden gedeeld*

De medewerkers in uitvaartcentra en uitvaartverzorging maken dagelijks heftige dingen mee. Naast het verdriet van nabestaanden, maken de medewerkers ook moeilijke of lastige situaties mee. Vaak wordt hier niet over gesproken, omdat collega's elkaar niet willen opzadelen met nog meer ellende. Sinds kort is er gestart met groepsgesprekken. Eens per maand komt een team van een locatie bij elkaar en wordt er onder begeleiding gesproken over wat de medewerkers allemaal meemaken op de werkvloer. Dit wordt als erg prettig ervaren.

- *Werkplekonderzoeken / werkplekaanpassingen*

Op het moment dat een medewerker nog niet arbeidsongeschikt is, maar wel signalen krijgt dat hij/zij klachten krijgt, dan kan er een werkplekonderzoek worden ingezet. Dit houdt in dat er een extern bedrijf langskomt en samen met de werknemer de werkplek bespreekt. Tijdens dit onderzoek wordt er allereerst uitleg gegeven over het belang van een goede werkhouding, vervolgens wordt er gekeken naar de huidige situatie en wordt er gekeken waar de klachten eventueel vandaan zouden kunnen komen. Aan de hand van dit onderzoek wordt er advies gegeven over bijvoorbeeld de werkhouding, maar kan er ook gekozen worden voor het inzetten van een werkplekaanpassing. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld een verstelbaar bureau of een draadloze muis.

- *Risico inventarisaties en evaluaties*

Een risico inventarisatie en evaluatie, ook wel RI&E genoemd, is een instrument dat eventuele risico's op de werkplek in kaart brengt. Hierbij kun je denken aan een vloerbedekking die niet goed aansluit (struikelgevaar) tot aan het missen van de behuizing van een stopcontact. Al deze risico's worden geïnventariseerd, behandeld en vervolgens geëvalueerd. Dit is een continu proces waarmee wordt geprobeerd bedrijfsongevallen te voorkomen.

- *Vertrouwenspersoon*

DELA heeft een vertrouwenspersoon in dienst. Dit is een persoon waar medewerkers naar toe kunnen gaan op het moment dat zij te maken krijgen met bijvoorbeeld pesten of intimidatie. Op deze manier kunnen medewerkers eerst hun verhaal bij de vertrouwenspersoon kwijt, voordat zij bijvoorbeeld naar hun leidinggevende of collega's gaan. De vertrouwenspersoon geeft uiteindelijk advies aan de medewerker.

- *Vaccinaties*

Medewerkers in de uitvaartcentra krijgen te maken met overleden mensen. Deze mensen moeten verzorgd worden voordat de familie afscheid kan komen nemen. Bij het verzorgen van de overledenen moet je onder andere denken aan hechten van de mond of eventuele wonden (bij bijvoorbeeld een verkeersongeval of zelfdoding). Het kan gebeuren dat de medewerker zich zelf raak prikt. Dit noemen we een prik incident. Om te voorkomen dat de medewerkers hier ziektes van krijgen, worden zij gevaccineerd net na de indiensttreding. Dit om te voorkomen dat zij besmet kunnen raken met bijvoorbeeld hepatitis A of B.

- *Voortgangsgesprek*

Met de medewerker worden vijf vragen besproken en ingevuld met betrekking tot het werkplezier. Aan de hand van de antwoorden die gegeven worden, wordt er een kleur bepaald. Groen betekent: zo doorgaan, oranje betekent: er wordt verdieping gezocht en eventueel hulp ingeschakeld van P&O, rood betekent: interventies zijn noodzakelijk. Op deze manier wordt vinger aan de pols gehouden met betrekking tot het werkplezier van de werknemers.

DELA is er echter wel van overtuigd dat investeren in werkvermogen van twee kanten moet komen. De werknemer komt bij DELA werk verrichten, waarvoor hij/zij geld krijgt. DELA biedt de instrumenten waarmee de werknemer een goed werkvermogen kan onderhouden, maar de werknemer heeft hier zelf ook een verantwoordelijkheid in. Om deze reden zal er in het onderzoek gezocht worden naar het versterken van de eigen regie van de werknemers met betrekking tot hun werkvermogen.

Werkvermogen is een breed begrip waar erg veel onderdelen onder vallen die er iets mee te maken hebben. Gezien de omvang van het werkvermogen beperkt het onderzoek zich tot de onderdelen werk en werk-privé balans. Tijdens het vooronderzoek is er uit een gesprek met hoofd P&O en recente medewerkers tevredenheidsonderzoeken het vermoeden gekomen, dat eventuele knelpunten in deze sectoren zouden kunnen zitten. In *bijlage I* staat een gespreksverslag van dit gesprek. Als er in het vervolg van dit onderzoek over werkvermogen wordt gesproken, bedoelen we hiermee de onderdelen werk en werk-privé balans. Hierover meer in het theoretisch kader.

3.3 Doelstelling praktijkonderzoek

Aan het eind van het onderzoek zullen er voorstellen aangereikt kunnen worden aan DELA, die hun ondersteunen om de regie van werknemers op werkvermogen te vergroten. Dit einddoel is opgesplitst in een praktijkdoel en een kennisdoel.

3.3.1 Praktijkdoel

Het uiteindelijke doel van DELA is dat de medewerkers meer eigen regie gaan nemen met betrekking op hun werkvermogen. DELA wil dat de werknemers zich bewust worden van het feit dat zijzelf ook kunnen meewerken aan een groter werkvermogen.

3.3.2 Kennisdoel

Op het moment dat dit onderzoeksrapport afgerond is, is er in kaart gebracht wat er onder werkvermogen wordt verstaan. Daarnaast is het duidelijk hoe het is gesteld met de onderdelen werk en werk-privé balans van werkvermogen bij de werknemers van 50+ binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging. Tot slot is bekend in welke mate de medewerkers al eigen regie nemen met hun werkvermogen. Deze factoren bij elkaar zullen er voor zorgen dat het uiteindelijke praktijkdoel gerealiseerd kan worden en dat er een antwoord gegeven kan worden op de hoofd- en deelvragen. In *bijlage II* staat het conceptueel model dat bij dit onderzoek hoort. Tijdens het opstellen van het onderzoeksrapport is het volgende tijdsschema gehanteerd:

Week	Activiteit
1	Oriëntatie
2	Oriëntatie
3	Probleemanalyse en theorie verkenning
4	Probleemanalyse en theorie verkenning
5	Definitieve probleemdefinitie
6	Onderzoek ontwerp schrijven
7	Onderzoek ontwerp schrijven
8	Dataverzameling
9	Dataverzameling
10	Dataverzameling
11	Dataverzameling en theorie verdieping
12	Data-analyse
13	Data-analyse
14	Data-analyse en theorie verdieping
15	Conclusies en aanbevelingen uitwerken
16	Conclusies en aanbevelingen uitwerken
17	Rapportage afronden
18	Rapportage afronden
19	Rapportage afronden
20	Rapportage afronden

3.4 Hoofdvraag en deelvragen

In deze paragraaf worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. De deelvragen zullen uiteindelijk bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

3.4.1 Hoofdvragen

Binnen dit rapport wordt er antwoord gegeven op de kennisvraag. Door middel van deze vragen kan de uiteindelijke adviesvraag beantwoord worden.

Adviesvraag: “Welke voorstellen kunnen DELA worden aangereikt om de eigen regie van de medewerkers m.b.t. werkvermogen te versterken?”

Deze vraag zal behandeld worden aan het eind van het onderzoeksrapport.

Kennisvraag: “Welke factoren beïnvloeden het werkvermogen met betrekking tot het werk en de werk-privé balans van de werknemers van DELA en welke rol speelt eigen regie van de medewerker hierin?”

Door antwoord te geven op deze kennisvraag, kan er antwoord worden gegeven op de uiteindelijke adviesvraag.

3.4.2 Deelvragen

De antwoorden op de deelvragen zullen resulteren in een antwoord op de kennisvraag.

- Deelvraag 1: “Hoe is het gesteld met het werk van de werknemers?”
- Deelvraag 2: “Hoe is het gesteld met de werk-privé balans van de werknemers?”
- Deelvraag 3: “Hoe is het gesteld met de eigen regie van de werknemers?”

3.4.3 Begrippenlijst

Medewerkers	Medewerkers tussen de 50 en 67 jaar binnen de afdelingen; uitvaartcentra, crematoria en uitvaartverzorging met de functies zoals benoemd in de aanleiding.
Werkvermogen	Werkvermogen in dit rapport beperkt zich tot de onderwerpen werk en werk-privé balans. Hierover meer in het theoretisch kader.
Werk	Betaalde arbeid verrichten, een beroep uitoefenen. (Van Dale, 2016).
Werk-privé balans	Het vinden van een juiste balans tussen werk en privé. (Peeters, M. en Heiligers, P., 2007)

4. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal de meest relevante informatie over de hoofdonderwerpen beschreven worden. Allereerst zal er ingegaan worden op het begrip duurzame inzetbaarheid, omdat werkvermogen daar een onderdeel van is. Vervolgens zal er dieper ingegaan worden op werkvermogen met als uitgangspunt het Huis van Werkvermogen (Illmarinen, 2005) en voornamelijk de onderdelen werk, werk-privé balans en eigen regie.

4.1 Duurzame inzetbaarheid

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) geeft de volgende invulling aan het begrip duurzame inzetbaarheid; *“Een werknemer is duurzaam inzetbaar als hij tot aan de pensioengerechtigde leeftijd op productieve wijze actief is of kan zijn op de arbeidsmarkt”* (SZW, 2011). Een duurzaam inzetbare werknemer heeft volgens het SZW een productiviteit die hoog genoeg is om een baan te hebben. Daar wordt nog aan toegevoegd dat hij met zijn werkgever ervoor zorgt dat zijn productiviteit hoog genoeg blijft. Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., & Deelen, A. (2013) vullen de definitie van het SZW nog aan; *“Volgens de definitie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zijn werknemers duurzaam inzetbaar als ze tijdens hun loopbaan voldoende investeren in gezondheid en scholing en als ze bereid zijn van baan te veranderen.”* (Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame inzetbaarheid, 2013, p.12)



Figuur 4.1 Duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, employability en vitaliteit (SER, 2009)

Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens de Sociaal Economische Raad (SER) uit drie verschillende onderdelen, te weten; vitaliteit, employability en werkvermogen (SER, 2009). Binnen dit onderzoek zal er slechts gekeken worden naar het werkvermogen en in het specifiek het Huis van Werkvermogen.

4.1.1 Het belang van duurzame inzetbaarheid

Het belang van duurzame inzetbaarheid kan op drie verschillende niveaus gemeten worden.

Allereerst is het belangrijk voor de werknemer zelf. Hiermee heeft de werknemer namelijk garantie dat hij/zij in eigen levensonderhoud kan voorzien. Daarnaast is een individu in het geval van een toegankelijke werkloosheidsverzekering meestal beter af met een baan. Economische studies van Winkelmann & Winkelmann (1995) laten zien dat werkloos zijn een sterk negatief effect heeft op het welzijn van het individu. (Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame inzetbaarheid, 2013, p. 14).

Duurzame inzetbaarheid is ook belangrijk op het niveau van de werkgever. Bij het uitvoeren van het productieproces zijn bepaalde kennis en vaardigheden erg belangrijk. Op het moment dat het individu zijn kennis en vaardigheden onderhoudt, heeft de werkgever hier ook belang bij. Om deze reden kan de werkgever het uitbreiden van kennis en vaardigheden nog extra stimuleren. Het belang van de werkgever heeft met betrekking tot duurzame inzetbaarheid alleen betrekking op de inzetbaarheid binnen de eigen onderneming. (Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame inzetbaarheid, 2013, p.14).

Tot slot is duurzame inzetbaarheid ook belangrijk voor de maatschappij. Een duurzaam inzetbare werknemer kan bijdragen aan de financiering van de verzorgingsstaat door het betalen van belastingen en sociale premies. Ook zal de werknemer relatief weinig aanspraak maken op collectieve voorzieningen. Mocht een werknemer zijn baan verliezen, dan kan hij/zij aanspraak maken op een inkomensvoorziening. Op het moment dat de werknemer aan de slag blijft komt hij/zij niet meer op de inkomensvoorziening en gaat hij/zij weer bijdragen aan de financiële houdbaarheid van deze voorziening. (Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame inzetbaarheid, 2013, p.14).

4.1.2 Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer

In het boek "De psychologie van arbeid en gezondheid" schrijven Schaufeli & Bakker (2013) over ouder worden en duurzame inzetbaarheid. Zij stellen dat méér oudere werknemers en minder jongere werknemers, langer doorwerken voor iedereen betekent. Werkgevers en werknemers zitten hier vaak niet op te wachten. De vooroordelen die er heersen over "de oudere werknemers" zijn dat zij minder gezond zouden zijn, minder productief zouden zijn en met minder plezier aan het werk zijn. Deze beelden over de inzetbaarheid van oudere werknemers zijn echter onterecht. Weliswaar gaat de lichamelijke gezondheid achteruit, maar volgens Nauta et al. (2004) niet in die mate dat het hun inzetbaarheid hoeft te verminderen. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013, p. 395).

Om geen knelpunten te krijgen in de personeelsvoorziening zullen organisaties hun medewerkers moeten stimuleren en faciliteren om langer en met plezier te blijven werken. Daarnaast zullen er volgens Ybema, Geuskens & Oude Hengel (2009) ook maatregelen genomen moeten worden om het werk aan te passen aan de belastbaarheid van oudere werknemers en om de inzetbaarheid van de medewerker op peil te houden. (Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, 2011, p. 14).

Maar wanneer is een werknemer een "oudere werknemer"? Zowel in de literatuur als in de praktijk wordt het "ouder zijn" gebaseerd op iemands kalenderleeftijd. Echter wordt het ouder zijn ook beïnvloed door andere factoren zoals cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat in het werk gedurende de levensloop (De Lange e.a., 2006). Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat het proces van ouder worden bij iedere persoon anders verloopt. Er is namelijk sprake van verschillende soorten verandering en schijnbaar tegenstrijdige processen bij het ouder worden op het werk. (De psychologie van arbeid en gezondheid, p. 386).

In veel gevallen is vroegtijdig vertrek van oudere werknemers namelijk het gevolg van een ongewenst proces met verschillende onderliggende oorzaken, de zogenoemde push en pull factoren (Van der Heijden & De Lange, 2011). Push factoren omvatten negatieve aspecten die ervoor zorgen dat mensen een negatief oordeel over hun werk vormen. Deze factoren kunnen net als stressoren en geleverde inspanningen een sterke invloed hebben op de mentale en fysieke veerkracht van de oudere werknemer. Pull factoren zijn aantrekkelijke interne of externe prikkels die extra hulpbronnen kunnen opleveren voor oudere werknemers om hun veerkracht te optimaliseren en de belastbaarheid en duurzame inzetbaarheid op het werk te faciliteren. De uitdaging van succesvol ouder worden op het werk ligt dan ook in het effectief reguleren van de interne en externe push factoren en een actieve bevordering van de pullfactoren (Baltes e.a., 1999; Meijman & Mulder, 1998). Dit kan volgens hen plaatsvinden op macro-, organisatie-, werk- en individueel niveau. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013, p. 391).

Op macro niveau heeft de oudere werknemer te maken met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zoals: snelle technologische veranderingen, veranderende arbeidsvoorwaarden en een negatieve beeldvorming over ouder worden in de samenleving. Als gevolg van de zogenoemde snelle technologische veranderingen kunnen de vaardigheden van oudere werknemers achter raken bij wat vereist is. Hierdoor bestaat het risico op kwalificatieveroudering. Het betreft echter vaak geen onwil aan de kant van de oudere werknemer. Eerder onderzoek (De Lange e.a., 2005) heeft aangetoond dat oudere werknemers niet significant van hun jongere collega's verschillen wat betreft de motivatie om nieuwe vaardigheden te leren. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013, p. 391).

Op organisatieniveau zijn push factoren voor oudere werknemers te onderscheiden die samenhangen met het organisatieklimaat. Denk hierbij aan de HR praktijken of personeelsinstrumenten, maar bijvoorbeeld ook aan de relatie met de leidinggevende. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013, p. 393).

Op werkniveau zijn push factoren voor oudere werknemers te onderscheiden die inspelen op de veranderingen in de cognitieve vermogens en fysieke reserves die een misfit weergeven tussen de oudere werknemer en zijn of haar werkomgeving. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013, p. 394).

Op individueel niveau zijn voorbeelden van push factoren; kans op kwalificatieveroudering, negatieve veranderingen in cognitieve en fysieke mogelijkheden, en belastende levensloopveranderingen zoals mantelzorg voor zieke ouders of een hulpbehoevende partner. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2013, p. 395).

4.2 Werkvermogen

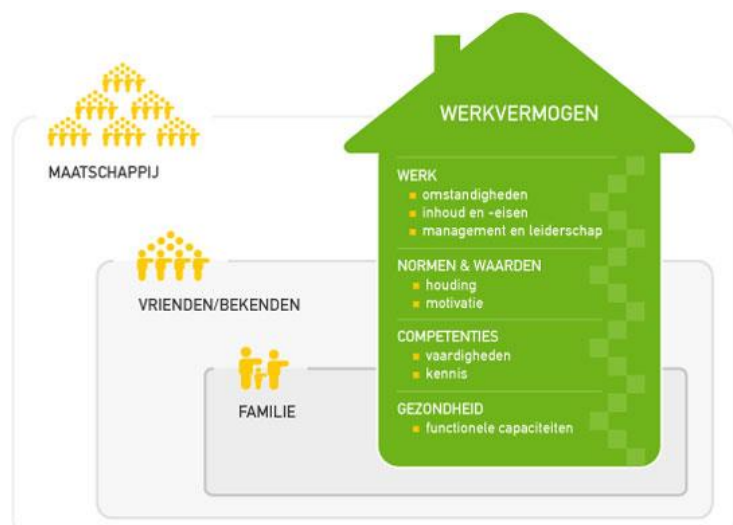
“Het werkvermogen is het doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te kunnen (blijven) functioneren in het huidige en in toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn” (Van der Klink, 2011). Werkvermogen vormt één van de basisvoorwaarden voor het welbevinden van medewerkers en de productiviteit van organisaties. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op het werkvermogen. Veel van deze factoren zijn te beïnvloeden, bijvoorbeeld door aanpassing van de arbeidsomstandigheden, de leefstijl, of in het meest ideale geval door aanpassing van beide. Investeren in het behoud van het werkvermogen zorgt, wanneer zij doelgericht zijn ingezet en doordacht zijn vormgegeven, voor duurzame resultaten ten aanzien van de inzetbaarheid van medewerkers. (Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, 2011, p. 14).

4.2.1 Werkvermogen onderdeel van duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie onderdelen, zoals te zien is in *figuur 4.1*. Werkvermogen is volgens Van der Berg (2010) de mate waarin een werkende, gegeven zijn gezondheid, zowel fysiek als geestelijk in staat is tegemoet te komen aan de eisen van het werk. Dit betekent dat gezondheidsproblemen, afhankelijk van de eisen die het werk stelt, leiden tot beperkingen om te werken of niet. Er zijn dus mensen met gezondheidsproblemen die desondanks goed kunnen werken. Dit neemt niet weg dat het werkvermogen samenhangt met de gezondheid. Zo vinden Burdorf en Elders (2007) dat ziekten en aandoeningen de grootste invloed hebben op het werkvermogen. (Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, 2011, p. 18).

4.2.2 Het Huis van Werkvermogen

Illmarinen en zijn collega's hebben vanaf eind jaar tachtig vele onderzoeken gedaan naar de oorzaken van het werkvermogen van werkenden (Illmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005; Gould, Illmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2008). Op grond daarvan is het Huis van Werkvermogen tot stand gekomen. Dit Huis van Werkvermogen is opgebouwd uit vier verschillende onderdelen, te weten; gezondheid, competenties, normen en waarden en werk. Deze onderdelen worden van buitenaf beïnvloed door werk, vrienden, bekenden en de maatschappij. (Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!, 2011, p. 20).



Figuur 4.2 Huis van Werkvermogen (Illmarinen, 2005)

De basis: Gezondheid

De basis van het Huis van Werkvermogen, of het fundament van een goed werkvermogen, is de gezondheid van de werknemer. Een goed werkvermogen ontstaat wanneer de werknemer een goede lichamelijke en psychische gezondheid heeft. Een belangrijk herkenningspunt is dat de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de werknemers in de organisatie hen niet toe laat te voldoen aan de eisen van het werk of de werkomstandigheden. Dit kan resulteren in stress, burn-out, slechte slaapkwaliteit, aandoeningen van het bewegingsapparaat, ziekteverzuim of arbeidsongevallen. Om deze reden is het belangrijk om stil te staan bij de werkomstandigheden, de werkinhoud- en eisen, de organisatie en de manier van leidinggeven. Deze elementen kunnen namelijk invloed hebben op de gezondheid van werknemers. Deze elementen komen later in dit theoretisch kader aan bod. Naast de werkomgeving- en vereisten kan een slechte gezondheid een gevolg zijn van persoonlijke levensstijlkenmerken, die tot de privésfeer behoren en waar het aan de werknemer zelf is om bij stil te staan. Deze elementen kunnen samengevat worden in de BRAVO thema's; beweging, roken, alcohol, voeding en ontspanning. (Werkvermogen en de Work Ability Index, 2016, p. 34).

Eerste verdieping: Competenties

De eerste verdieping betreft de competenties van de werknemer. Voor een goed werkvermogen moet de werknemer beschikking over juiste samenstelling van kennis en vaardigheden om de werkzaamheden uit te voeren. Een belangrijk herkenningspunt is bijvoorbeeld, dat de competenties van de werknemers in de organisatie niet overeenkomen met de eisen of wensen van de organisatie. Daarnaast is het ook mogelijk dat de werknemers niet mee gaan met nieuwe ontwikkelingen. Dit kan te wijten zijn aan het ontbreken van overeenstemming tussen functievereisten en bekwaamheden, geen zicht op aanwezigheid van talenten, te weinig inzetten op de talenten van werknemers, te weinig opleidingsmogelijkheden, te weinig kans op persoonlijke groei of te weinig uitwisseling van competenties. (Werkvermogen en de Work Ability Index, 2016, p. 34).

Tweede verdieping: Waarden en normen

De tweede verdieping van het Huis van Werkvermogen heeft te maken met de normen en waarden van de werknemer. Het gaat binnen deze verdieping om de waarden die de werknemer drijven. Hierbij kun je denken aan respect, waardering, rechtvaardigheid of de band met de organisatie. Waarden en normen kunnen veranderen gedurende de loopbaan, bijvoorbeeld door een gewijzigde gezinssituatie. De tweede verdieping heeft ook een zogenaamd balkon, wat symbool staat voor het contact met de directe omgeving. De waarden en normen worden beïnvloed door het gezin, de vrienden en de deelname aan de samenleving. De directe omgeving en de activiteiten buiten het werk beïnvloeden dagelijks het werkvermogen. Positieve en negatieve ervaringen buiten het werk worden meegenomen naar het werk en andersom. Een goede werk-privé balans is daarom noodzakelijk voor een goed werkvermogen. Hier wordt later in het theoretisch kader op teruggekomen. Een positieve instelling tegenover het werk en de organisatie wordt bemoeilijkt wanneer werknemers zich onvoldoende gewaardeerd en gerespecteerd voelen, zich niet betrokken voelen, niet goed samen kunnen werken in hun team of te weinig veranderbereidheid tonen. (Werkvermogen en de Work Ability Index, 2016, p. 35).

Derde verdieping: Werkomstandigheden en management

De derde verdieping van het Huis van Werkvermogen betreft niet alleen de werkomstandigheden, de inhoud van het werk en de werkeisen, maar ook het management en het leiderschap. De werklust, de taakverdeling en de manier waarop het bedrijf geleid wordt bepalen mede het werkvermogen van de werknemers. Knelpunten op de werkverdieping kun je herkennen aan problematische werkomstandigheden (belastend werk, overbelasting, ongevallen of gebrekkige veiligheidsvoorzieningen), problematische werkinhoud (hoge werkdruk, stress, onduidelijke taakeisen of emotioneel belastend werk), problematische werkorganisatie (gebrek aan autonomie, gebrek aan verantwoordelijkheden, onvoorspelbare werkuren, werkonzekerheid) of aan slecht management en leiderschap. (Werkvermogen en de Work Ability Index, 2016, p. 35).

Om de kwaliteit van werk te meten, kan er gebruik gemaakt worden van het model van de vier A's (Buil, 2008). De vier A's staan voor arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Met arbeidsinhoud worden de maatregelen bedoeld die de meeste impact hebben op het welbevinden en de motivatie van de medewerker. Onder arbeidsomstandigheden worden de omstandigheden bedoeld waaronder het werk wordt verricht. Dit dient veilig en welzijn bevorderend te zijn. Ook arbeidsverhoudingen hebben een grote impact op de medewerker. Inspirerende leidinggevers die hun mensen actief ondersteunen, hen laten meedenken, meepraten en meebeslissen, blijken het meest succesvol als het gaat om het bereiken van prestaties. Tot slot de arbeidsvoorwaarden. In de arbeidsvoorwaarden wordt de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer expliciet zichtbaar. (Buil, 2008).



Figuur 4.3 De vier A's (Buil, 2008)

Werk-privé balans

Het werkvermogen van een individu wordt niet alleen bepaald door zijn gezondheid, zijn competenties, zijn waarden en normen en de mate waarin deze in overeenstemming zijn met de werkvereisten. Deze individuele kenmerken worden, zoals eerder in dit theoretisch kader al benoemd, ook beïnvloed van buitenaf. Dit kan door familie, vrienden of de samenleving in zijn geheel. De werk-privé balans heeft effect op het werkvermogen. Werk-privé balans staat niet letterlijk in *figuur 4.2*, maar wordt om deze reden wel verder behandeld. Knelpunten die kunnen ontstaan met betrekking tot werk-privé balans zijn bijvoorbeeld onvoldoende tijd hebben voor gezin, vrienden en hobby's. Omstandigheden die hier aan toe bijdragen zijn dat er geen mogelijkheid is om de werktijd aan te passen, er geen flexibiliteit in de planning is, of dat er regelmatig overgewerkt moet worden. (Wat is het Huis van Werkvermogen?, 2013, p 15).

Werkbaar werk is werk dat geen overmatige stress oplevert, dat voldoende leerkansen biedt, dat motiverend is en dat een evenwichtige werk-privé balans mogelijk maakt. Deze vier zogenaamde werkbaarheidselementen beïnvloeden het werkvermogen. Wie een werkbare baan heeft, is minder vaak ziek (begane grond), leert meer (eerste verdieping), heeft meer plezier in zijn werk (tweede verdieping) en is bijgevolg beter in staat om aan de werkvereisten te voldoen (derde verdieping). Werkbaar werk wordt beïnvloed door een aantal kenmerken van de arbeidssituatie. Ze worden om deze reden dan ook risicofactoren genoemd. Hiertoe behoren: een hoge werkdruk, zware emotionele belasting, weinig taakvariatie, een gebrek aan autonomie, te weinig steun van de leiding en slechte arbeidsomstandigheden. Werkbaar werk ondersteunt een goed werkvermogen. (Wat is het Huis van Werkvermogen?, 2013, p. 2).

Om het werkvermogen te behouden of te verbeteren moet elke verdieping in orde zijn. Dat gebeurt door ervoor te zorgen dat de gezondheid, competenties en motivatie van de werknemers ondersteund en bevorderd worden en dat de werkvereisten niet te belastend zijn. Ook voor de werknemer is een belangrijke rol weggelegd, dit door het onderhouden van zijn gezondheid (gezonde levensstijl), competenties (blijven ontwikkelen) en motivatie (positieve houding). Het behoud en de verbetering van het werkvermogen is de gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werknemer als werkgever. (Wat is het Huis van Werkvermogen?, 2013).

4.3 Eigen regie op werkvermogen

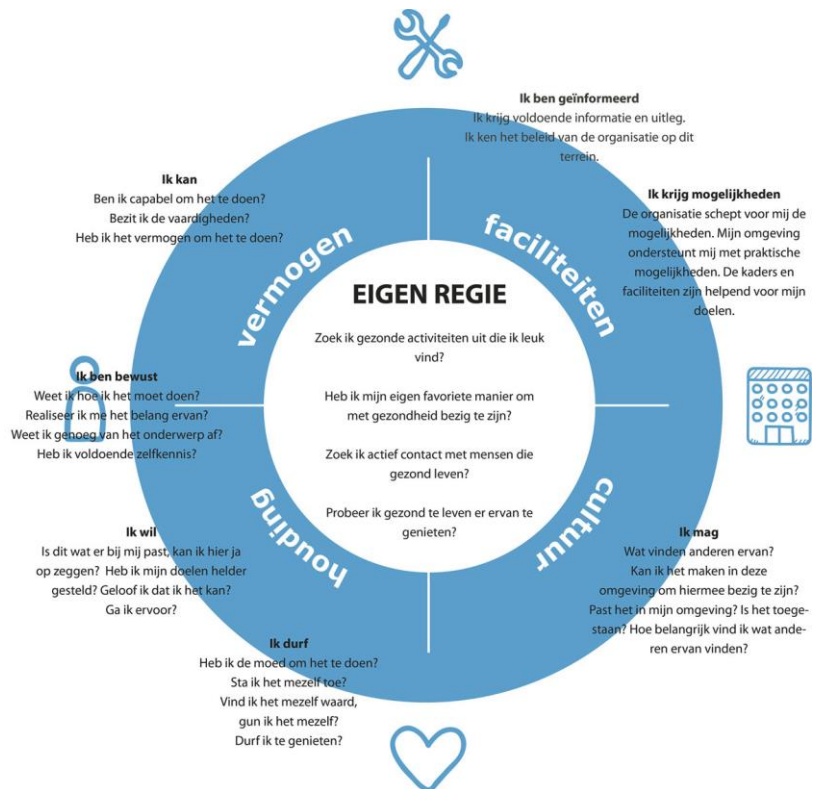
De verantwoordelijkheid voor het verbeteren en onderhouden van een werknemer zijn werkvermogen is voor zowel de werknemer zelf als voor de werkgever. Veel organisaties staan dan ook voor de vraag wat er gedaan kan worden om de eigen regie bij medewerkers op het gebied van werkvermogen te stimuleren (Meulenkamp, 2015; Van Vuuren, Ybema, Neesen, Marcelissen & Van Dam, 2015). Zowel binnen de maatschappij als binnen organisaties wordt van personen gevraagd dat ze zelf de verantwoordelijkheid nemen. Hierbij stellen organisaties zich de vraag hoe zij medewerkers kunnen motiveren om ook op het gebied van werkvermogen zelf verantwoordelijkheid te nemen (Ministerie SZW, 2012; Van Vuuren, Smit & Wolswijk, 2016). Daarnaast willen organisaties ook graag inzicht in hoe het op dit moment gesteld is met de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers op hun werkvermogen. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 1).

Wat organisaties zich meer dan vroeger realiseren is dat gezondheid en vitaliteit vooral individueel gestuurd wordt (Ministerie SZW, 2012; Van Vuuren e.a., 2016). Natuurlijk kunnen organisaties allerlei maatregelen en faciliteiten aanbieden, maar de uiteindelijke keuze wat een medewerker gaat doen, kan de medewerker alleen zelf maken. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid wordt eigen regie genoemd. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 1).

Eigen regie nemen betekent dat medewerkers zelfleiderschap vertonen. Zelfleiderschap is volgens Van Dorssen (2015) jezelf zodanig beïnvloeden dat je optimaal gemotiveerd bent, je eigen richting bepaalt en optimaal presteert. Gedragsverandering is een individueel vraagstuk en doet een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Maar organisaties hebben daarbij een belangrijk belang. Werkgevers willen dat medewerkers eigen regie nemen, maar willen zelf ook een zetje geven. Zelfleiderschap is volgens Van Dorssen (2015) jezelf zodanig beïnvloeden dat je optimaal gemotiveerd bent, je eigen richting bepaalt en optimaal presteert. Neck en Houghton (2006) onderscheiden drie soorten strategieën om jezelf te beïnvloeden: strategieën gericht op het eigen gedrag, het eigen constructieve denkpatroon en het verkrijgen van natuurlijke beloningen. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 3).

In de literatuur over gezondheidspsychologie zijn er diverse modellen die gaan over het verklaren van gedrag. Eén van deze theorieën is de Theorie van Gepland Gedrag van Ajzen (1991). In deze theorie speelt de gedragsintentie de belangrijkste rol. Onder de gedragsintentie wordt verstaan in hoeverre mensen van plan zijn bepaald gedrag te gaan vertonen. De gedragsintentie kan worden voorspeld aan de hand van de attitude ten opzichte van dat gedrag, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole. De attitude betreft de houding van iemand over een bepaald gedrag. Deze houding vormt iemand meestal door het afwegen van de voor- en nadelen van het gedrag (Ajzen, 1991). De Vries en Mudde (1998) werken de subjectieve norm uit in drie typen van sociale invloeden: sociale normen, waargenomen gedrag van anderen en directe druk of steun om bepaald gedrag uit te voeren. De waargenomen gedragscontrole wordt gevormd door de inschatting van iemand in hoeverre hij of zij in staat is het gewenste gedrag te vertonen (Ajzen, 1991). Kort gezegd komt de theorie er op neer dat mensen van plan zijn bepaald gedrag te vertonen als zij dat willen (houding), denken dat te kunnen (gedragscontrole) en de steun van hun omgeving (sociale norm) daarvoor hebben. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016).

In de context van organisaties gaat het stimuleren van eigen regie op gezondheid om het beiden van voorwaarden voor gezonde activiteiten van de werknemer op individueel niveau en om het stimuleren dat het gezond gedrag wordt uitgevoerd. Zowel individuele als organisatorische factoren zijn van invloed op de eigen regie van de werknemers. Deze twee invalshoeken zijn terug te vinden in het eigen regie model. Daarin wordt er verder onderscheid gemaakt tussen zichtbare en tastbare factoren enerzijds en niet zichtbare factoren anderzijds. We hanteren het model niet als elkaar uitsluitende of opeenvolgende fasen, maar in overeenstemming met de visie van Littell en Girvin (2002) als aspecten die bepalen of werknemers de regie over werkvermogen nemen. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 3).



Figuur 4.4 Model eigen regie op werkvermogen (van Vuuren, T., 2016)

Vermogen: Ik kan

Kunnen gaat over de verwachting die iemand van zichzelf heeft of hij in staat is bepaald gedrag uit te voeren (Bandura, 1986). Deze verwachting is gebaseerd op iemands oordeel of hij of zij de capaciteiten heeft om het gedrag uit te voeren en daarnaast zowel fysiek als mentaal in staat is om dit te doen. Rongen, Robroek en Burdorf (2014) vinden dat dit inderdaad van belang is om deel te nemen aan een gezondheidsprogramma. Hoe hoger de mate van self-efficacy, hoe groter de intentie om deel te nemen aan een gezondheidsprogramma. Overigens is het bewustzijn dat men het vermogen heeft net zo belangrijk als de vermogens zelf. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 5).

Faciliteiten: Ik ben geïnformeerd

Van Vuuren en Semeijn (2013) concluderen op grond van onderzoek dat het in huis hebben van maatregelen nog niet genoeg is. Dan hebben de organisaties slechts "brons". Willen de organisaties ook "goud" behalen, dan dienen de werknemers deze maatregelen daadwerkelijk te benutten. Daarvoor is het nodig dat organisaties "zilver" hebben; de maatregelen moeten ook bekend zijn. Organisaties dienen hun medewerkers daarom te informeren over het belang van het nemen van maatregelen en het aanbod aan maatregelen om zo van brons, via zilver naar goud te komen (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 6).

Houding: Ik ben bewust

Dit onderdeel gaat erover dat werknemers zich ervan bewust zijn waarom het zo belangrijk is dat ze gezond gedrag vertonen. Daarom komt bewustzijn vaak terug in gedragsveranderingsmodellen. Een voorbeeld van zo'n model is het Health Belief Model (Rosenstock, 1974). De kern van het Health Belief Model is, dat het ervan uitgaat dat mensen bepaald gedrag gaan vertonen als zij denken dat zij vatbaar zijn voor een gezondheidsrisico. De angst voor ernstige gevolgen is een belangrijke drijfveer. Wanneer de waargenomen voordelen van gezond gedrag groter zijn dan de waargenomen risico's, zullen mensen volgens dit model hun gedrag dus gaan veranderen. Ook het Transtheoretisch Model van Prochaska, DiClemente en Norcross (1992) gaat uit van het belang van bewustwording. In dit model stellen zij dat gedragsverandering een proces is en dat een persoon ten behoeve van gedragsverandering verschillende tijdsgebonden fasen doorloopt. De al eerder genoemde Littell en Girvin (2002) bestrijden echter dat deze stadia in de goede volgorde verlopen. Uit hun meta-analyse, gebaseerd op 87 onderzoeken, blijkt dat enkel onderzoek laat zien dat mensen als motivatie stadia moeten doorlopen voordat zij daadwerkelijk veranderen. Gedragsverandering is volgens Pol en Swankhuisen (2013) dus geen lineair proces. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 5).

Faciliteiten: Ik krijg mogelijkheden

Veel werkgevers bieden werknemers allerlei gezondheidsprogramma's aan met als doel om het gezondheidsgedrag van hun medewerkers te bevorderen (Van Vuuren et al., 2015). Onderzoek laat zien dat dergelijke gezondheidsprogramma's daadwerkelijk kunnen bijdragen aan het verbeteren van de leefstijl van de werknemers. Ook verhogen ze de productiviteit op het werk en wordt het verzuim verlaagd (Rongen et al., 2014). Wel zijn de effecten van zulke gezondheidsprogramma's vaak klein. Daarnaast is de deelname meestal bescheiden, ondanks het feit dat de meeste werknemers positief zijn over bevordering van de gezondheid op het werk. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 6).

Houding: Ik durf

Durven gaat over de kansen herkennen en hier vervolgens op in durven haken, initiatief laten zien en doorgaan tot het gelukt is (Bateman en Crant, 1993). Proactieve werknemers gaan actief op zoek naar mogelijkheden om hun gezondheid te verbeteren in plaats van passief af te wachten. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 6).

Houding: Ik wil

Willen gaat over intrinsieke motivatie. Van Scheppingen (2014) constateert in haar proefschrift dat intrinsieke motivatie van belang is voor het vertonen van een gezonde leef- en werkstijl. Zij vindt dat als mensen de waarde van gezondheid internaliseren, dit goed is voor hun gezondheidsgedrag. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p. 6)

Cultuur: Ik mag

De modellen over gedragsverandering (Ajzen, 1991; De Vries en Mudde, 1998) leren ons dat sociale normen, waargenomen gedrag van anderen en directe druk of steun om bepaald gedrag uit te voeren, van belang zijn om gezondheidsgedrag te vertonen. Mensen dienen te ervaren dat zij het gedrag mogen laten zien. Van Scheppingen (2014) komt dan ook in haar proefschrift tot de slotsom dat zelfsturing van een gezonde werk- en leefstijl niet kan zonder een ondersteunende context. Seifert, Chapman, Hart en Perez (2012) stellen dat medewerkers een gezondheidscultuur nodig hebben om hen te ondersteunen om zelf hun doel te bepalen, hun kunnen te verbeteren en hun eigen concrete actiestappen te zetten om hun gezondheid te verbeteren. Door middel van een dergelijke gezondheidscultuur kunnen werknemers, volgens Seifert et al. (2012), hun eigen intrinsieke waarden ontwikkelen die bijdragen tot het bereiken van hun gezondheidsdoelen. (Sturen op eigen regie van werknemers, 2016, p.6)

5. Methodische verantwoording

5.1 Aanpak deelvraag 1: Hoe is het gesteld met het werk van de werknemers?

5.1.1 Type onderzoek

Deze deelvraag zal beantwoord gaan worden door middel van kwantitatief onderzoek. Werk is een objectief begrip en is goed te meten door middel van een vragenlijst. Uit het theoretisch kader is gebleken op welke onderdelen werk van het Huis van Werkvermogen getoetst kan worden. Op basis hiervan zullen de vragen gesteld worden. Daarnaast wordt er voor een enquête gekozen, omdat het om een grote doelgroep gaat. De betrouwbaarheid dient zo hoog mogelijk te zijn en dat kan door middel van een vragenlijst bereikt worden.

5.1.2 Procedure en respondenten

De populatie voor de vragenlijst bestaat uit 376 medewerkers. Dit zijn het aantal medewerkers dat tussen de 50 en 67 jaar is en werkzaam zijn binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging. Van deze populatie is 23,0% man en 76,1% vrouw. Het kwantitatieve onderzoek zal afgenomen worden in de vorm van een digitale enquête. De keus voor een digitale enquête is gemaakt, omdat deze medewerkers geen vaste werkplek hebben en het beste te bereiken zijn via hun e-mail. De dataverzameling zal plaatsvinden van 5 december tot 23 december. Na de eerste week zal er een reminder gestuurd worden. De inleidende mail en de herinneringsmail zijn te vinden in de *bijlage IV t/m VI*. Voordat de werknemers een mail ontvangen met daarin de vraag om de enquête in te vullen, zal er een mail gestuurd worden naar de leidinggevenden van desbetreffende medewerkers. Hierin zal er kort uitgelegd worden wat de bedoeling en het belang is van de enquête, maar ook de vraag of zij hun medewerkers willen informeren, motiveren en aansturen op het invullen van de enquête. Op deze manier wordt een hoge respons verwacht.

5.1.3 Meetinstrumenten

Zie *bijlage III* voor de schematische weergaven en de bijbehorende vragen. Het grootste deel van de vragen kan beantwoord worden met zeer mee eens, mee eens, mee oneens of zeer mee oneens. Normaal gesproken wordt er nog een optie neutraal opgenomen in de keuzes. De keuze 'neutraal' is geen antwoordmogelijkheid. Hiermee wordt voorkomen dat men de keuze 'neutraal' interpreteert als 'geen mening' (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn alle stellingen in positieve vorm gesteld, zodat de waardes niet opnieuw gecodeerd hoeven te worden.

5.1.4 Analyse

De digitale enquête zal uitgezet worden door middel van Google Forms. Dit onderdeel van Google verzamelt de antwoorden en geeft de resultaten weer in overzichten. Door voor deze methode te kiezen, zullen de antwoorden gebundeld zijn en kan ik mijn conclusie schrijven.

5.2 Aanpak deelvraag 2: Hoe is het gesteld met de werk-privé balans van de werknemers

5.2.1 Type onderzoek

Deze deelvraag zal beantwoord gaan worden door middel van kwantitatief onderzoek. Werk-privé balans is een objectief begrip en is goed te meten door middel van een vragenlijst. Uit het theoretisch kader is gebleken op welke onderdelen werk-privé van het Huis van Werkvermogen getoetst kan worden. Op basis hiervan zullen de vragen gesteld worden. Daarnaast wordt er voor een enquête gekozen, omdat het om een grote doelgroep gaat. De betrouwbaarheid dient zo hoog mogelijk te zijn en dat kan door middel van een vragenlijst bereikt worden.

5.2.2 Procedure en respondenten

De populatie voor de vragenlijst bestaat uit 376 medewerkers. Dit zijn het aantal medewerkers dat tussen de 50 en 67 jaar is en werkzaam zijn binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging. Van deze populatie is 23,0% man en 76,1% vrouw. Het kwantitatieve onderzoek zal afgenomen worden in de vorm van een digitale enquête. De keus voor een digitale enquête is gemaakt, omdat deze medewerkers geen vaste werkplek hebben en het beste te bereiken zijn via hun e-mail. De dataverzameling zal plaatsvinden van 5 december tot 23 december. Na de eerste week zal er een reminder gestuurd worden. De inleidende mail en de herinneringsmail zijn te vinden in de *bijlage IV t/m VI*. Voordat de werknemers een mail ontvangen met daarin de vraag om de enquête in te vullen, zal er een mail gestuurd worden naar de leidinggevenden van desbetreffende medewerkers. Hierin zal er kort uitgelegd worden wat de bedoeling en het belang is van de enquête, maar ook de vraag of zij hun medewerkers willen informeren, motiveren en aansturen op het invullen van de enquête. Op deze manier verwacht ik een hoog respons te krijgen, waardoor mijn betrouwbaarheid toeneemt.

5.2.3 Meetinstrumenten

Zie *bijlage III* voor de schematische weergaven en de bijbehorende vragen. Het grootste deel van de vragen kan beantwoord worden met zeer mee eens, mee eens, mee oneens of zeer mee oneens. Normaal gesproken wordt er nog een optie neutraal opgenomen in de keuzes. e keuze 'neutraal' is geen antwoordmogelijkheid. Hiermee wordt er voorkomen dat men de keuze 'neutraal' interpreteert als 'geen mening' (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn alle stellingen in positieve vorm gesteld, zodat de waardes niet opnieuw gecodeerd hoeven te worden.

5.2.4 Analyse

De digitale enquête zal uitgezet worden door middel van Google Forms. Dit onderdeel van Google verzamelt de antwoorden en geeft de resultaten weer in overzichten. Door voor deze methode te kiezen, zullen de antwoorden gebundeld zijn en kan ik mijn conclusies schrijven.

5.3 Aanpak deelvraag 3: Hoe is het gesteld met de eigen regie van de medewerkers?

5.3.1 Type onderzoek

Deze deelvraag zal beantwoord gaan worden door middel van kwantitatief onderzoek. Eigen regie is een objectief begrip en is goed te meten door middel van een vragenlijst. Uit het theoretisch kader is gebleken op welke onderdelen eigen regie getoetst kan worden. Op basis hiervan zullen de vragen gesteld worden. Daarnaast wordt er voor een enquête gekozen, omdat het om een grote doelgroep gaat. De betrouwbaarheid dient zo hoog mogelijk te zijn en dat kan door middel van een vragenlijst bereikt worden.

5.3.2 Procedure en respondenten

De populatie voor de vragenlijst bestaat uit 376 medewerkers. Dit zijn het aantal medewerkers dat tussen de 50 en 67 jaar is en werkzaam zijn binnen de afdelingen crematoria, uitvaartcentra en uitvaartverzorging. Van deze populatie is 23,0% man en 76,1% vrouw. Het kwantitatieve onderzoek zal afgenomen worden in de vorm van een digitale enquête. De keus voor een digitale enquête is gemaakt, omdat deze medewerkers geen vaste werkplek hebben en het beste te bereiken zijn via hun e-mail. De dataverzameling zal plaatsvinden van 5 december tot 23 december. Na de eerste week zal er een reminder gestuurd worden. De inleidende mail en de herinneringsmail zijn te vinden in de *bijlage IV t/m VI*. Voordat de werknemers een mail ontvangen met daarin de vraag om de enquête in te vullen, zal er een mail gestuurd worden naar de leidinggevenden van desbetreffende medewerkers. Hierin zal er kort uitgelegd worden wat de bedoeling en het belang is van de enquête, maar ook de vraag of zij hun medewerkers willen informeren, motiveren en aansturen op het invullen van de enquête. Op deze manier verwacht ik een hoog respons te krijgen, waardoor mijn betrouwbaarheid toeneemt.

5.3.3 Meetinstrumenten

Zie *bijlage III* voor de schematische weergaven en de bijbehorende vragen. Het grootste deel van de vragen kan beantwoord worden met zeer mee eens, mee eens, mee oneens of zeer mee oneens. Normaal gesproken wordt er nog een optie neutraal opgenomen in de keuzes.. De keuze 'neutraal' is geen antwoordmogelijkheid. Hiermee wordt voorkomen dat men de keuze 'neutraal' interpreteert als 'geen mening' (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn alle stellingen in positieve vorm gesteld, zodat de waardes niet opnieuw gecodeerd hoeven te worden.

5.3.4 Analyse

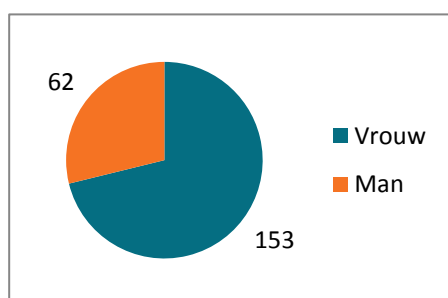
De digitale enquête zal uitgezet worden door middel van Google Forms. Dit onderdeel van Google verzamelt de antwoorden en geeft de resultaten weer in overzichten. Door voor deze methode te kiezen, zullen de antwoorden gebundeld zijn en kan ik mijn conclusies schrijven.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste resultaten van het onderzoek weergegeven en geanalyseerd worden. De respons op het onderzoek was groot. Van de 376 enquêtes die er verstuurd zijn, zijn er 215 enquêtes ingevuld. Er is een respons van 57,2%. Hiermee heb ik een betrouwbaarheid van 95 en een foutmarge van 5.

6.1 Algemene vragen

6.1.1 Geslacht



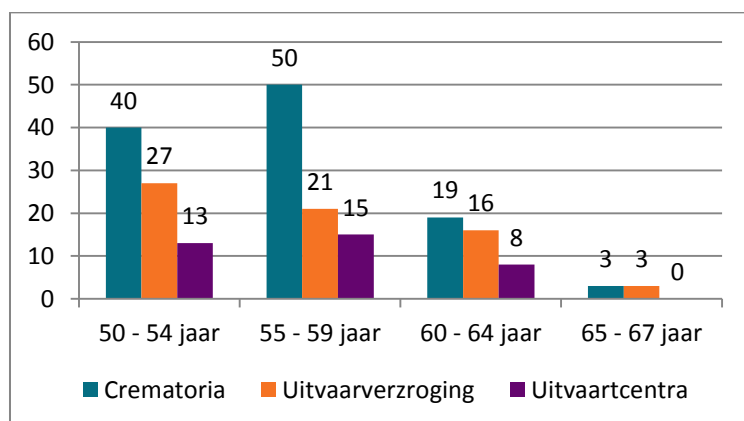
Grafiek 6.1 - Geslacht

Van de 215 reacties zijn er 153 respondenten met het geslacht vrouw (71,2%) en 62 respondenten het geslacht man (28,8%).

Geslacht	Aantal	Percentage
Man	62/215	28,8%
Vrouw	153/215	71,2%

6.1.2 Leeftijd

In de enquête is gevraagd naar de leeftijd van de respondent. De antwoorden zijn gecategoriseerd. De leeftijdsverdeling per afdeling is als volgt.



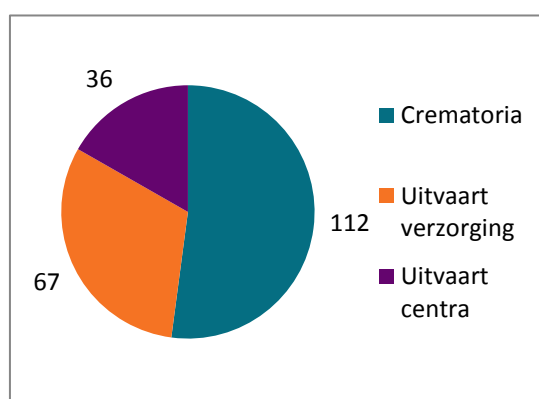
Grafiek 6.2 - Leeftijd

Leeftijd	Aantal	Percentage
50 - 54 jaar	80/215	37,2%
55 - 59 jaar	86/215	40,0%
60 - 64 jaar	43/215	20,0%
65 - 67 jaar	6/215	2,8%

6.1.3 Afdeling

In de enquête is gevraagd op welke afdeling men werkzaam is. Dit met achterliggende gedachte om te inventariseren of er eventuele verschillen of overeenkomsten zouden zijn tussen de afdelingen. In de resultaten die volgen, zal er dan ook onderscheid worden gemaakt tussen deze drie afdelingen.

Afdeling	Respondenten	Betrouwbaarheid
Uitvaartverzorging	67/162	41,6%
Uitvaartcentra	36/45	80,0%
Crematoria	112/169	66,3%



Grafiek 6.3 - Afdeling

6.1.4 Functie

In de enquête is gevraagd welke functie zij vervullen. Dit met achterliggende gedachte om te inventariseren of er eventuele verschillen of overeenkomsten zouden zijn tussen de functies. De respons per functie is als volgt.

Functie	Respondenten	Betrouwbaarheid
Algemeen medewerker	15/15	100%
Gastvrouw- / heer	35/66	53%
Medewerker uitvaartcentrum	27/43	62,8%
Uitvaartleider	8/35	22,9%
Uitvaartverzorgster	56/112	50%
Aulamedewerker	6/13	46,2%
Medewerker crematorium	52/71	73,2%
Medewerker crematorium senior	16/21	76,2%

Nu de resultaten van de algemene vragen weergegeven zijn, zal er gekeken worden naar de resultaten per deelvraag. In *bijlage III* is te zien welke enquête vragen bij welke deelvraag horen.

6.2 Deelvraag 1: Hoe is het gesteld met het werk van de werknemers?

6.2.1 Welke onderdelen zijn van invloed op het werkvermogen?

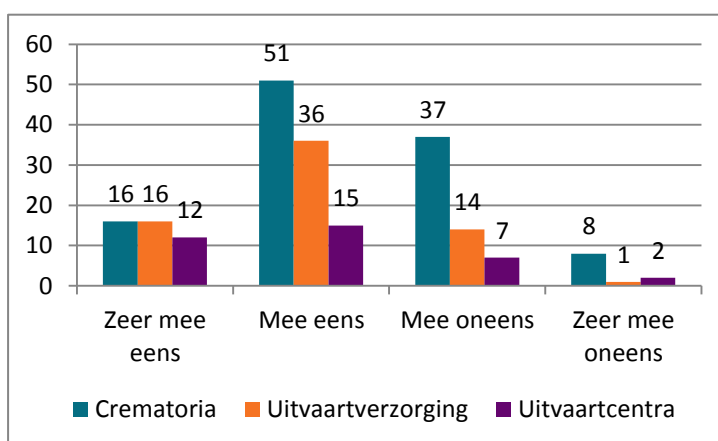
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door de onderdelen van het Huis van Werkvermogen (Illmarinen, 2005). Gezien het feit dat er in dit onderzoek slechts gekeken wordt naar de onderdelen werk en werk-privé balans van het Huis van Werkvermogen, bleven er elf factoren over. Op de vraag: "Ik denk dat de volgende onderdelen van invloed zijn op mijn werkvermogen", is het volgende resultaat naar voren gekomen:

Factor	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Werkbelasting	55/112	49,1%	39/67	58,2%	15/36	41,7%	109/215	50,7%
Werkdruk	73/112	65,2%	45/67	67,2%	13/36	36,1%	131/215	60,9%
Stress	40/112	35,7%	34/67	50,7%	9/36	25,0%	83/215	38,6%
Emotioneel belastend werk	36/112	32,1%	37/67	54,4%	10/36	27,8%	83/215	38,6%
Werkuren	48/112	42,9%	31/67	46,3%	14/36	38,9%	93/215	43,3%
Werkzekerheid	30/112	26,8%	15/67	22,4%	12/36	33,3%	57/215	26,5%
Manier van leidinggeven	38/112	34,0%	25/67	37,3%	5/36	13,9%	68/215	31,6%
Tijd voor gezin/familie	47/112	38,5%	52/67	77,6%	16/36	44,4%	115/215	53,5%
Tijd voor hobby's	29/112	25,9%	38/67	56,7%	7/36	19,4%	74/215	34,4%
Flexibiliteit	50/112	44,6%	35/67	52,2%	19/36	52,8%	104/215	48,4%
Overwerken	31/112	27,7%	21/67	31,3%	5/36	13,9%	57/215	26,5%

De respondenten konden zoveel opties aankruisen als dat zij zelf wilden. Hierdoor is het aantal gekozen opties hoger dan het aantal respondenten. Uitvaartcentra is de kleinste afdeling en heeft daarom ook minder opties opgegeven. De afdeling crematoria denkt dat het werkvermogen het meest beïnvloed wordt door werkdruk, werkbelasting en flexibiliteit. Werkvermogen wordt volgens hen het minst beïnvloed door tijd voor hobby's, werkzekerheid en overwerken. De afdeling uitvaartverzorging denkt dat het werkvermogen het meest beïnvloed wordt door tijd voor gezin/familie, werkdruk, en werkbelasting. Werkvermogen wordt volgens hen het minst beïnvloed door werkzekerheid, overwerken en manier van leidinggeven. De afdeling uitvaartcentra denkt dat het werkvermogen het meest beïnvloed wordt door flexibiliteit, tijd voor gezin/familie en werkbelasting. Werkvermogen wordt volgens hen het minst beïnvloed door manier van leidinggeven, overwerken en tijd voor hobby's. Alle afdelingen bij elkaar geven aan dat werkdruk, tijd voor gezin/familie en werkbelasting het werkvermogen het meest beïnvloed. Daarnaast wordt werkvermogen het minst beïnvloed door werkzekerheid, overwerken en manier van leidinggeven.

6.2.2 Ik ervaar een goede werkbelasting

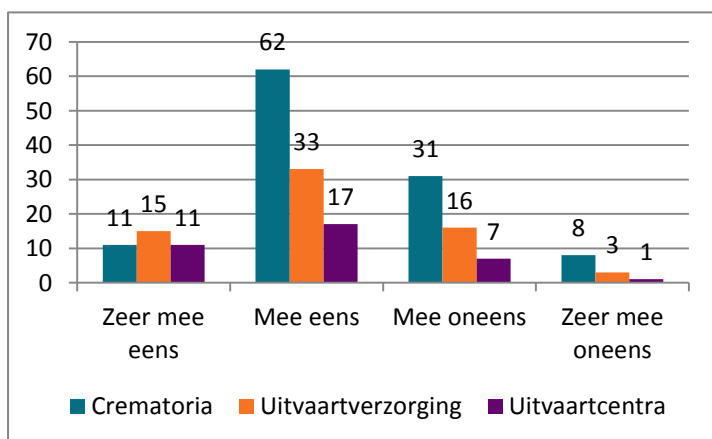
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door een te hoge werkbelasting. Op de stelling: "Ik ervaar een goede werkbelasting", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (47,4%) is het eens met deze stelling en geven aan dat ze een goede werkbelasting ervaren. Daarnaast is er nog 20,5% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 32,1%. Hiervan is 27% het oneens en 5,1% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.4 - Goede werkbelasting

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	16/112	14,3%	16/67	23,9%	12/36	33,3%	44/215	20,5%
Mee eens	51/112	45,5%	36/67	53,7%	15/36	41,6%	102/215	47,4%
Mee oneens	37/112	33,0%	14/67	20,9%	7/36	19,4%	58/215	27,0%
Zeer mee oneens	8/112	7,2%	1/67	1,5%	2/36	5,6%	11/215	5,1%

6.2.3 Ik ervaar een goede werkdruk



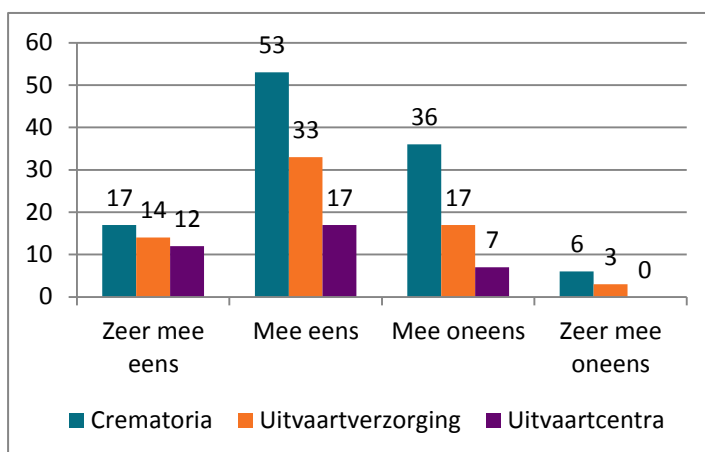
Grafiek 6.5 – Goede werkdruk

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door een te hoge werkdruk. Op de stelling: "Ik ervaar een goede werkdruk", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (52,1%) is het eens met deze stelling en geven aan dat ze een goede werkdruk ervaren. Daarnaast is er nog 17,2% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijke groot deel oneens, in totaal 30,7%. Hiervan is 25,1% het oneens en 5,6% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	11/112	9,8%	15/67	22,4%	11/36	30,5%	37/215	17,2%
Mee eens	62/112	55,4%	33/67	49,3%	17/36	47,2%	112/215	52,1%
Mee oneens	31/112	27,7%	16/67	23,9%	7/36	19,4%	54/215	25,1%
Zeer mee oneens	8/112	7,1%	3/67	4,4%	1/36	2,8%	12/215	5,6%

6.2.4 Ik ervaar weinig stress

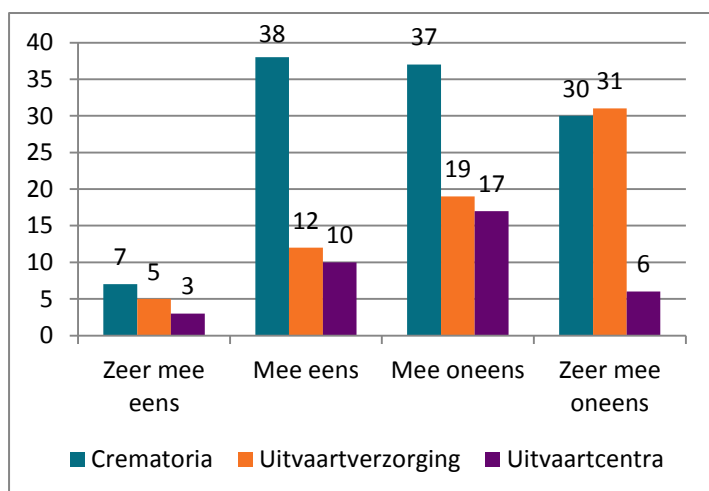
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door te veel stress. Op de stelling: "Ik ervaar weinig stress", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (47,9%) is het eens met deze stelling en geven aan dat ze weinig stress ervaren. Daarnaast is er nog 20% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 32,1%. Hiervan is 27,9% het oneens en 4,2% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.6 – Weinig stress

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	17/112	15,2%	14/67	20,9%	12/36	33,3%	43/215	20%
Mee eens	53/112	47,3%	33/67	49,3%	17/36	47,2%	103/215	47,9%
Mee oneens	36/112	32,1%	17/67	25,4%	7/36	19,4%	60/215	27,9%
Zeer mee oneens	6/112	5,4%	3/67	4,5%	0/36	0%	9/215	4,2%

6.2.5 Ik heb nauwelijks te maken met emotioneel belastend werk



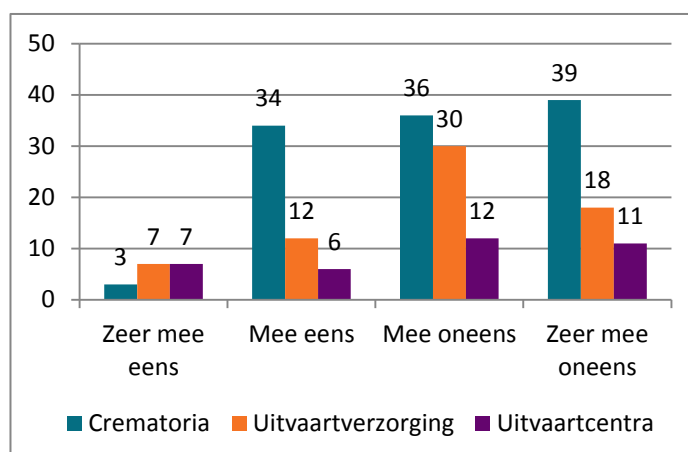
Grafiek 6.7 – Nauwelijks te maken met emotioneel belastend werk

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door emotioneel belastend werk. Op de stelling: "Ik heb nauwelijks te maken met emotioneel belastend werk", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (33,9%) is het oneens met deze stelling en geven aan dat veel te maken hebben met emotioneel belastend werk. Daarnaast is er nog 31,2% die het zeer oneens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel eens, in totaal 34,9%. Hiervan is 27,9% het oneens en 7% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	7/112	6,3%	5/67	7,5%	3/36	8,3%	15/215	7,0%
Mee eens	38/112	33,9%	12/67	17,9%	10/36	27,8%	60/215	27,9%
Mee oneens	37/112	33,0%	19/67	28,4%	17/36	47,2%	73/215	34,0%
Zeer mee oneens	30/112	26,8%	31/67	46,2%	6/36	16,7%	67/215	31,1%

6.2.6 Ik heb weinig te maken met onvoorspelbare uren

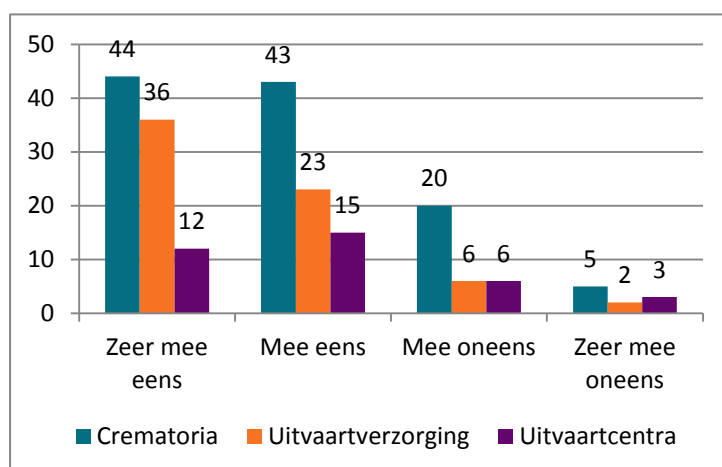
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door met onvoorspelbare uren te werken. Op de stelling: "Ik heb weinig te maken met onvoorspelbare uren", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (36,3%) is het oneens met deze stelling en geven aan dat ze vaak met onvoorspelbare uren te maken hebben. Daarnaast is er nog 31,6% die het zeer oneens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel eens, in totaal 32,1%. Hiervan is 24,2% het oneens en 7,9% het zeer eens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.8 – Weinig te maken met onvoorspelbare uren

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	3/112	2,7%	7/67	10,4%	7/36	19,4%	17/215	7,9%
Mee eens	34/112	21,4%	12/67	17,9%	6/36	16,7%	52/215	24,2%
Mee oneens	36/112	32,1%	30/67	44,8%	12/36	33,3%	78/215	36,3%
Zeer mee oneens	39/112	34,8%	18/67	26,9%	11/36	30,6%	68/215	31,6%

6.2.7 Ik heb voldoende werkzekerheid



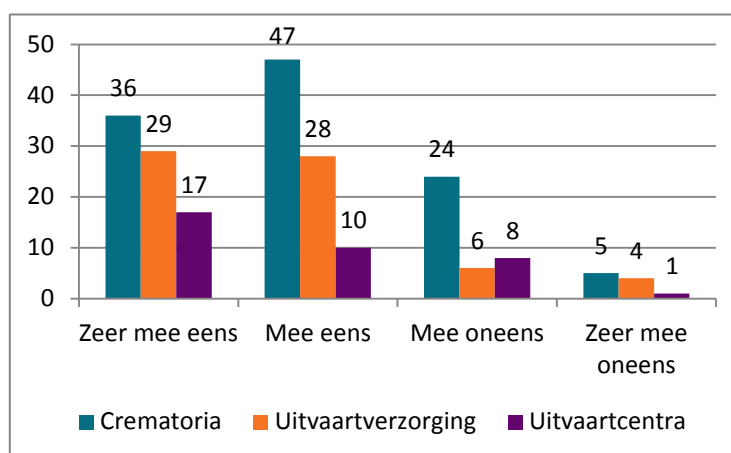
Grafiek 6.9 – Voldoende werkzekerheid

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door te weinig werkzekerheid. Op de stelling: "Ik ervaar voldoende werkzekerheid, kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (42,8%) is het zeer eens met deze stelling en geven aan dat ze voldoende werkzekerheid ervaren. Daarnaast is er nog 37,7% die het eens is met deze stelling. Er is een redelijk deel oneens, in totaal 19,5%. Hiervan is 14,9% het oneens en 4,6% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	44/112	39,3%	36/67	53,7%	12/36	33,3%	92/215	42,8%
Mee eens	43/112	38,4%	23/67	34,3%	15/36	41,7%	81/215	37,7%
Mee oneens	20/112	17,8%	6/67	9,0%	6/36	16,7%	32/215	14,9%
Zeer mee oneens	5/112	4,5%	2/67	3,0%	3/36	8,3%	10/215	4,6%

6.2.8 Ik vind de manier waarop leiding wordt gegeven prettig

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door op een onprettige manier te worden leiding gegeven. Op de stelling: "Ik vind de manier waarop leiding wordt gegeven prettig, kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (39,5%) is het eens met deze stelling en geven aan dat ze de manier van leidinggeven prettig vinden. Daarnaast is er nog 38,1% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk deel oneens, in totaal 22,3%. Hiervan is 17,7% het oneens en 4,6% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

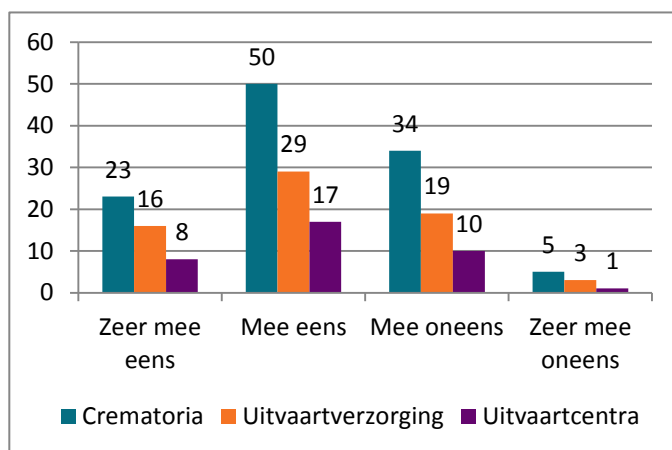


Grafiek 6.10 - Prettige manier van leidinggeven

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	36/112	32,1%	29/67	43,3%	17/36	47,2%	82/215	38,1%
Mee eens	47/112	42,0%	28/67	41,8%	10/36	27,8%	85/215	39,5%
Mee oneens	24/112	21,4%	6/67	9,0%	8/36	22,2%	38/215	17,7%
Zeer mee oneens	5/112	4,5%	4/67	5,9%	1/36	2,8%	10/215	4,7%

6.3 Deelvraag 2: Hoe is het gesteld met de werk-privé balans van de werknemers?

6.3.1 Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor gezin/familie



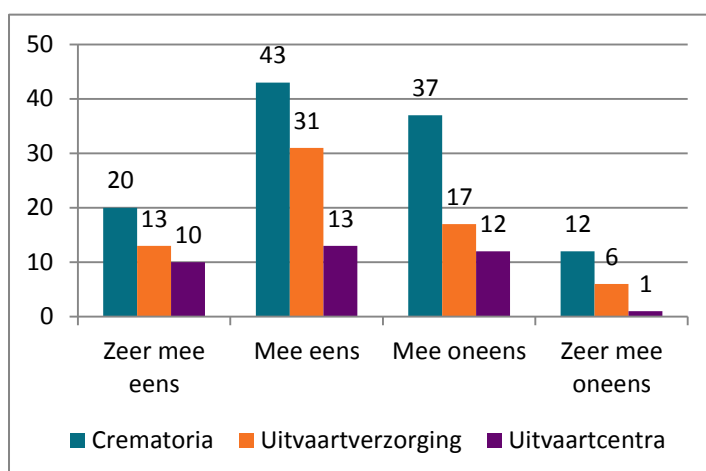
Grafiek 6.11 - Voldoende tijd voor gezin/familie

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door te weinig tijd te hebben voor gezin/familie. Op de stelling: "Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor gezin/familie", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (44,7%) is het eens met deze stelling en geven aan dat ze voldoende tijd voor gezin/familie hebben. Daarnaast is er nog 21,9% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 33,5%. Hiervan is 29,3% het oneens en 4,1% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	23/112	20,5%	16/67	23,9%	8/36	22,2%	47/215	21,9%
Mee eens	50/112	44,6%	29/67	43,3%	17/36	47,2%	96/215	44,7%
Mee oneens	34/112	30,4%	19/67	28,4%	10/36	27,8%	63/215	29,3%
Zeer mee oneens	5/112	4,5%	3/67	4,4%	1/36	2,8%	9/215	4,1%

6.3.2 Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor mijn hobby's

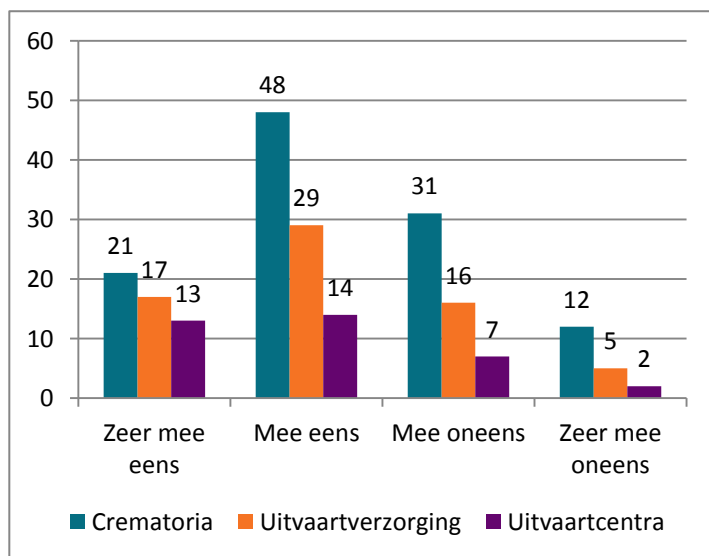
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door te weinig tijd over te hebben voor hobby's. Op de stelling: "Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor mijn hobby's", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (40,5%) is het eens met deze stelling en geven aan dat ze voldoende tijd hebben voor hobby's. Daarnaast is er nog 20% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 39,5%. Hiervan is 30,7% het oneens en 8,8% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.12 - Voldoende tijd voor hobby's

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	20/112	17,9%	13/67	19,4%	10/36	27,8%	43/215	20,0%
Mee eens	43/112	38,4%	31/67	46,3%	13/36	36,1%	87/215	40,5%
Mee oneens	37/112	33,0%	17/67	25,4%	12/36	33,3%	66/215	30,7%
Zeer mee oneens	12/112	10,7%	6/67	8,9%	1/36	2,8%	19/215	8,8%

6.3.3 Er is voldoende mogelijkheid om mijn werktijd aan te passen als dit nodig is



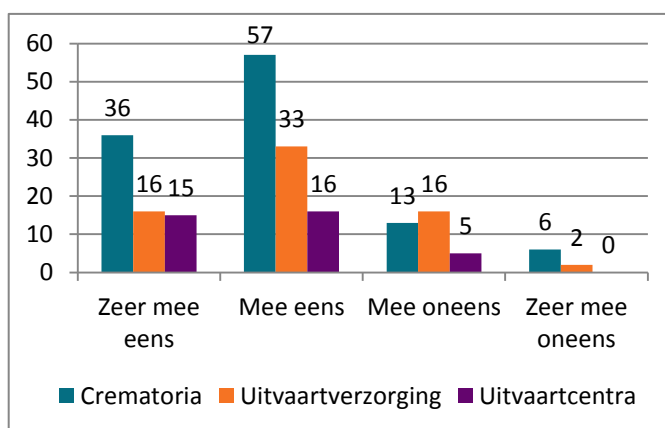
Grafiek 6.13 - Mogelijkheid om werktijd aan te passen

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden op het moment dat er te weinig mogelijkheden zijn om de werktijden aan te passen als dit nodig is. Op de stelling: "Er is voldoende mogelijkheid om mijn werktijd aan te passen als dit nodig is", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (42,3%) is het eens met deze stelling en geven aan dat er voldoende mogelijkheid is om hun werktijd aan te passen als dit nodig is. Daarnaast is er nog 23,7% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 34%. Hiervan is 25,1% het oneens en 8,9% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	21/112	18,8%	17/67	25,4%	13/36	36,1%	51/215	23,7%
Mee eens	48/112	42,9%	29/67	43,3%	14/36	38,9%	91/215	42,3%
Mee oneens	31/112	27,7%	16/67	23,9%	7/36	19,4%	54/215	25,1%
Zeer mee oneens	12/112	10,6%	5/67	7,5%	2/36	5,6%	19/215	8,9%

6.3.4 Er is voldoende flexibiliteit bij het opnemen van verlof

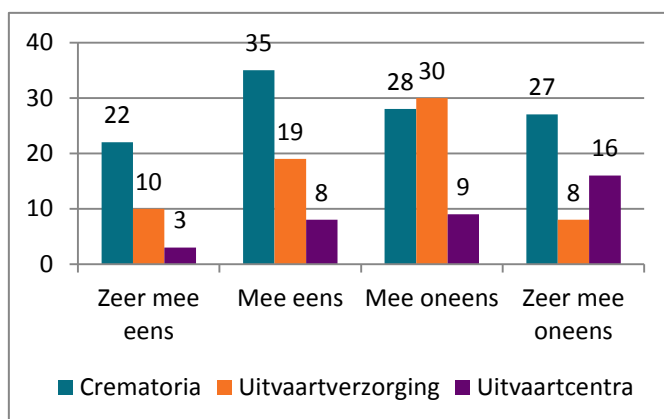
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden op het moment dat er te weinig flexibiliteit is bij het opnemen van verlof. Op de stelling: "Er is voldoende flexibiliteit bij het opnemen van verlof", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (49,3%) is het eens met deze stelling en geven aan dat er voldoende flexibiliteit is. Daarnaast is er nog 31,2% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk deel oneens, in totaal 19,5%. Hiervan is 15,8% het oneens en 3,7% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.14 - Flexibiliteit bij het opnemen van verlof

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	36/112	32,1%	16/67	23,9%	15/36	41,7%	67/215	31,2%
Mee eens	57/112	50,9%	33/67	49,3%	16/36	44,4%	106/215	49,3%
Mee oneens	13/112	11,6%	16/67	23,9%	5/36	13,9%	34/215	15,8%
Zeer mee oneens	6/112	5,4%	2/67	2,9%	0/36	0%	8/215	3,7%

6.3.5 Ik werk gemiddeld acht uur per dag



Grafiek 6.15 - Gemiddeld acht uur per dag werken

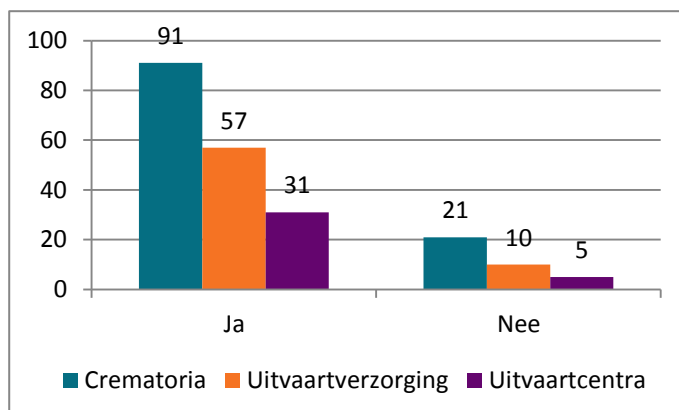
Uit het theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen beïnvloed kan worden door te vaak lange dagen te moeten werken. Op de stelling: "Ik werk gemiddeld acht uur per dag", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (31,2%) is het oneens met deze stelling en geven aan dat gemiddeld geen acht uur per dag werken. Daarnaast is er nog 23,7% die het zeer oneens is met deze stelling. Er is redelijk groot deel eens, in totaal 45,1%. Hiervan is 28,8% het eens en 16,3% het zeer eens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	22/112	19,6%	10/67	14,9%	3/36	8,3%	35/215	16,3%
Mee eens	35/112	31,3%	19/67	28,4%	8/36	22,2%	62/215	28,8%
Mee oneens	28/112	25,0%	30/67	44,8%	9/36	25,0%	67/215	31,2%
Zeer mee oneens	27/112	24,1%	8/67	11,9%	16/36	44,5%	51/215	23,7%

6.4 Deelvraag 3: Hoe is het gesteld met de eigen regie van de werknemers?

6.4.1 Bezig met het onderhouden van werkvermogen

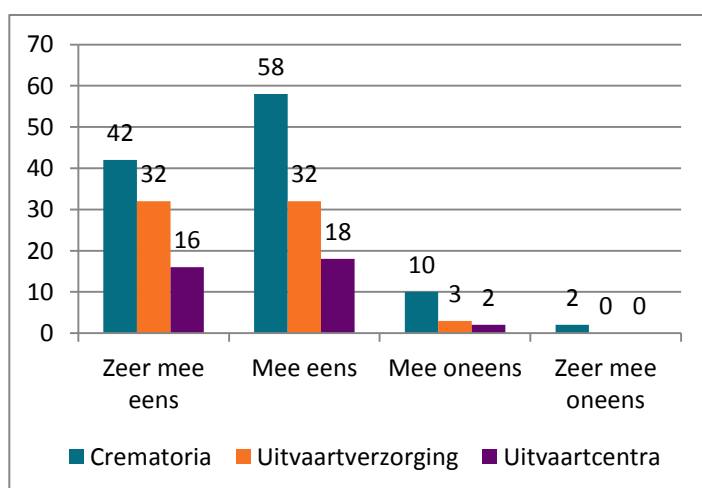
Op de vraag: "Ben je op dit moment naar jouw mening goed bezig met het onderhouden van je werkvermogen?", kwamen de volgende resultaten naar voren; 83,3% van de respondenten is van mening dat zij op dit moment goed bezig zijn met het onderhouden van hun werkvermogen. 16,7% van de respondenten is van mening dat zij op dit moment niet goed bezig zijn met het onderhouden van hun werkvermogen.



Grafiek 6.16 - Bezig met onderhouden werkvermogen

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Ja	91/112	81,3%	57/67	85,1%	31/36	86,1%	179/215	83,3%
Nee	21/112	18,7%	10/67	14,9%	5/36	13,9%	36/215	16,7%

6.4.2 Durven



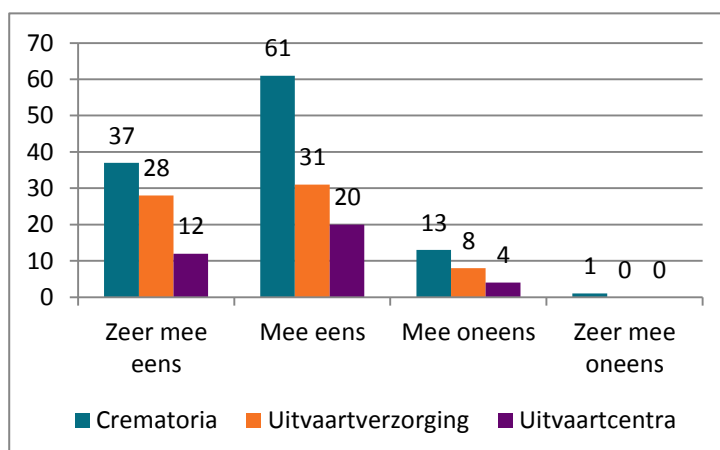
Grafiek 6.17 - Durven

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik durf aan de slag te gaan met mijn werkvermogen", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (50,2%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij aan hun werkvermogen durven te werken. Daarnaast is er nog 41,9% die het zeer eens is met deze stelling. Er is maar een klein deel oneens, in totaal 7,9%. Hiervan is 7% het oneens en 0,9% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	42/112	37,5%	32/67	47,8%	16/36	44,4%	90/215	41,9%
Mee eens	58/112	51,8%	32/67	47,8%	18/36	54,5%	108/215	50,2%
Mee oneens	10/112	8,9%	3/67	4,6%	2/36	5,6%	15/215	7,0%
Zeer mee oneens	2/112	1,8%	0/67	0%	0/36	0%	2/215	0,9%

6.4.3 Willen

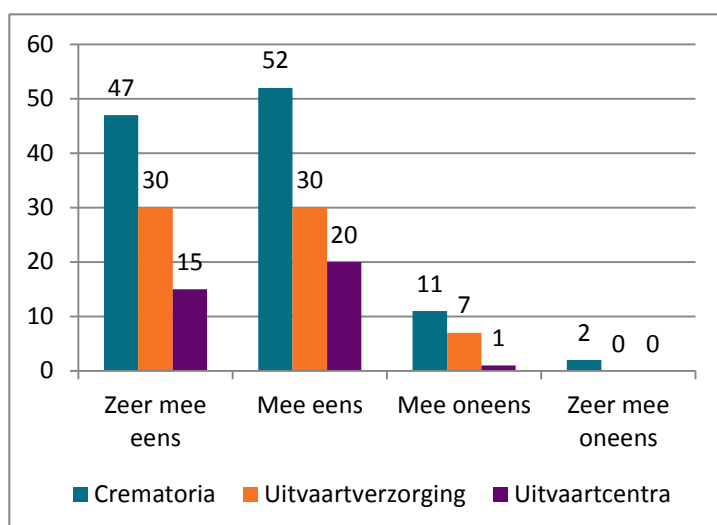
Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik wil aan de slag gaan met mijn werkvermogen", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (52,1%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij aan hun werkvermogen willen werken. Daarnaast is er nog 35,8% die het zeer eens is met deze stelling. Er is maar een klein deel oneens, in totaal 12,1%. Hiervan is 11,6% het oneens en 0,5% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.18 - Willen

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	37/112	33,0%	28/67	41,8%	12/36	33,3%	77/215	35,8%
Mee eens	61/112	54,5%	31/67	46,3%	20/36	55,6%	112/215	52,1%
Mee oneens	13/112	11,6%	8/67	11,9%	4/36	11,1%	25/215	11,6%
Zeer mee oneens	1/112	0,9%	0/67	0%	0/36	0%	1/215	0,5%

6.4.4 Bewust van



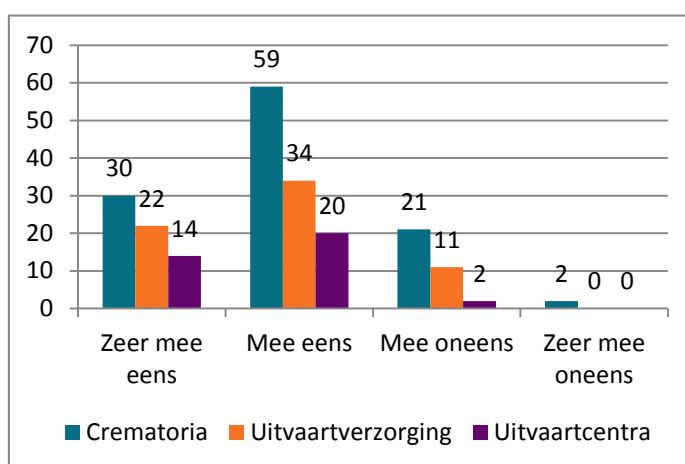
Grafiek 6.19 - Bewust zijn van

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik ben me er van bewust dat aan de slag gaan met werkvermogen belangrijk is", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (47,4%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij zich ervan bewust zijn dat het belangrijk is om aan de slag te gaan met hun werkvermogen. Daarnaast is er nog 42,8% die het zeer eens is met deze stelling. Er is maar een klein deel oneens, in totaal 9,8%. Hiervan is 8,8% het oneens en 1% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	47/112	42,0%	30/67	44,8%	15/36	41,6%	92/215	42,8%
Mee eens	52/112	46,4%	30/67	44,8%	20/36	55,6%	102/215	47,5%
Mee oneens	11/112	9,8%	7/67	10,4%	1/36	2,8%	19/215	8,8%
Zeer mee oneens	2/112	1,8%	0/67	0%	0/36	0%	2/215	0,9%

6.4.5 Kunnen

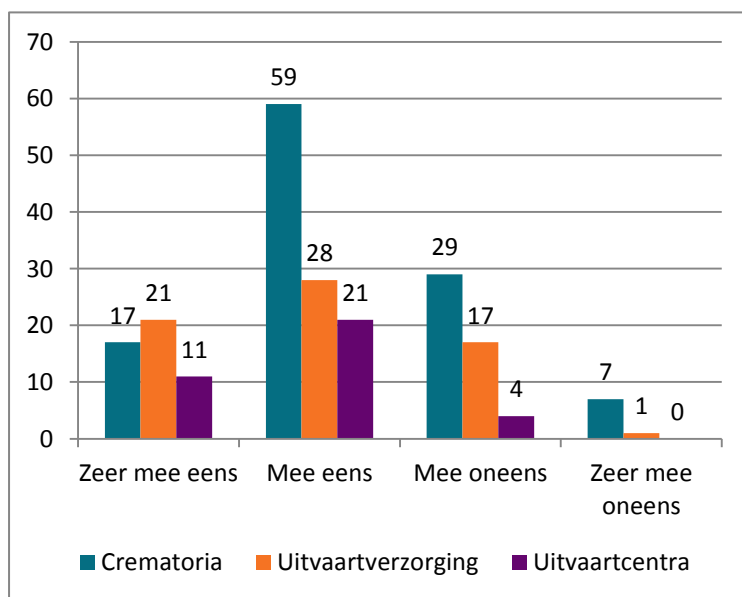
Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik kan aan de slag gaan met mijn werkvermogen", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (52,6%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij aan de slag kunnen met hun werkvermogen. Daarnaast is er nog 30,7% die het zeer eens is met deze stelling. Er is maar een klein deel oneens, in totaal 16,7%. Hiervan is 15,8% het oneens en 0,9% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.20 - Kunnen

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	30/112	26,8%	22/67	32,8%	14/36	38,9%	66/215	30,7%
Mee eens	59/112	52,7%	34/67	50,8%	20/36	55,6%	113/215	52,6%
Mee oneens	21/112	18,8%	11/67	16,4%	2/36	5,5%	34/215	15,8%
Zeer mee oneens	2/112	1,7%	0/67	0%	0/36	0%	2/215	0,9%

6.4.6 Voldoende geïnformeerd



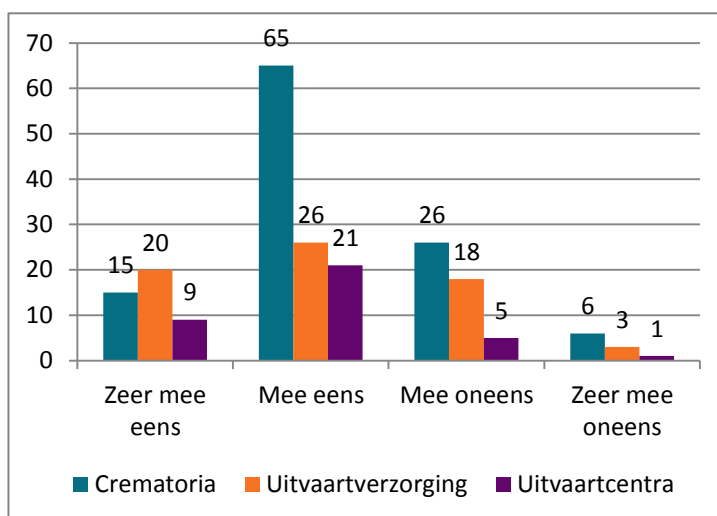
Grafiek 6.21 - Voldoende geïnformeerd

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik ben voldoende geïnformeerd om aan de slag te kunnen gaan met mijn werkvermogen", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (50,2%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij voldoende geïnformeerd zijn om aan de slag te kunnen gaan met hun werkvermogen. Daarnaast is er nog 22,8% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 27%. Hiervan is 23,3% het oneens en 3,7% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	17/112	15,1%	21/67	31,3%	11/36	30,6%	49/215	22,8%
Mee eens	59/112	52,7%	28/67	41,8%	21/36	58,3%	108/215	50,2%
Mee oneens	29/112	25,9%	17/67	25,4%	4/36	11,1%	50/215	23,3%
Zeer mee oneens	7/112	6,3%	1/67	1,5%	0/36	0%	8/215	3,7%

6.4.7 Voldoende mogelijkheden

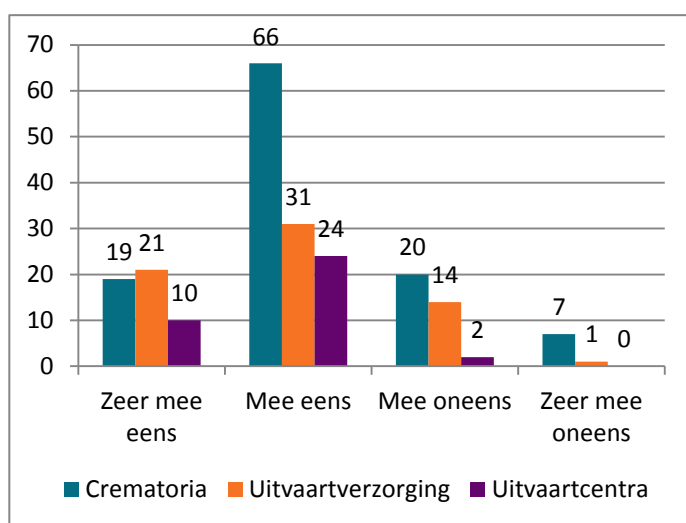
Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik krijg voldoende mogelijkheden om aan de slag te kunnen gaan met mijn werkvermogen", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (52,1%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij voldoende mogelijkheden hebben om aan de slag te kunnen gaan met hun werkvermogen. Daarnaast is er nog 20,5% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 27,4%. Hiervan is 22,8 het oneens en 4,6% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.



Grafiek 6.22 - Voldoende mogelijkheden

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	15/112	13,4%	20/67	29,9%	9/36	25,0%	44/215	20,5%
Mee eens	65/112	58,0%	26/67	38,8%	21/36	58,3%	112/215	52,1%
Mee oneens	26/112	23,2%	18/67	26,9%	5/36	13,9%	49/215	22,8%
Zeer mee oneens	6/112	5,4%	3/67	4,4%	1/36	2,8%	10/215	4,6%

6.4.8 Mogen



Grafiek 6.23 - Mogen

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er zeven aspecten zijn die bepalen of werknemers de regie over hun werkvermogen nemen. Op de stelling: "Ik heb het gevoel dat ik aan de slag mag gaan met mijn werkvermogen", kwamen de volgende resultaten naar voren; De meerderheid (56,3%) is het eens met deze stelling en geven aan dat zij voldoende mogelijkheden hebben om aan de slag te kunnen gaan met hun werkvermogen. Daarnaast is er nog 23,3% die het zeer eens is met deze stelling. Er is een redelijk groot deel oneens, in totaal 20,5%. Hiervan is 16,7% het oneens en 3,8% het zeer oneens. Hiernaast ziet u de resultaten per afdeling.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Zeer mee eens	19/112	17%	21/67	31,3%	10/36	27,8%	50/215	23,3%
Mee eens	66/112	58,9%	31/67	46,3%	24/36	66,7%	121/215	56,3%
Mee oneens	20/112	17,9%	14/67	20,9%	2/36	5,5%	36/215	16,7%
Zeer mee oneens	7/112	6,2%	1/67	1,5%	0/36	0%	8/215	3,7%

6.5 Open afsluitende vraag: Hoe kan DELA jou nog ondersteunen om je werkvermogen beter te onderhouden?

In *bijlage VII* vindt u het codeboek voor de openvraag. In *bijlage VIII* vindt u de resultaten van de open vraag. In onderstaande tabel is allereerst te zien welke zeven antwoorden het meest zijn gegeven. Vervolgens is te zien hoeveel keer het desbetreffende antwoord is gekozen per afdeling, met daarbij het percentage. Het percentage kan hoger uitkomen dan 100%, omdat sommige respondenten meerdere antwoorden kozen.

Antwoord	Crematoria		Uitvaartverzorging		Uitvaartcentra		Totaal	
Niets	34/112	30,4%	28/67	41,8%	15/36	41,7%	77/215	35,8%
Werk-privé balans	7/112	6,3%	4/67	6%	4/36	11,1%	15/215	7%
Werkuren/personeelsplanning	31/112	27,7%	8/67	11,9%	7/36	19,4%	46/215	21,4%
Ouderenbeleid	10/112	8,9%	12/67	17,9%	0/36	0%	22/215	10,2%
Werkzaamheden/taken	8/112	7,1%	1/67	1,5%	4/36	11,1%	13/215	6%
Management	16/112	14,3%	20/67	29,9%	5/36	13,9%	41/215	19,1%
Overig	13/112	11,6%	1/67	1,5%	1/36	2,8%	15/215	7%

7. Conclusie

In dit hoofdstuk staat de interpretatie van verbanden die uit de resultaten naar voren zijn gekomen centraal.

De kennisvraag van dit onderzoek was als volgt:

“Welke factoren beïnvloeden het werkvermogen m.b.t. het werk en de werk-privé balans van de werknemers van DELA en welke rol speelt eigen regie van de medewerker hierin?”

Vanuit de resultaten uit het vorige hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op deze kennisvraag. Om de kennisvraag te kunnen beantwoorden, wordt er eerst antwoord gegeven op de deelvragen.

7.1 Conclusie deelvragen

7.1.1 Hoe is het gesteld met het werk van de werknemers?

Uit theoretisch kader is gebleken dat het onderdeel werk op zeven verschillende vlakken gemeten kan worden, zoals ook te zien is in *bijlage III*. Over het algemeen scoren alle onderdelen goed. Goed wil in deze context zeggen dat de meerderheid van de respondenten de onderdelen positief ervaren. Dit betekent echter niet dat de conclusie per definitie positief is. Ook al is de meerderheid van de respondenten positief, er is ook nog een aanzienlijk deel van de respondenten die minder positief is. Zo geeft meer dan een derde van de respondenten aan dat hij/zij een te hoge werkbelasting ervaart, geeft 30% van de respondenten aan dat hij/zij een te hoge werkdruk ervaart en geeft 32,1% van de respondenten aan dat hij/zij teveel stress ervaart.

Niet alleen bij de gesloten vragen komen interessante uitslagen naar voren. Ook bij de open vraag hebben de respondenten veel input gegeven, die de resultaten op de gesloten vragen wat duidelijker maken. Zo is er bijvoorbeeld gevraagd aan de respondenten hoe zij de manier van leidinggeven ervaren. Zij geven aan dat het niet expliciet invloed hoeft te hebben op hun werkvermogen en dat ze een prettige manier van leidinggeven ervaren. Toch gaat meer dan 19% van de opmerkingen op de open vraag over de leidinggevers en het management. Hiermee geven zij aan dat de communicatie tussen medewerker en leidinggevers/management verbeterd kan worden waardoor hun werkvermogen beter ondersteund wordt. Hetzelfde geldt voor de werkuren van de respondenten. De hoeveelheid en planning van werkuren heeft niet expliciet invloed op het werkvermogen. Echter geven zij wel aan regelmatig te maken te hebben met onvoorspelbare uren en geeft meer dan 20% van de respondenten in het open antwoord aan dat DELA daar wat aan moet doen.

Emotioneel belastend werk komt niet heel hoog of laag naar voren als een factor die het werkvermogen beïnvloed. Toch geeft meer dan de helft van de medewerkers aan dat ze regelmatig te maken hebben met emotioneel belastend werk. Gezien de werkzaamheden die de medewerkers hebben en de branche waarin zij werken is dit te verklaren. Uit het theoretisch kader is gebleken dat emotioneel belastend werk van invloed kan zijn op het werkvermogen. Echter denken dat respondenten niet dat hun werkvermogen in zodanige mate wordt beïnvloed. Het feit dat de respondenten veel te maken hebben met emotioneel belastend werk hoeft daarom geen probleem te vormen.

7.1.2 Hoe is het gesteld met de werk-privé balans van de werknemers?

Uit theoretisch kader is gebleken dat het onderdeel werk-privé balans op vijf verschillende vlakken gemeten kan worden, zoals ook te zien is in *bijlage III*. Over het algemeen scoren alle onderdelen goed. Goed wil in deze context zeggen dat de meerderheid van de respondenten de onderdelen positief ervaren. Dit betekent echter niet dat de conclusie per definitie positief is. Ook al is de meerderheid van de respondenten positief, er is ook nog een aanzienlijk deel van de respondenten die minder positief is.

Zo geeft meer dan 33% van de respondenten aan dat hij/zij onvoldoende tijd voor gezin/familie heeft. Dit blijkt ook als opmerking naar voren te komen bij de open vraag. Zo geeft 7% van de respondenten aan geen goede werk-privé balans te hebben. Gek genoeg komt de factor gezin/familie niet naar voren als een factor die het werkvermogen in sterke mate beïnvloed. Gesteld wordt dat de negatieve uitslag geen invloed heeft op het werkvermogen.

Hetzelfde geldt voor de hobby's. De respondenten geven aan dat het weinig tijd hebben voor hobby's, niet van invloed is op hun werkvermogen. Echter geeft bijna 40% van de respondenten aan dat zij onvoldoende tijd hebben voor hun hobby's en geeft 7% van de respondenten aan geen goede werk-privé balans te hebben. Gesteld kan worden dat de negatieve uitslag geen invloed heeft op het werkvermogen.

Binnen DELA wordt er een grote flexibiliteit verwacht van de medewerker. Bij het onderdeel flexibiliteit geven de respondenten aan dat dit niet expliciet invloed heeft op hun werkvermogen. Toch geeft bijna 35% van de respondenten aan dat zij onvoldoende mogelijkheid hebben om hun werktijd aan te passen en geeft bijna 20% aan onvoldoende mogelijkheid te hebben om verlof op te nemen. Daarnaast komt het onderdeel werkuren/personeelsplanning erg vaak voor als opmerking bij de open vraag.

Overwerken komt laag naar voren als factor dat het werkvermogen beïnvloed. Echter is er nog bijna 55% van de respondenten die aangeeft dat ze gemiddeld geen 8 uur per dag werken. Echter geeft dit een vertekend beeld, zoals ook opgenomen in de discussie. Er zijn namelijk ook medewerkers met hele kleine contracten. Op het moment dat zij voor oneens of zeer oneens kiezen betekent dat niet hetzelfde als dat iemand die 40 uur per week werkt oneens of zeer oneens reageert.

7.1.3 Hoe is het gesteld met de eigen regie van de werknemers?

Van de 215 respondenten blijkt 16,7% momenteel niet bezig te zijn met hun werkvermogen. Dit komt overeen met het percentage op de vraag of de medewerkers aan de slag kunnen met hun werkvermogen. Hier zou een verband tussen kunnen bestaan. Meer dan een kwart van de medewerkers geeft namelijk aan dat zij niet voldoende geïnformeerd zijn om aan de slag te kunnen met hun werkvermogen en dat ze niet voldoende mogelijkheden hebben om aan de slag te gaan met hun werkvermogen. Hierdoor lijkt het dat de medewerkers niet voldoende ondersteuning vanuit het management krijgen. Dit onderdeel komt ook vaak naar voren bij de open antwoorden. De manier van communiceren vanuit management blijkt een verbeterpunt te zijn. De medewerkers geven aan dat ze wel durven, willen en zich ervan bewust zijn dat het aan de gang met hun werkvermogen belangrijk is.

7.2 Conclusie kennisvraag

De medewerkers van DELA hebben het idee dat een te hoge werkdruk, te weinig tijd voor gezin/familie en een te hoge werkbelasting van invloed is op het werkvermogen met betrekking tot het werk en de werk-privé balans. Deze drie factoren scoren ook relatief slecht wanneer er aan de medewerkers gevraagd wordt hoe ze deze onderdelen momenteel ervaren.

Uit de resultaten blijkt dat meer dan 30% van de werknemers een te hoge werkdruk ervaart. Gezien het feit dat de medewerkers het idee hebben dat een te hoge werkdruk invloed heeft op hun werkvermogen, zou het verlagen van dit percentage tot een beter werkvermogen kunnen leiden.

Uit de resultaten blijkt dat meer dan 33% van de werknemers onvoldoende tijd zouden hebben voor gezin/familie. Gezien het feit dat de medewerkers het idee hebben dat te weinig tijd met gezin/familie invloed heeft op hun werkvermogen, zou het verlagen van dit percentage tot een beter werkvermogen kunnen leiden.

Uit de resultaten blijkt dat meer dan 32% van de werknemers een te hoge werkbelasting ervaart. Gezien het feit dat de medewerkers het idee hebben dat een te hoge werkbelasting invloed heeft op hun werkvermogen, zou het verlagen van dit percentage tot een beter werkvermogen kunnen leiden.

Andere factoren van de onderdelen werk en werk-privé balans hebben ook interessante uitkomsten, zoals te zien is bij de conclusie van de deelvragen. Echter hebben deze factoren volgens de medewerkers geen invloed op hun werkvermogen en worden dus niet gezien als een negatieve invloed ook al zijn de cijfers wel negatief.

Eigen regie speelt hier een rol in. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat bijna 17% van de medewerkers momenteel niet bezig is met het onderhouden van hun werkvermogen. Daarnaast is gebleken dat ook precies 17% van de medewerkers niet aan de slag kan met hun werkvermogen. Dit zou twee redenen kunnen hebben. Allereerst geeft een kwart van de medewerkers aan niet voldoende te zijn geïnformeerd over hoe zij aan de slag kunnen met hun werkvermogen. Uit de open antwoorden komt het onderdeel communiceren vanuit management ook vaak naar voren als iets wat verbeterd zou kunnen worden.

Ten tweede geeft meer dan een kwart van de medewerkers aan dat zij onvoldoende mogelijkheden hebben om aan hun werkvermogen te werken.

8. Discussie

Het opstarten van een onderzoek begint met het scherp krijgen van de aanleiding en vraag vanuit de praktijkorganisatie. Nadat de adviesvraag duidelijk was, moesten hier de juiste kennisvraag en deelvragen bij gevonden worden. Dit is goed gegaan en ik ben er van overtuigd dat de vragen die nu gesteld zijn hebben geleid tot dit resultaat. Toch had er misschien een extra deelvraag moeten zijn. Met de huidige deelvragen was het lastig om de link te leggen tussen de kennisvraag en de adviesvraag. Dit heb ik opgelost door een open vraag op te nemen in de enquête, maar dit had in een eerder stadium voorkomen kunnen worden.

De onderzoeksmethodiek die gekozen is, was in eerste instantie enkel kwantitatief. Gezien de grote steekproef en het streven om een grote betrouwbaarheid te hebben, is er gekozen voor deze methodiek. Bij het verwerken van de enquête is mij echter opgevallen, dat er op veel onderdelen doorgevraagd had kunnen worden. Gezien de omvang van het onderzoek en de tijd die hiervoor beschikbaar was, was een grotere enquête geen mogelijkheid. De keuze voor een kwalitatieve methodiek viel al snel af, omdat hiermee de betrouwbaarheid niet gewaarborgd kon worden. Doordat er niet doorgevraagd is op sommige onderdelen, is er informatie misgelopen die wel interessant had kunnen zijn voor de conclusies. Mede door het eerste discussiepunt is er toch gekozen om een open vraag te verwerken in de enquête. Dit onderdeel zorgt ervoor dat het onderzoek voor een klein deel ook kwalitatief is.

DELA is een grote organisatie, waar je te maken krijgt met veel verschillende personen. Ook tijdens het opzetten en uitvoeren van mijn onderzoek heb ik met deze personen te maken gekregen. De enquête was vrij snel klaar om verzonden te worden. In *bijlage 1* is terug te lezen, dat dit proces niet vlekkeloos verlopen is. Er moest eerst meer draagvlak gecreëerd worden, voordat de enquête verstuurd zou worden. Door deze situatie is mij duidelijk geworden dat vooraf communiceren over een enquête erg belangrijk is. Dit zou ik dan volgende keer ook anders aanpakken, door de betrokkenen vroegtijdig te informeren en vragen te beantwoorden.

Volgens de steekproefcalculator waren er 191 respondenten nodig om een betrouwbaar onderzoek te hebben. Gezien het feit dat er 215 respondenten zijn, kan gesteld worden dat de uitkomsten betrouwbaar zijn. Daarnaast kan er door de grote respons iets gezegd worden over de populatie en is het onderzoek generaliseerbaar. Ook de validiteit is voldoende. Door de opbouw van het rapport en de gestelde vragen in de enquête, is de kennisvraag beantwoord en heeft de enquête gemeten wat het had moeten meten. Echter zijn hier nog wel een aantal aandachtspunten ondervonden:

- Allereerst wordt er in de enquête gevraagd naar welke factoren het werkvermogen het meest beïnvloeden volgens de medewerkers. Bij deze vraag mochten zij zoveel aankruisen als zij wilde. Achteraf had er beter gekozen kunnen worden voor een keuze aantal van drie. Hierdoor had er een betere top drie gekozen kunnen worden.
- Tevens had er gevraagd kunnen worden wat voor soort contract de medewerker heeft. Hier hadden eventueel overeenkomsten of verschillen in kunnen zitten, die interessant waren geweest voor de resultaten. Echter kan hiermee wel de anonimiteit in twijfel worden getrokken, gezien het feit dat er daarnaast ook gevraagd is naar het geslacht, de functie, de afdeling en de leeftijd.
- Toch is er een andere enquête vraag die minder valide is doordat deze informatie niet aanwezig was. In de enquête is gevraagd of de medewerker gemiddeld acht uur per dag werkt. Deze meet echter niet wat er mee gemeten moest worden. De bedoeling van deze vraag, was om te meten in welke mate medewerkers over moeten werken. Maar aangezien niet duidelijk is wat voor contract de medewerker heeft, kun je hier eigenlijk niks over zeggen. Stel dat de medewerkers een 4-uur contract heeft, dan is het logisch dat hij deze vraag met "oneens" beantwoord. Hierdoor geven de resultaten een vertekend beeld en is de vraag niet betrouwbaar om te gebruiken bij de conclusies.
- Tot slot is er aan de medewerkers gevraagd of zij voldoende mogelijkheden krijgen om aan de slag te gaan met hun werkvermogen. De keuze mogelijkheden waren hier net als bij de andere stellingen; zeer mee eens, mee eens, mee oneens en zeer mee oneens. Er zijn respondenten die hebben gekozen voor oneens of zeer mee oneens. Bij het verwerken van de resultaten realiseerde ik mij dat er verder niet doorgevraagd wordt op dit antwoord. De medewerker kon aangeven dat hij/zij onvoldoende mogelijkheden heeft, maar waar ligt dit aan? Is dat aan DELA toe te rekenen of ligt dit aandachtspunt bij de medewerker zelf? Hier had een vervolgvraag op gesteld kunnen worden.

Een mogelijkheid waar ik geen gebruik van heb gemaakt, is het hanteren van een al bestaande (betrouwbare en gevalideerde) vragenlijst, zoals de Work Ability Index (WAI). Deze keus is gemaakt, omdat de opbouw en samenstelling van het onderzoek dusdanig specifiek was, dat het zelf opstellen van een vragenlijst de beste optie leek. Echter had ik wel de keus kunnen maken om verschillende onderdelen van al bestaande vragenlijsten samen te voegen tot één vragenlijst.

Als de informatie uit het theoretisch kader vergeleken wordt met de resultaten van de enquête, dan kunnen daar verschillende opmerkingen over gemaakt worden. De informatie die uit het theoretisch kader naar voren komt, is de rode draad geweest voor de opstelling van de enquête. Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat er inderdaad enkele onderdelen uit het theoretisch kader interessant naar voren komen. Door de informatie van het theoretisch kader te volgen, was er een goede mogelijkheid om conclusies te nemen.

De onderzoeksmethodiek die ik gebruikt heb is op zich niet innoverend. Echter ben ik wel van mening dat de opbouw van het onderzoek en het manoeuvreren tussen de verschillende belangen, mijn onderzoek uniek maakt. Zoals terug te lezen is in de aanleiding van het onderzoek, is er in een vroeg stadium al een specifieke keus gemaakt voor de richting van het onderzoek. Het gehele vervolg van het onderzoek is dan ook gebaseerd op de specifieke vraag vanuit de praktijkorganisatie, dat maakt mijn onderzoek uniek. Uit theoretisch kader is gebleken dat het werkvermogen uit verschillende onderdelen bestaat. Door maar in te gaan op twee afdelingen wordt mijn onderzoek innovatief, omdat het werkvermogen vanuit een specifieke hoek wordt bekeken.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staat de interpretatie van conclusies die uit de resultaten naar voren zijn gekomen centraal.

De adviesvraag van dit onderzoek was als volgt:

“Welke voorstellen kunnen DELA worden aangereikt om de eigen regie van de medewerkers m.b.t. werkvermogen te versterken?”

In de enquête is een open vraag gesteld, waarin gevraagd werd hoe DELA de medewerkers nog beter kan ondersteunen om hun werkvermogen te verbeteren. Het resultaat op deze vraag, samen met de overige resultaten van dit onderzoek hebben geleid tot onderstaande aanbevelingen.

9.1 Implementeren van ouderenbeleid

Allereerst wordt geadviseerd om een ouderenbeleid te implementeren. Momenteel worden er al verschillende acties ondernomen, zoals het geven van vrije dagen en de mogelijkheid bieden om na het behalen van hun pensioengerechtigde leeftijd nog door te werken. Echter blijkt dit niet voldoende te zijn voor de werknemers. Zij hebben behoefte aan een ouderenbeleid, waarbij er op meerdere vlakken rekening wordt gehouden met hun leeftijd. De medewerkers zijn namelijk van mening dat zij dezelfde werkzaamheden uit moeten voeren als de medewerkers die 20 jaar jonger zijn. Ook wordt er met het roosteren niet voldoende rekening gehouden. Hierdoor zullen de medewerkers ook ervaren beter geïnformeerd te zijn vanuit management en weten zij waar ze aan toe zijn.

9.2 Verbeteren van de communicatie tussen het management en de werknemers

Ten tweede is een veel voorkomend onderwerp dat uit de enquête komt, de communicatie tussen de medewerkers en het management van DELA. Hier blijkt veel ontevredenheid over te zijn. Zij hebben niet het idee betrokken te worden, willen beter geïnformeerd worden en zouden meer gehoord willen worden door hun leidinggevenden. Hier valt veel winst te behalen.

9.3 Optimaliseren van werkuren/personeelsplanning

Het onderwerp wat veruit het meest naar voren is gekomen vanuit de resultaten, betreft de werkuren en de personeelsplanning van de medewerkers. Aanbeloven wordt dan ook, om de personeelsplanning te optimaliseren. De eerste stap hierin zal zijn om duidelijke richtlijnen af te spreken. Wat is het maximaal aantal uur dat een medewerkers per dag werkt? Hoeveel uur rust moet er minimaal tussen twee diensten zitten? Hoe wordt werken in de weekenden gecompenseerd? Is het mogelijk de medewerkers in ieder geval één keer per week twee aansluitende dagen vrij te geven?

Op het moment dat dit is vastgelegd, dient het geïmplementeerd te worden. Het beter inroosteren van de medewerkers, rekening houden met hun leeftijd en een prettige flexibiliteit creëren zal gaan resulteren in een beter werkvermogen van de werknemers.

Literatuurlijst

Boeken

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Poelmans, P. & Severijnen, O. (2013). *De APA-richtlijnen*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Artikelen

Bakker, A.B. (2007) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Geraadpleegd op 14 november 2016.

Berg en Terblijt (2004) *Maatschappijleer, een inleiding*. Geraadpleegd op 17 oktober 2016.

Buul, van G.J.C.M. (2008) *Levensfasegericht personeelsbeleid*. Geraadpleegd op 19 november 2016.

Departement werk en sociale economie (2013) *Werken aan het huis van werkvermogen, de sleutel tot duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

Dollevoet, G. (2014) *Zo maak je duurzame inzetbaarheid meetbaar*. Geraadpleegd op 12 oktober 2016.

Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., & Deelen, A. (2013) *Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 13 oktober 2016.

Schaufeli & Bakker (red.) (2013) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Geraadpleegd op 13 oktober 2016.

Van Rossum, S. (2016) *Werkvermogen en de Work Ability Index*. Geraadpleegd op 24 oktober 2016.

Digitale bronnen

Open universiteit. (2011) *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Geraadpleegd op 6 oktober 2016 van http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-de-zorg/presentaties/binnenwerk_oratie_vvuuren_010911.pdf/

Vuuren van, T. (2012) *Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken*. Geraadpleegd op 6 oktober 2016 van https://www.researchgate.net/profile/Francine_Dehue/publication/255316129_Pesten_op_het_werk_De_relatie_met_lichamelijke_gezondheidsklachten_en_de_invloed_van_sociale_steun/links/02e7e5201059bd436300000.pdf#page=78/

Van Vuuren, T. (2016) *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid*. Geraadpleegd op 18 oktober 2016. https://www.researchgate.net/profile/Tinka_Van_Vuuren/publication/307935855_Sturen_op_eigen_regie_van_werknemers_op_gezondheid/links/57d299d108ae5f03b48cac18.pdf

Bedrijfsstukken

Coöperatie DELA. (2016) *Dela Aanvullende Arbeidsvoorwaarden Reglement (D.A.A.R.)*.

Coöperatie DELA. (2016) *Functieomschrijvingen*.

Coöperatie DELA. (2016) *Gedragswijzer*.

Coöperatie DELA. (2016) *Het verhaal van Coöperatie DELA*.

Coöperatie DELA. (2016) *Werken bij DELA*.

10 november 2016

Op 10 november heeft er een gesprek plaatsgevonden tussen mij als onderzoeker en hoofd P&O van Coöperatie DELA. Voorafgaand aan het gesprek is er een voorstel ingediend met betrekking tot de enquête. Op het moment van indienen is er uitgegaan van het complete werkvermogen. Uit het theoretisch kader bleek dat het huis van werkvermogen vier verschillende verdiepingen heeft en dat er in deze afdelingen allerlei indicatoren zitten die invloed hebben op het werkvermogen.

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het werkvermogen van de werknemers van DELA was de enquête opgesteld vanuit een brede invalshoek. Alle indicatoren die samen het huis van werkvermogen vormen, waren verwerkt in de enquête. De enquête was daarmee erg groot, maar dekte wel de lading van wat op dat moment de onderzoeksvraag was.

Uit het gesprek met hoofd P&O bleek dat de invalshoek te breed was. Richting het eind van het jaar worden de medewerkers van DELA al veel benaderd voor allerlei enquêtes en vragenlijsten. De voorkeur voor onderzoeksmethode ging daarom in eerste instantie naar interviews. Gezien de omvang van de doelgroep zouden tien interviews niet de betrouwbaarheid opleveren die gewenst is.

Om deze reden is er naar een oplossing gezocht die voor beide partijen zou voldoen aan de wensen en eisen.

Uit een eerder uitgezette MTO is gebleken dat onderwerpen als werkstress, werkdruk en werk-privé balans onderwerpen zijn die verbeterd kunnen worden. Deze onderwerpen zijn ondergebracht in twee verdiepingen van het huis van werkvermogen, te weten; verdieping werk en verdieping werk-privé balans. Om deze reden is er gekozen om van het gehele huis van werkvermogen alleen te focussen op deze specifieke verdiepingen.

Handtekening onderzoeker
Britt Graauwmans



30 november 2016`

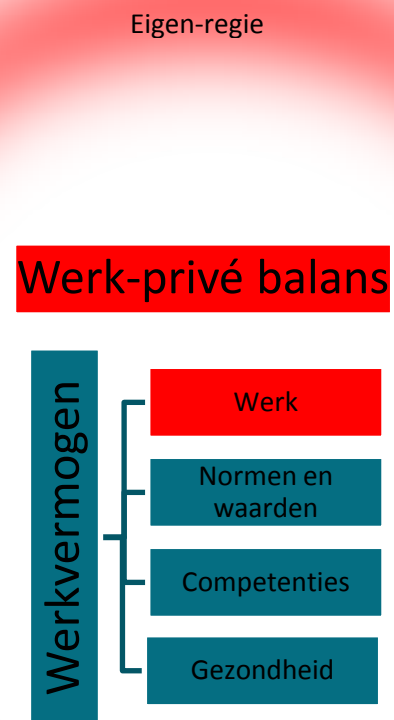
Handtekening hoofd P&O
Veronique Klaassen



28 december 2016

Bijlage II Conceptueel model

Onderstaand model geeft weer hoe het onderzoek is opgebouwd. Vanuit het werkvermogen zullen de onderdelen werk, werk-privé balans (Illmarinen, 2005) en eigen regie onderzocht gaan worden.





Algemene vragen

Vraag 1: Geslacht

☐ Man ☐ Vrouw

Vraag 2: Leeftijd

☐ Open antwoord

Vraag 3: Afdeling

- ☐ Crematorium
- ☐ Uitvaartcentra
- ☐ Uitvaartverzorging

Vraag 4: Functie

- ☐ Algemeen medewerker
- ☐ Gastvrouw / heer
- ☐ Medewerker uitvaartcentrum
- ☐ Uitvaartleider
- ☐ Uitvaartverzorgster
- ☐ Aulamedewerker
- ☐ Medewerker crematorium
- ☐ Medewerker crematorium senior

Vragen deelvraag 1:

Vraag 5: Ik denk dat de volgende onderdelen van invloed zijn op mijn werkvermogen

- ☐ Werkbelasting
- ☐ Werkdruk
- ☐ Stress
- ☐ Emotioneel belastend werk
- ☐ Werkuren
- ☐ Werkzekerheid
- ☐ Manier van leidinggeven
- ☐ Tijd voor gezin/familie
- ☐ Tijd voor hobby's
- ☐ Flexibiliteit
- ☐ Overwerken

Vraag 6: Ik ervaar een goede werkbelasting

☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 7: Ik ervaar een goede werkdruk

☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 8: Ik ervaar weinig stress

☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 9: Ik heb nauwelijks te maken met emotioneel belastend werk

☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 10: Ik heb weinig te maken met onvoorspelbare werkuren

☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 11: Ik heb voldoende werkzekerheid

☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 12: Ik vind de manier waarop leiding wordt gegeven prettig
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vragen deelvraag 2

Vraag 13: Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor gezin/familie
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 14: Naast mijn werk heb ik voldoende tijd voor mijn hobby's
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 15: Er is voldoende mogelijkheid om mijn werktijden aan te passen als dit nodig is
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 16: Er is voldoende flexibiliteit bij het opnemen van verlof
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 17: Ik werk gemiddeld acht uur per dag
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vragen deelvraag 3:

Vraag 18: Ben je op dit moment naar jouw mening goed bezig met het onderhouden van je werkvermogen?
☐ Ja ☐ Nee

Vraag 19: Ik durf aan de slag te gaan met mijn werkvermogen
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 20: Ik wil aan de slag gaan met mijn werkvermogen
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 21: Ik ben me er van bewust dat aan de slag gaan met werkvermogen belangrijk is
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 22: Ik kan aan de slag gaan met mijn werkvermogen
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 23: Ik ben voldoende geïnformeerd om aan de slag te kunnen gaan met mijn werkvermogen
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 24: Ik krijg voldoende mogelijkheden om aan de slag te kunnen gaan met mijn werkvermogen
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Vraag 25: Ik heb het gevoel dat ik aan de slag mag gaan met mijn werkvermogen
☐ Zeer mee eens ☐ Mee eens ☐ Mee oneens ☐ Zeer mee oneens

Open afsluitende vraag:

Vraag 26: Hoe kan DELA jou nog ondersteunen om je werkvermogen te onderhouden?

Bijlage IV Inleidende mail leidinggevenden

Beste [collega],

Mijn naam is Britt Graauwmans en zoals je intussen weet ben ik sinds 29 augustus stagiaire op de afdeling Arbo en Gezondheid. Momenteel zit ik in mijn laatste schooljaar, en zal rond juni/juli 2017 afstuderen op de opleiding Human Resource Management aan het Fontys in Tilburg. De eerste 20 weken van mijn stage moet ik een onderzoek doen. Je ontvangt deze mail omdat een of meerdere van je medewerkers onder de doelgroep valt die ik wil onderzoeken.

Zoals je ongetwijfeld al weet, gaat de pensioenleeftijd omhoog. Er wordt van de medewerkers verwacht dat zij langer doorwerken om hiermee de kloven die ontstaan door ontgroening en vergrijzing op te vangen. Hiermee wordt er nogal wat verwacht van de werknemer.

Hier komt bij dat 63% van het personeelsbestand van DELA tussen de 40 en de 60 jaar is. Een grote groep die we (in het kader van Great Place to Work) zo goed mogelijk door hun loopbaan willen helpen.

Nu biedt DELA al de nodige instrumenten om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Echter is nu de vraag gekomen hoe de medewerkers hier zelf mee aan de slag kunnen gaan.

De doelgroep voor mijn onderzoek is de leeftijdscategorie 50 t/m 67 binnen de afdelingen uitvaartcentra en uitvaartverzorging. Er is gekozen voor de leeftijd 50+ omdat hier het grootste gedeelte van het personeel zich bevindt. Uitvaartcentra en uitvaartverzorging zijn gekozen, omdat uit cijfers blijkt dat zich hier de meeste 50 plussers bevinden.

Ik ben me er van bewust dat de medewerkers al vele enquêtes toegestuurd krijgen. Ik heb hierover dan ook een aantal gesprekken gehad met zowel Frank als Veronique. Echter is een enquête de enige mogelijkheid om de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te kunnen waarborgen. Om deze reden heb ik de enquête zo kort en toegankelijk mogelijk gehouden. Het invullen van de enquête zal ongeveer 5 minuten duren. De vragen die gesteld zullen gaan worden zijn gebaseerd op een theoretisch kader en dragen bij aan het uiteindelijk schrijven van een advies.

Mocht je vragen hebben over de enquête dan kun je mij van maandag t/m vrijdag bereiken op 040-2601068 of via bgraauwmans@dela.org.

Met vriendelijke groet
Britt Graauwmans
Stagiaire Arbo & Gezondheid



Oude Stadsgracht 1
5611 DD Eindhoven
M 06 36 10 17 50 / 040 260 10 68
E bgraauwmans@dela.org

Bijlage V Inleidende mail werknemers

Beste collega,

Op 29 augustus ben ik begonnen aan mijn afstudeerstage binnen DELA op de afdeling Arbo & Gezondheid. Naast het meewerken met Frank van den Oever, maak ik mijn eindexamenwerkstuk. Daar moet ik een onderzoek voor doen.

Samen met Frank is besloten om mijn onderzoek aan te laten sluiten op het item Duurzame inzetbaarheid, met specifiek werkvermogen. Werkvermogen is de mate waarin een werknemer in staat is om zowel geestelijk als fysiek te voldoen aan de eisen die het werk stelt. We hebben gekozen voor een leeftijdsdoelgroep van 50 tot 67.

Mijn vraag aan jou is dan ook, of jij wilt meewerken aan deze korte internet enquête. Het duurt ongeveer 5 minuutjes. Ik zou het bijzonder op prijsstellen en realiseer mij dat het een ongelukkige maand is om te doen, maar helaas heb ik een deadline en moet ik het onderzoek 20 januari inleveren.

De enquête kan ingevuld worden door op de volgende link te klikken:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIrOBnvDaG9DJ_cLEm_LIF1MN6yLwGV6O9L-pEfP_7jkHg_A/viewform

Het zou heel fijn zijn als je de enquête in kunt vullen. De resultaten zijn namelijk het meest betrouwbaar als er zo veel mogelijk reacties komen.

Alvast bedankt voor het invullen! Je helpt mij hier heel erg mee!

De vragenlijst is uiteraard **compleet anoniem** en er zal vertrouwelijk met de resultaten worden om gegaan.

Mocht je vragen hebben over de enquête dan kun je mij van maandag t/m vrijdag bereiken op 040-2601068 of via bgraauwmans@dela.org.

Met vriendelijke groet

Britt Graauwmans

Stagiaire Arbo & Gezondheid



Oude Stadsgracht 1

5611 DD Eindhoven

M 06 36 10 17 50 / 040 260 10 68

E bgraauwmans@dela.org

Bijlage VI Herinneringsmail

Beste collega,

Vorige week maandag heb ik onderstaande mail naar je gestuurd. Het gaat om de enquête die ik uit heb gezet in het kader van mijn afstudeeropdracht.

Mocht je de enquête nog niet ingevuld hebben, zou je dit dan alsjeblieft willen doen? Het neemt 5 minuten in beslag en je helpt mij er heel erg mee.

Ook met het oog op de feestdagen en vakanties die eraan komen zou het heel fijn zijn als je er tijd voor kunt maken. Bij deze nogmaals de link;

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSclrOBnvDaG9DJ_cLEm_LIF1MN6yLwGV6O9L-pEfP_7jkHg_A/viewform

Alvast heel erg bedankt!

Mocht je vragen hebben over de enquête dan kun je mij van maandag t/m vrijdag bereiken op 040-2601068 of via bgraauwmans@dela.org.

Met vriendelijke groet

Britt Graauwmans

Stagiaire Arbo & Gezondheid



Oude Stadsgracht 1

5611 DD Eindhoven

M 06 36 10 17 50 / 040 260 10 68

E bgraauwmans@dela.org

Bijlage VII Codeboek vraag 25

Vraag 25: Hoe kan DELA jou nog ondersteunen om je werkvermogen beter te onderhouden?

Code	Betekenis
1	Niet
2	Werk-privé balans
3	Werkuren/personeelsplanning
4	Ouderenbeleid
5	Werkzaamheden/taken
6	Management
7	Overig

Bijlage VIII Resultaten vraag 25

Vraag 25: Hoe kan DELA jou nog ondersteunen om je werkvermogen beter te onderhouden?

Crematoria

Antwoord	1	2	3	4	5	6	7
Niets aan toe te voegen	X						
Balans werk/privé		X					
Betere verdeling van de te werken uren. Gemiddeld 8 uur per dag en niet de ene keer 4 uur en de andere keer 11 uur of meer.			X				
Is lastig gezien de grote mate van flexibiliteit die deze baan vergt.			X				
Omdat ik een heel klein contract heb (8u per week) is voor mij de balans werk/vrije tijd niet gemiddeld. Voor mijzelf hoef ik niet aan de slag daarmee en hoeft Dela mij daar niet in te ondersteunen. Aantal uur komt niet duidelijk naar voren in de enquête. Die dag die ik werk, werk ik inderdaad ongeveer 8 uur per dag.		X	X				
Mijn werkplek in de keuken voorzien van daglicht!							X
Niet helemaal duidelijk wat daar allemaal onder valt.							X
De crematietijden dreigen naar de avonduren te gaan. Straks komt er nog een zondag bij. Ik ben niet van plan om in de avonduren en zondags te gaan werken. Die onregelmatigheid heb ik niet meer nodig,			X				
Meer tijd te krijgen en ook te nemen.					X		
-	X						
Door in zekere mate rekening te houden met leeftijd.				X			
Een open houding aannemen.							X
Beter geschoolde mensen aannemen.							X
Bijna alle secundaire arbeidsvoorwaarden voor ouderen zijn geschrapt. Ik ben van mening dat deze terug moeten komen want een werknemer van 60 jaar en ouder is nu niet ineens in staat om net zo te werken als een werknemer van 20, emotionele en fysieke belasting worden nu eenmaal zwaarder en de meeste oudere werknemers hebben ook vaak een langere periode bij de werkgever gewerkt, sommige zwaarder emotioneel belastende gebeurtenissen stapelen zich op.				X			
Werk in de toekomst aanpassen aan mijn leeftijd, ik ren net zo hard als mijn collega's die 10 tot 20 jaar jonger zijn. Maar voor hoelang nog????				X			
Heb hier weinig op te zeggen omdat ik tijdens mijn ziek zijn goede afspraken heb gemaakt met mijn leidinggevende.	X						
Geen idee.	X						
Voldoende tijd en ruimte geven om de werkzaamheden te kunnen verrichten. Horeca houdt meer in dan koffie schenken, heeft veel werkzaamheden daarom heen. Er wordt teveel gelet op inzeturen personeel van de horeca.					X		
1 op 1 overleg met je leidinggevende.						X	
Door mij zoveel mogelijk mijn contracturen te laten werken en niet structureel (veel) meer. Af en toe zou uiteraard geen probleem zijn !!!			X				
Betere verspreiding werkuren			X				
Duidelijkheid rondom leeftijdsbewust personeelsbeleid				X			
Slecht dat er geen ouderen beleid is, het wordt onderschat wat onze functie inhoudt, en er wordt geen rekening gehouden met de ouderen en gerelateerde werkzaamheden.				X			
.	X						
Weet ik op dit moment niet	X						
Door duidelijke afspraken en door hulp middelen bij zware kratten verplaatsen zodat ze op datum staan en voor andere zware artikelen zodat je rug minder wordt belast. Het afbakenen van taken in de horeca.					X		

Meer emotionele							X
Meer de managers op de werkvloer						X	
Er voor zorgen dat je niet meer dan je contract uren werkt			X				
Ik vind dat als het privé goed gaat, dat je dan de kracht hebt om dit werk te doen. Wij hebben ook altijd de mogelijkheid om ander werk te doen als dat niet zo is.	X						
Duidelijkere communicatie						X	
Geen idee	X						
Mensen op de werkvloer meer betrekken						X	
Dela kan mij daarin ondersteunen door een betere planning te maken, minder lange dagen plannen, en voldoende mensen op de werkvloer, en er zou 'n vorm van ouderen beleid moeten zijn.			X	X			
Meer werk aanbieden			X				
Meer personeel inzetten			X				
Efficiënt werken. Geen grote gaten laten vallen in een dag			X				
Meer werkgelegenheid			X				
Beter geschoolde mensen aannemen							X
Gebruiksvriendelijk werk materiaal					X		
Efficiënt werken. Diensten aansluitend, zonder grote tussentijden.			X				
Een leidinggevende die dit voor mij en mijn collegae goed organiseert en onderhoudt...zodat daar voor niemand onnodige energie (onvrede) in gaat zitten.						X	
Een leidinggevende die dit voor mij en mijn collegae goed organiseert en onderhoudt zodat hier in geen onnodige energie in gaat zitten.						X	
Beter overleg aangaande mijn werkzaamheden.					X	X	
Vaste dagen geen uurtjes indeling dus 3 dagen 8 uur ipv 6 maal 4 dan blijft er tijd over voor elkaar het is een kwestie van plannen flexibel zijn doen we wel op yoga.			X				
Meer mensen met multi inzetbaarheid			X				
Geen idee	X						
Dela kan ons daar nog in ondersteunen door niet alle medewerkers alles te willen laten doen. Je houdt gemotiveerde medewerkers door ze op de juiste plaatsen in te zetten. Er wordt verwacht dat iedereen alles kan en dit werkt in de praktijk niet altijd zo.					X		
Ik heb een contract van 20u/week maar moet 5 á 6 dagen beschikbaar zijn, dit staat niet in verhouding met de contract uren naar mijn inziens.			X				
Vaker overleggen waar we staan						X	
Wil meer uren markeren, wat op dit moment niet kan bij Dela.			X				
Crematoria meer elkaars drukke pieken opvangen, dit is ook goed voor uitwisseling en om uniforme werkwijze te verbeteren.			X				
X	X						
Geen idee.	X						
Blijft lastig in deze branche.							X
Meer vastigheid in werk/vrije dagen.			X				
Als je een dag tot 20:00 uur of 21:00 uur hebt gewerkt, dat je de volgende dag wat later kan beginnen.			X				
Zodat we iets minder flexibel hoeven te zijn.			X				
Het gaat prima	X						
Door in gesprek te blijven over het wel en wee, en het geven van trainingen							X
Vastere werktijden en ook uitbetalen bij telefoondienst en op bijvoorbeeld zondag			X				
Interesse van DELA in mijn fysieke gesteldheid met betrekking tot mijn problemen van mij knieën.							X
Vind het wel voldoende	X						

Gemiddeld acht uur werken is een breed begrip, ik vind werkdagen van meer dan 9 uur niet acceptabel gezien de leeftijd van de medewerkers		X		X			
Niet nodig	X						
Spiegelen naar elkaar						X	
Geen flexibel over 5 dagen			X				
Niets	X						
Op tijd handjes erbij bij langdurig zieken			X				
Om een goede manager aan te stellen						X	
Om geen dagen te maken van 10 tot 12 uur			X				
Houden aan afspraken						X	
Beter met de werkdruk om te gaan en iets minder flexibiliteit			X				
Meer balans werk en prive		X					
Door mij voldoende ruimte te geven de juiste balans te zoeken met werk en gezin		X					
Ik denk dat de volgende onderdelen van invloed zijn op mijn werkvermogen. Je mag hier zoveel aankruisen als je wil. Ik mis bij deze vraag het onderdeel communicatie.							X
Balans werk/prive		X					
Contractverhoging, meer tijd voor extra werkzaamheden, managers meer op de werkvloer			X		X	X	
Zou het niet weten	X						
Nvt	X						
Wordt voldoende ondersteund	X						
Misschien cursus							X
Flexibiliteit is soms wel lastig in ons geval. Het stukje horeca wordt tenslotte door familie pas vaak als laatste onderdeel doorgegeven, waarop vervolgens pas de aantal gastvrouwen en tijdstippen 1 dag van tevoren worden doorgegeven.			X				
Meer ruimte geven om in te leren en begeleiding						X	
Leidinggevende misschien iets beter communiceren naar medewerkers						X	
Niet meer dan 8 uur per werkdag			X				
Geen idee	X						
Ik zou graag (vaste) uitbreiding van mijn uren willen voor een zekere toekomst			X				
Goed management						X	
Nvt	X						
We krijgen alle mogelijke ondersteuning	X						
Meer uitleg hoe wij ons werkvermogen kunnen verbeteren, zodat wij onze werkzaamheden met een hogere leeftijd kunnen blijven uitvoeren				X			
Meer tijd voor je werkvermogen te verbeteren				X			
Geen idee	X						
Zit al een tijdje in de ziektewet dus is dit zeer moeilijk in te vullen voor mij. Ik krijg genoeg ondersteuning	X						
Werkdruk verlagen door meer mensen in te zetten, ruimer te plannen, ouderen te ontheffen van overdienst, dit is een zware belasting voor armen en schouders.			X	X			
-	X						
-	X						
-	X						
-	X						
-	X						
-	X						
Ik ben erg tevreden met de wijze waarop het nu gaat	X						
Beloning							X
Veel meer luisteren naar de personen en de bio-waarden toepassen						X	

Dat de apparatuur naar behoren blijft functioneren					X		
Verder geen actie nodig	X						
Ziekte verzuim beter begeleiden							X
Nvt	X						
Nvt	X						
Doorgaan hoe het nu gaat	X						
Betere verdeling werktijden. Niet laat in de avond, ivm sociaal leven 's avonds. Is privé niet altijd fijn.		X	X				
Totaal	34	7	31	10	8	16	13

Uitvaartcentra

Antwoord	1	2	3	4	5	6	7
Toch vaak belastend werk, aangezien ik de laatste jaren veel last heb van gewrichtsklachten. Operatie achter de rug.					X		
Op dit moment geen wensen.	X						
Mijn werk/privé balans staat niet in verhouding. Ik heb een 10 uur/pw contract maar ben toch dagelijks bezig met mijn werk, net zoveel als iemand die fulltime werkt. Met een meer uren contract zou mijn werk/privé balans schaal beter in verhouding staan.		X					
In gesprek blijven met elkaar.						X	
Op dit moment ervaar ik voldoende ondersteuning.	X						
Gaat goed	X						
Ik heb aangepaste werkzaamheden die passen binnen mijn werkvermogen.	X						
Werk maar 15 uur in de week dus de werkdruk is niet groot	X						
Er is geen extra ondersteuning nodig vanuit de	X						
Wat minder uren werken maar aangezien er regelmatig langdurige ziekten zijn lukt dat niet.			X				
n.v.t.	X						
Ik kan op dit moment geen enkel punt benoemen.	X						
Om nog beter te roosteren. Dit is echter niet haalbaar omdat je van te voren niet weet hoeveel overledenen er binnen komen en wat de echte werkzaamheden die dag zijn.			X				
Meer tijd per overledene.					X		
Rekening houden met werk/privé balans. Bijvoorbeeld ruimte om 1 dagdeel p/w te reserveren voor hobby. Geen diensten van max 2 uur per dag (reiskosten worden niet volledig vergoed waardoor ik tegen netto minimum jeugdloon werk). Niet meer dan max 7 dagen achter elkaar.		X					
Betere communicatie met de leidinggevende.						X	
Door duidelijkheid te geven in de weg waar naar toe, er verandert veel op dit moment binnen het bedrijf en dat maakt dat er een hoop onrust ontstaat bij het personeel, zeker bij oudere werknemers. Waar gaan we naar toe en wat brengt de toekomst qua werkgelegenheid.						X	
Door de tijd die nodig is niet steeds te blijven afbouwen naar het minimale.			X				
Door balans te vinden tussen werkuren per week en flexibiliteit per dag, ik werk 15 uur per week, dit is 3 uur per dag, maar moet 12 uur beschikbaar zijn. Dit is uit balans.		X	X				
Vind het moeilijk om nog een cursus te moeten volgen.							X
Ik word op dit moment goed ondersteund	X						
Meer aandacht om dingen goed onder de knie te krijgen op de werkvloer.					X		
Ik ben een tevreden mens dus ik zal het niet weten	X						
Betere samenwerking						X	
Werk privé balans moet goed zijn		X					
Volgens vastgesteld rooster werken. Weten waar ik aan toe ben en niet teveel op de laatste dag veranderen			X				

-	X						
Weet ik eigenlijk niet het gaat prima zo	X						
Als het even kan geen gebroken diensten			X				
Lichamelijke belasting kan zwaar zijn, denk daar bij aan zware meubels vastzetten, kist in rouwwagen tillen, overledene 3 hoog uit gekoelde ruimte halen en ombouw rondom kist dicht maken. Succes met je enquête.					X		
Contracten aanpassen			X				
Het is goed zo	X						
Ieder uitvaartcentrum is verschillend. Hou hier rekening mee en bedenk hoe het anders kan bij een rustig, concurrentie gevoelig centrum. Verplaats je in de mensen die daar wonen en ga kleiner denken. Denk regionaal. Laat het grote organisatie gevoel los						X	
DELA is goed	X						
DELA doet het wat mij betreft prima!	X						
Totaal	15	4	7	0	4	5	1

Uitvaartverzorging

Antwoord	1	2	3	4	5	6	7
Is goed zo	X						
Heldere oplossingen aandragen bij veranderingen en deze niet continue aanpassen of veranderen						X	
Geen idee	X						
Minder met cijfers bezig zijn en meer met mensen. Ik heb vaak het gevoel dat het ne wat beter kan. Het is vooral nooit goed genoeg. Daar ervaar ik veel stress door						X	
Geen idee	X						
Het loopt goed	X						
Regelmatig vragen om een terugkoppeling						X	
Voor mij is de flexibiliteit van mijn dagindeling, de mogelijkheid om mijn uren flexibel in te delen van belang. Ik werk bijvoorbeeld soms liever 5 dagen van 6 uur dan 4 van 8			X				
Planning maken voor de toekomst. Ruimte geven voor verandering/aanpassing						X	
?	X						
-	X						
Regels en afspraken te handhaven, niet te veel onrust met ontslagen en veranderingen						X	
Mogelijk kijken wat kan je aan						X	
Geen idee	X						
Werk-privé balans beter scheiden middels rooster		X	X				
Ik ben nu 50 jaar en op dit moment gaat het prima maar ik vraag mij af hoe dit over 10 jaar is en hoe nabestaanden en DELA dan reageren op mijn leeftijd. Hebben de nabestaanden en DELA liever jongere mensen?				X			
We zijn op de goede weg. Verbeterpunten zijn bekend en wordt aan gewerkt	X						
Minder meldingen op 1 dag en zo roosteren dat je je eigen geregelde uitvaart kan voorgeaan. En rekening houden met mensen die 60+ zijn, dan gaat het allemaal niet meer zo soepel en is het vak lichamenlijk en psychisch belastend			X	X			
De targets verlagen. Het kost mij steeds meer moeite om de targets te halen, het gaat niet meer zo snel als voor mijn 50 ^e helaas. Ik ben vaak erg moe na een werkdag ofschoon mijn conditie prima is				X	X		
RM zou meer vertrouwen moeten hebben in het coördineren van het werkvermogen van zijn/haar medewerkers. Het continue controleren van medewerkers en het te pas en te onpas wijzigen op gedeelde en/of team						x	

verantwoordelijkheden werkt stress en werkdruk verhogend. Uitvaartverzorgers zijn over het algemeen medewerkers die heel goed zelf kunnen inschatten waar wanneer en hoe zij met werkvermogen moeten omgaan							
DELA is al heel goed bezig hiermee, ga op de voet verder zoals die op dit moment gaat	X						
Zekerheid voor de toekomst geven tot pensioen leeftijd of een andere regeling				X		X	
DELA doet er alles aan om het mij en daarbij natuurlijk ook de nabestaanden zo makkelijk mogelijk te maken met cursussen, materialen en middelen. Dit is geweldig en weet ik elke te waarderen.	X						
Huidige manier van werken gaat goed, mate van zelfstandigheid en flexibiliteit is belangrijk. Goede communicatie over het hoe en waarom van veranderingen idem.	X						
Door rekening te gaan houden met de oudere werknemer. Nu is er niets geregeld voor deze medewerker, terwijl dat wel wenselijk zou zijn				X			
Ouderen beleid, extra aandacht tijdens begeleiding tijdens organisatie wijzigen				X			
In gesprek gaan met oudere werknemers om inzicht te krijgen in behoeftes				X			
Ik vind de ondersteuning die er nu is voldoende	X						
Oudere uitvaartverzorgers geen avonddiensten meer geven. Geen twee meldingen op een dag			X	X			
Door middel van persoonlijke coaching en tijdens sommige meetmomenten in het jaar te toetsen hoe je werkvermogen ervoor staat. Dus de vinger aan de pols houden is belangrijk. Meten is weten. Zorg en zorgen voor elkaar is belangrijk en weten wat er op de werkvloer afspeelt. Werkvermogen kan door een scala van factoren worden beïnvloed, interne en externe factoren, deze hoeven niet altijd DELA gerelateerd te zijn						X	
Weet ik niet	X						
-	X						
Je hebt de werkdruk niet altijd zelf in de hand. Vaak heb je verschillende dossiers lopen die meer dan het gemiddelde aantal uur werk vragen. Daardoor maak je dan lange dagen. Wanneer je dan 's avonds wat gepland hebt, loop je vast. Je kunt ons werk niet naar voren schuiven, want je hebt maar enkele dagen om een uitvaart goed te regelen. Dit levert vaak spanning en stress op. Het werk is vaak ook erg emotioneel door de verhalen die je hoort en het verdriet wat je ziet. Confronterend ook voor jezelf. Naarmate ik ouder wordt en mijn eigen leeftijdsgroep tegenkom, maakt dat ik het wel zwaarder vindt.			X	X			
Hoeft niet meer, ik ben met pensioen en heb nog een kleine doorwerkcontract van 10 uur in de week. Dus ik ervaar veel meer rust en veel minder werkdruk als dat ik 80% werkte. Dan ervaarde ik stress en werkdruk	X						
Ik ben zeer tevreden	X						
Het lijkt alsof er steeds meer dingen bijkomen buiten het werk, dat maakt het veel. Mijn privé leven heeft de afgelopen periode veel stressfactoren gehad. Naast deze stress was het heel fijn om te werken maar maakt het wel een stuk zwaarder. Hier kon ik met de manager over spreken en dan kon het werk eventueel aangepast worden wat niet nodig is geweest. Wel fijn dat hier aandacht aan besteed werd		X					
Beter luisteren naar de echte geluiden op de werkvloer en niet een systeem wat binnen een team goed werkt weer overboord gooien omdat de productiviteit niet hoog genoeg is. Hierdoor verlies je de goede werk/privé balans weer uit het oog. Er zijn ook andere mogelijkheden om het op te lossen en wellicht ook andere oorzaken waardoor de productiviteit niet omhoog gaat. Eerst dat nader onderzoeken voordat een		x				x	

goed werkend systeem omgezet wordt wat weer binnen een team onrust veroorzaakt							
Door mezelf te laten zijn							X
Door de ruimte te geven die ik nodig heb en mee te denken, maar dat gebeurt ook. Daar ben ik tevreden over	X						
Ik denk dat DELA goed handvaten geeft. Het is aan de medewerker zelf hoe hiermee wordt omgegaan. Als je privé goed in je vel zit dan kan je je werkvermogen goed onderhouden	X						
Meer zekerheid bieden in waarden wat je als individuele medewerker voor het bedrijf doet.						X	
-	X						
Afspraken handhaven, regels niet steeds te veranderen						X	
Ik houd ervan om te werken en om dat te doen naar werkvermogen. Door allerlei regels en systemen die er nu bedacht zijn zoals clockwise, flipp enzovoort heb ik het idee dat dat het doel is in plaats van het bereiken van het algemene doel en de missie. Van iedereen wordt hetzelfde verwacht, terwijl we allemaal zo verschillend zijn. De een regelt liever wat extra meldingen, de ander gaat liever wat vaker voor enzovoort. En daar is naar mijn idee ook te weinig ruimte in om dat samen te kunnen en te mogen bepalen.						X	
Ik voel dat DELA genoeg doet om mijn werkvermogen te ondersteunen	X						
Ik ervaar op dit moment geen duidelijk verschil met jongere collega's. heb ook nu nog geen idee of ik op mijn leeftijd al iets extra's nodig zou hebben. Behalve het feit dat jongere mensen meer energie lijken te hebben. Dus zou ik wat meer kunnen doen aan mijn fysieke conditie, maar of dela daar bij moet ondersteunen weet ik niet				X			
Zorgen voor voldoende faciliteiten om naaste de werkplek ook een plek ter ontspanning in te richten. Huiskamerachtige omgeving. Zeker gezien de zware mentale belasting						X	
Ik werk op dit moment 70% om zo een betere balans tussen werk, privé en gezondheid te krijgen. Dit is natuurlijk een volledig andere situatie dan iemand die fulltime werkt.		X					
Er is genoeg ondersteuning	X						
Ik wordt al ondersteund	X						
Vertrouwen hebben in de mens, niet alleen in de cijfers						X	
Er worden voldoende mogelijkheden aangeboden	X						
Nvt	X						
Zoals het nu gaat voel ik mij goed in balans tussen werk en privé	X						
Zorgen voor rust binnen DELA, minder administratie, ruimere bezetting, minder externe leveranciers						X	
Om de belasting in drukke dagen beter te plannen. Rooster met collega's op een eerlijke manier invullen dat niet altijd dezelfde voor iets moet opdraaien			X				
Door meer rekening te houden met de (on)mogelijkheden van de oudere werknemer				X			
Genoeg flexibele schil inzetten			X				
Hoeft niet	X						
Door rekening te houden met de leeftijd (geen ouderdomsbeleid bij DELA). En daarbij naast 100% werk op je kerntaken niet verwachten dat er nog volop nevenactiviteiten en projectgroepen gedraaid moeten worden. Wat betreft management, niet alleen zeggen wat je doet, maar ook doen wat je zegt				X			
Door mij regelmatig te laten werken			X				
Voor mijn gevoel worden we al redelijk goed ondersteund, als ik aan de bel trek wordt er naar me geluisterd	X						
Geen	X						

Info hoe werkvermogen volgens DELA het beste onderhouden kan worden.						X	
Goed luisteren naar de mogelijkheden van de medewerkers						X	
Goed luisteren naar de mogelijkheden van de medewerkers. Mogelijkheid tot preventief medisch onderzoek, beter aan medewerker communiceren						X	
Blijven communiceren met team en manager						X	
Totaal	28	4	8	12	1	20	1