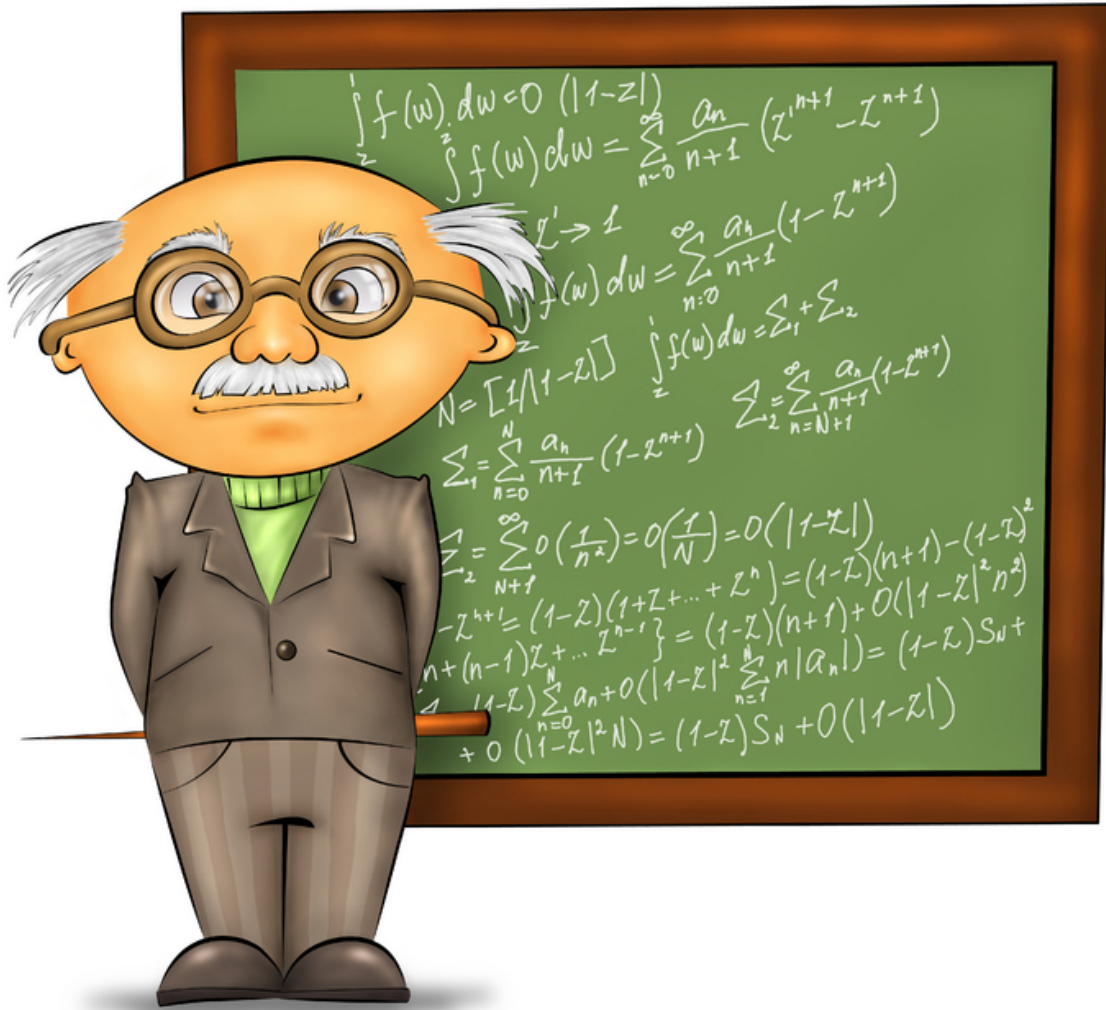


De vergrijzing verzilveren

Duurzame inzetbaarheid in het onderwijs



L. Overwater
Afstudeeropdracht
HBO Human Resource Management
augustus, 2015

De vergrijzing verzilveren

Een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid
van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar
in het onderwijs

Versie: Anoniem
Organisatie: Anoniem: 'School X'

Datum: 17 augustus 2015

Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Module: HRHt14 Afstudeeropdracht
Studiebegeleider: J. Geerds

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting	5
1. Inleiding en situatieschets.....	7
2. Probleemformulering	10
2.1 Aanleiding	10
2.2 Probleem- en doelstelling	10
2.3 Doelgroep	11
2.4 Afbakening	11
3. Theoretisch kader	12
3.1 Wat is duurzame inzetbaarheid?	12
3.2 Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?	15
3.3 Wat is goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid?	16
3.4 Conclusie theoretisch kader	18
4. Methodologie	19
4.1 Onderzoeksopzet.....	19
4.2 Steekproef.....	20
4.3 Operationalisering (meetinstrumenten)	21
4.4 Procedure.....	23
5. Resultaten	26
5.1 Best practice van duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs	26
5.2 Huidige situatie	27
5.3 Gewenste situatie	39
5.4 Verschillen tussen de resultaten van de focusgroepen.....	41
6. Conclusies en aanbevelingen	42
6.1 Conclusies	42
6.2 Aanbevelingen	45
6.3 Implementatieplan.....	46
7. Discussie	49
Literatuurlijst	50
Bijlagen	53

Voorwoord

Deze rapportage is de afsluiting van een vier maanden durende afstudeerperiode bij School X. Daarnaast is het de afsluiting van de studie HBO Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden.

De scriptie is geschreven in opdracht van de stage organisatie. Het onderzoek moest plaatsvinden in een kort tijdsbestek en in een drukke tijd voor School X. Toch heb ik, door middel van een duidelijke planning, alle onderdelen van het onderzoek uit kunnen voeren en de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Mijn stagebegeleider en mijn begeleider vanuit de Hogeschool Leiden hebben mij enorm ondersteund tijdens de vier maanden van het onderzoek. Zij waren altijd bereid om mijn vragen te beantwoorden. Tijdens het onderzoek heb ik geleerd om te werken met een tijdsplanning en tijdens de focusgroepen heb ik geleerd dat leiding nemen in zo'n groep van groot belang is.

Graag wil ik mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken. Zonder hun medewerking had ik het onderzoek nooit uit kunnen voeren. Ook wil ik de andere collega's bij School X bedanken voor de fijne samenwerking.

Ik wens iedereen veel leesplezier toe!

L. Overwater

Samenvatting

Aanleiding

De organisatie wil meer inzicht in hoe zij oudere medewerkers langer inzetbaar kan houden om het docententekort tegen te gaan en de kennis en vaardigheden langer te behouden. Ook is de belasting door de werkdruk binnen de school hoog vanwege bezuinigingen. De organisatie wil deze belasting niet over laten gaan tot overbelasting. Duurzame inzetbaarheid is dus cruciaal in deze tijd voor School X bij deze doelgroep.

In dit onderzoek over duurzame inzetbaarheid bij medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X wordt er een nulmeting uitgevoerd waarbij de huidige duurzame inzetbaarheid van deze groep wordt bekeken. Tevens wordt er gekeken naar mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De hoofdvraag tijdens het onderzoek is:

"Wat is de huidige duurzame inzetbaarheid van het personeel van 50 tot en met 62 jaar van School X en hoe kan de duurzame inzetbaarheid bevordert worden?"

Er zijn twee hoofddoelen vastgesteld voor het onderzoek, namelijk een nulmeting van de huidige duurzame inzetbaarheid van de doelgroep uitvoeren en maatregelen formuleren om de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep te bevorderen.

Theoretisch kader

Door middel van literatuuronderzoek zijn er vier elementen van duurzame inzetbaarheid vastgesteld in het onderzoek: gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en de organisatie van werk. Deze elementen zijn geordend in het 'Huis van Duurzame Inzetbaarheid' (zie hoofdstuk 3), waarbij gezondheid de fundering is. Ook is "APK" toegevoegd aan het huis, het is belangrijk om periodiek een check te doen om te kijken hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (ministerie SZW, 2012).

Methodologie

Door middel van een expertinterview, een enquête en focusgroepen is de huidige en gewenste situatie van de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep in kaart gebracht.

Resultaten

Onderstaande prioriteiten zijn naar voren gekomen uit de resultaten.

1. Geestelijke gezondheid.
2. Flexibiliteit en aantrekkelijkheid.
3. Inspelen op de levensfase van de doelgroep.
4. Werkzaamheden efficiënter inrichten en het werkritme reguleren.

Aanbevelingen

Aanbevelingen zijn gericht op de prioriteiten die uit de resultaten zijn voortgekomen.

- Het is belangrijk om gesprekken te gaan voeren over de mate van stress die er heerst. Dit zal bewustzijn bij de schoolleiding creëren en medewerkers het gevoel geven dat er naar hen wordt geluisterd.
- Oudere medewerkers hebben veel ervaring, rust en wijsheid gekregen over de jaren. Zij kunnen een goede coach zijn voor anderen (Kluijtmans, 2010).
- Meer samenwerking binnen de secties zal zorgen voor een effectiever werkritme, omdat docenten van elkaars manier van werken leren. Aan de competentie aanpassingsvermogen moet worden gewerkt, zodat School X als organisatie kan inspelen op de omgeving.
- Functie- of taakroulatie binnen het onderwijsondersteunend personeel (OOP) kan bevorderlijk zijn voor de groeimogelijkheden en maakt daarnaast de medewerkers van het OOP flexibeler en aantrekkelijker.
- Inspelen op de levensfase van de oudere medewerkers is van belang voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid. Zo zal er een hogere mate van betrokkenheid worden gerealiseerd.
- De pieken in het werk van de medewerkers moeten minder hoog worden. Daarnaast moet het werk efficiënter ingericht worden ter bevordering van stressverlaging. Een efficiënte ICT omgeving kan helpen in het verlichten van taken.

- Werkzaamheden die al effectief zijn binnen de school kunnen worden gezien als best practices. Een advies is ook om leerlingen de vraag te stellen wie zij de beste docent vinden en waarom. Hieruit zal een aantal docenten komen en deze docenten kunnen andere docenten hun best practices leren. Op deze manier kan er geld bespaard worden op het gebied van cursussen en trainingen, omdat de eigen medewerkers worden ingezet.

Discussie

De respons op de enquête en de focusgroepen was goed, hiervoor zijn tijdens het onderzoek respons verhogende maatregelen getroffen. De zelf toegevoegde vragen in de enquête zijn niet getest op validiteit. De focusgroepen hadden, terugkijkend, met meer structuur nog meer resultaten kunnen opleveren. Naar de werk-privébalans en de werkcontext had explicieter gevraagd kunnen worden tijdens het onderzoek.

De twee hoofddoelen van het onderzoek zijn behaald. Echter, de beantwoording van de deelvraag "Wat zijn best practices rondom duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs?" had met aanvullende expertinterviews een beter antwoord op de deelvraag kunnen geven. De organisatie is tevreden met het verloop van het onderzoek en gaat aan de slag met de resultaten en aanbevelingen. De eerste stap hierin is om met betrokkenen in gesprek te gaan.

1. Inleiding en situatieschets

In dit hoofdstuk worden de inleiding en situatieschets van het onderzoek toegelicht. Ook wordt School X beschreven volgens de theorie van Henry Mintzberg (2006) en is er een leeswijzer.

Duurzame inzetbaarheid staat op de agenda bij veel organisaties. Demografische ontwikkelingen in Nederland spelen hierin een grote rol. Tussen 2010 en 2020 bereiken de babyboomers de pensioengerechtigde leeftijd en daarnaast is er een afname in het aantal geboortes (VSO, SCO & ministerie van BZK, 2010). Er zijn door de overheid verschillende maatregelen getroffen om het tekort op de arbeidsmarkt tegen te gaan de komende jaren. De vervroegde uitdiensttreding is afgeschaft en de pensioenleeftijd is verhoogd. Maar zijn deze maatregelen voldoende om de schaarste op de arbeidsmarkt in te vullen? Naar alle waarschijnlijkheid niet. Verduurzaming van de inzetbaarheid is voor organisaties daarom van belang en is een actueel thema. (TNO, 2014)

Voor medewerkers is het van belang aansluiting te houden bij de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is het voor de werkgever van belang om voldoende goed opgeleide, gezonde en gemotiveerde medewerkers in huis te hebben.

Tijdens het onderzoek over duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X wordt er een nulmeting gedaan van de huidige duurzame inzetbaarheid van deze groep en wordt er gekeken naar mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Voor de definitie van duurzame inzetbaarheid wordt er verwezen naar hoofdstuk 3. Het onderzoek is input voor beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Met het onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

"Wat is de huidige duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X en hoe kan de duurzame inzetbaarheid bevordert worden?"

1.1 Situatieschets

De situatieschets geeft een beeld van de organisatie waar het onderzoek uitgevoerd wordt. Ook worden ontwikkelingen binnen en rondom de school toegelicht.

1.1.1 Organisatie

School X heeft ongeveer 150 medewerkers en rond de 1100 leerlingen (zie bijlage A: organogram) (School X, 2014b). Verdere informatie over School X is vertrouwelijk.

1.1.2 Organisatieontwikkelingen

Een bedreiging voor School X is dat er de komende vijf jaar een groot aantal docenten zullen pensioneren. Hiermee wordt de duurzame inzetbaarheid van vijftigplussers bij School X een prioriteit. Landelijke verwachtingen ten aanzien van het docententekort versterken het probleem. Voor School X leidt dit tot de paradoxale situatie dat de personeelslasten gemiddeld omlaag zullen moeten terwijl ('dure') eerstegraads docenten vooralsnog niet kunnen worden gemist. (School X, 2014b)

De vijftigplussers zijn hard nodig bij School X. Het is dus van belang dat deze medewerkers inzetbaar blijven. Voor de medewerkers is het ook van belang, omdat zij met een duurzame inzetbaarheid tot aan hun pensioenleeftijd gemotiveerd, gezond en met de juiste kennis en vaardigheden aan het werk kunnen blijven. Signalen die nu laten zien dat de duurzame inzetbaarheid van deze doelgroep bevordert kan worden zijn klachten over de hoeveelheid werkdruk en stress.

Het College van Bestuur van School X (2014b) stelt zich voor de schooljaren 2013-2014 tot en met 2017-2018 het doel om orde te scheppen. School X bevindt zich al een aantal jaar in zwaar weer (persoonlijke communicatie, 25 februari 2015). Sinds 2012 vervult een nieuwe rector de functie (School X, 2015). Met veel inzet is er langzamerhand een stijgende lijn opgepakt. Dit is overigens nog steeds met een hoog risicoprofiel, de resultaten zijn tot nu toe nog onvoldoende. (School X, 2015)

Voor de vijftigplussers betekent orde scheppen dat er veel veranderingen plaats zullen vinden. Ook nu worden er al veel veranderingen doorgevoerd. De wijze waarop zij al jarenlang hun werk uitvoeren is niet meer voldoende. Dit zorgt enerzijds voor weerstand, anderzijds is deze doelgroep zich ervan bewust dat het nodig is om School X vitaal te houden. Wat bij deze fase van belang is, is om de medewerkers te blijven binden aan de organisatie zodat zij kunnen en willen veranderen. Deze doelgroep heeft veel doorstaan de afgelopen jaren bij School X en zijn loyaal naar de organisatie. Om deze medewerkers te behouden de komende jaren is duurzame inzetbaarheid van essentieel belang.

Voor School X is dit onderzoek van belang. Belangrijk hierin is om het budget voor de aanbevelingen in het oog te houden. Dit betekent dat er hierin creativiteit nodig is om ze realistisch en haalbaar te maken. Wat ook belangrijk is, na kort analyseren van bovenstaande, dat medewerkers hoogstwaarschijnlijk een hoge werkdruk ervaren, omdat zij de afgelopen jaren al veel inzet hebben getoond en veel vernieuwingen hebben opgepakt en doorgevoerd. Of de werkdruk ook daadwerkelijk als hoog wordt ervaren, zal in dit onderzoek worden nagegaan. Tot slot is het belangrijk om te realiseren dat er een cultuurverandering gaande is. De oude cultuur van reactief en familiair is nog aanwezig en er is nog onvoldoende reflectie op het eigen functioneren (School X, 2015). Voor het onderzoek betekent dit dat er rekening moet worden gehouden met 'oud zeer' en veel reactief gedrag. Doorvragen op reacties van medewerkers is daarom van belang: "Bedankt dat je aangeeft dat..., wat kunnen we hier concreet mee gaan doen? Wat is de gewenste situatie en hoe bereiken we die?".

1.1.3 CAO: levensfasebewust personeelsbeleid

In de CAO VO 2014/2015 (VO-raad, 2014a) is het levensfasebewust personeelsbeleid vastgelegd. De werknemers van het voortgezet onderwijs krijgen een individueel keuzebudget. Ze krijgen hierbij jaarlijks de beschikking over een basisbudget (50 klokuren). Hiermee kunnen keuzes in de vorm van werkdrukvermindering of verlof worden gemaakt die passen binnen de levensfase en de persoonlijke situatie. Deze keuzes vergroten de duurzame inzetbaarheid en maken het mogelijk, ook op een latere leeftijd, om optimaal te functioneren. In het levensfasebewust personeelsbeleid is tevens een overgangsregeling beschreven voor de werknemer die de leeftijd van 52 jaar of ouder heeft bereikt en vanaf 1 augustus 2009 zonder onderbreking in dienst is bij een bestuur van een door de minister van OCW bekostigde onderwijs- of onderzoeksinstelling dan wel door de minister van LNV bekostigde onderwijsinstelling. Deze overgangsregeling is gegeven, omdat er ontzierenregelingen voor de oudere medewerker zijn komen te vervallen. (VO-raad, 2014a)

Het levensfasebewust personeelsbeleid komt voort uit een nieuwe zienswijze op duurzame inzetbaarheid van medewerkers (VO-raad, 2014a). Het is een eerste stap naar meer arbeidsvoorwaarden op maat, waarin medewerkers zelf bepalen waarvoor het pakket van arbeidsvoorwaarden wordt ingezet. Om dit voor elkaar te krijgen, is een aantal oude regelingen geschrapt (VO-raad, 2011). Voor een overzicht hiervan, zie tabel 1.1a.

Regeling	Toelichting
BAPO-regeling	Arbeidsurenvermindering voor medewerkers vanaf 52 jaar. De omvang van het BAPO-verlof bedraagt per jaar 170 klokuren voor personeel van 52 tot en met 55 jaar en 34 klokuren extra vanaf 56 jaar.
Trekkingsrecht	24 klokuren per jaar op basis van een fulltime baan.
Leeftijdsuren	Bovenwettelijk vakantieverlof wordt uitgebreid:
OOP	▪ 50 t/m 54 jaar 32 uur, ▪ 55 t/m 59 jaar 40 uur, ▪ 60 jaar en ouder 48 uur.

Tabel 1.1a

Oude regelingen (VO-raad, 2011)

1.1.4 Beleid binnen de school

Op verschillende manieren probeert School X de medewerkers duurzamer inzetbaar te maken door docenten te ontwikkelen (op basis van de in de CAO vastgestelde wet- en regelgeving). Manieren zijn een sollicitatieronde (8,0 fte ruimte om door te groeien), het entreerecht, beoordelen en een nul meting bij docenten.

Na realisatie van 8,0 fte bevordering en de uitvoering van het entreerecht, zou er een betere verdeling gerealiseerd moeten zijn (School X, 2014a) (zie tabel 1.1b). Wanneer de doelgroep van dit onderzoek de pensioenleeftijd verder zal naderen, is het voor School X van belang dat de kennis en vaardigheden niet verloren gaan maar dat deze al zijn overgedragen. Dit kan gerealiseerd worden door een goede verdeling van de docenten.

Verdeling van docenten		
	Per 1-9-2014 (voor)	Na uitvoering
LB	30%	15%
LC	38%	42%
LD	32%	43%

Tabel 1.1b

Verdeling docenten School X

1.2 School X volgens Henry Mintzberg (2006)

School X is volgens de theorie van Mintzberg (2006) een professionele bureaucratie. In een professionele bureaucratie hebben docenten veel autonomie. De docenten zijn goed opgeleide specialisten die tijdens hun opleiding hebben geleerd verantwoordelijkheid te nemen en onafhankelijk te werken. Ze regelen niet alleen hun eigen werk, maar willen ook beslissingen nemen over administratief werk. (Mintzberg, 2006)

Het model van de professionele bureaucratie gaat er van uit dat organisaties twee bestuurlijke hiërarchieën hebben (Mintzberg, 2006). Democratisch en bottom-up voor de primaire processen (door onderwijzend personeel) en bureaucratisch (top-down) voor de secundaire processen (door onderwijsondersteunend personeel). Het realiseren van samenwerking binnen een professionele bureaucratie is niet eenvoudig. De secundaire processen (bureaucratisch gedeelte) zijn gericht op het creëren van voorwaarden voor het goed laten verlopen van het onderwijs. De schoolleiding domineert binnen dit terrein. Zij hebben vaak moeite met hun rol binnen dit domein. (Mintzberg, 2006)

Tijdens het onderzoek wordt er rekening gehouden met het type organisatie. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar zowel het onderwijzend personeel als het onderwijsondersteunend personeel. Ook wordt input gevraagd aan de schoolleiding, omdat zij domineert in het bureaucratische gedeelte van de school.

1.3 Leeswijzer

Onderstaand zijn in tabel 1.3a de diverse fasen van dit onderzoek schematisch weergegeven inclusief de hoofdstukken en het doel van de specifieke fase.

Fase	Hoofdstuk	Doel
Vooronderzoek / probleemanalyse	Inleiding en situatieschets	Organisatieontwikkelingen en arbeidsmarktsituatie in kaart brengen en probleemstelling formuleren.
Onderzoeksofzet	Methodologie	
Dataverzameling	Theoretische kader Resultaten	Inventariseren van relevante theorie voor het onderzoek, vaststellen wat duurzame inzetbaarheid inhoudt. Inventariseren van best practices op het gebied van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Nulmeting huidige duurzame inzetbaarheid van deze doelgroep. Inventariseren van meningen over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 50 t/m 62 jaar, de gewenste situatie vaststellen en realistische maatregelen ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid inventariseren.
Data-analyse	Resultaten Conclusie en discussie	Analyse aan de hand van een analyseschema.
Rapportage	Conclusie en discussie Aanbevelingen	Formulering van conclusie(s) n.a.v. de resultaten en vervolgens realistische aanbevelingen formuleren t.b.v. de duurzame inzetbaarheid → input voor personeelsbeleid.

Tabel 1.3a

Overzicht fasen onderzoek

2. Probleemformulering

In de probleemformulering wordt de inhoud omschreven van het probleem en hoe onderzoek mogelijk aan de oplossing kan bijdragen. De probleemformulering bestaat uit de aanleiding, doelstelling, probleemstelling, doelgroep en de afbakening van onderzoek.

2.1 Aanleiding

De economisch situatie zorgt ervoor dat School X de komende jaren meer werk zal moeten verrichten met minder personeel door de bezuinigingen. Tevens is er, vanwege de ontgroening in Nederland, sprake van een docententekort. De vijftigplussers kunnen daarom niet gemist worden en zullen langer door moeten werken. Ook heeft deze groep veel kennis en vaardigheden die niet gemist kunnen worden, omdat er de komende vijf jaar al een groot aantal eerstegraads docenten zal pensioneren. (School X, 2014b)

Wanneer de doelgroep niet langer door werkt, zal het personeelsbestand dermate klein worden dat het onmogelijk is om de organisatie vitaal te houden. Ook moet ervoor gezorgd worden dat de hoge belasting van het personeel geen overbelasting wordt (School X, 2014b). Duurzame inzetbaarheid is dus van essentieel belang om als organisatie succesvol te worden en te blijven.

Om bovenstaande redenen is de opdrachtgever op zoek gegaan naar een student om onderzoek te (laten) doen naar de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar.

2.2 Probleem- en doelstelling

De aanleiding en verschillende gesprekken met de begeleiders hebben geleid tot het formuleren van de volgende probleemstelling:

"Wat is de huidige duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X en hoe kan de duurzame inzetbaarheid bevordert worden?"

Er zijn twee doelstellingen voor het onderzoek, namelijk:

- *Nulmeting.*
Door een nulmeting te maken van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar zal duidelijk worden welke vlakken van duurzame inzetbaarheid verbeterd moeten worden.
- *Bevorderen duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 50 tot en met 62 jaar.*
Door onderzoek te doen naar bevorderende maatregelen van de duurzame inzetbaarheid van vijftigplussers worden er verschillende manieren en handvaten aangereikt om de vlakken van duurzame inzetbaarheid die bevordert moeten worden ook daadwerkelijk te verbeteren. Op deze wijze wordt ervoor gezorgd dat de doelgroep over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden blijft beschikken om in huidig en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn, te (blijven) functioneren.

Het onderzoek is input voor het HR-beleid. School X is geïnteresseerd in de resultaten, want door middel van beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid kan de doelstelling om orde te scheppen en te stabiliseren worden bereikt (School X, 2015). Het doen van een nulmeting en onderzoek doen naar bevorderende maatregelen van de duurzame inzetbaarheid van vijftigplussers draagt bij aan de volgende HR-doelstellingen van School X:

- De belastbaarheid van medewerkers niet te hoog laten worden.
- Efficiënter en effectiever door het personeel laten werken (bezuinigen).
- Blijven benutten van de kennis en vaardigheden van deze groep.

(persoonlijke communicatie, 25 februari 2015)

De deelvragen ondersteunen de beantwoording van de probleemstelling.

Deelvragen deskresearch:

- *Wat is duurzame inzetbaarheid?*
- *Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?*
- *Wat is goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid?*

Deelvragen fieldresearch:

- *Wat zijn best practices van beleid rondom duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs?*
- *Wat is de huidige situatie rondom duurzame inzetbaarheid bij School X voor medewerkers van 50 tot en met 62 jaar?*
- *Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid eruit volgens de schoolleiding en de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X?*

2.3 Doelgroep

Als doelgroep zijn de medewerkers, zowel onderwijzend personeel als onderwijsondersteunend personeel, van 50 tot en met 62 jaar gekozen. De selectie op leeftijd is gemaakt, omdat de groep medewerkers boven de 50 jaar meer geconfronteerd wordt met het naderen van de pensioengerechtigde leeftijd en daarover meer uitgesproken verwachtingen zal ontwikkelen. Vervolgens is de groep medewerkers boven de 50 jaar verder afgebakend tot en met de leeftijd van 62 jaar, omdat de medewerkers van 63 jaar en ouder momenteel al gesprekken voeren met HR over hun pensioen en voor deze medewerkers vindt er maatwerk plaats op basis van hun inzetbaarheid. De doelgroep voor het onderzoek bestaat in totaal uit 46 medewerkers (School X, z.j.). 33 medewerkers van deze doelgroep zijn onderwijzend personeel (OP) en 13 medewerkers zijn onderwijsondersteunend personeel (OOP) (School X, z.j.). Er is gekozen om beide groepen te betrekken in het onderzoek (OP en OOP), omdat de opdrachtgever het van belang vindt om voor zowel het OP en OOP de inzetbaarheid in kaart te brengen en bevorderende maatregelen te treffen.

De input van de schoolleiding is relevant voor het onderzoek, omdat ook in hoofdstuk 1 al naar voren kwam dat de schoolleiding domineert in het bureaucratische gedeelte van de school. De schoolleiding is niet de doelgroep van het onderzoek.

2.4 Afbakening

De tijd voor het uitvoeren van het onderzoek is 560 uur, ongeveer 4 maanden. Door het korte tijdsbestek van het onderzoek is er minder tijd voor de dataverzameling en moet deze plaatsvinden rond de drukke examentijd van School X. Er wordt gestart met vooronderzoek en een probleemanalyse. Vervolgens wordt er een onderzoeksopzet gemaakt, om daarna de dataverzameling te starten. Na het verzamelen van de data, wordt de data geanalyseerd. Afsluitend wordt de rapportage opgesteld. Voor een uitgebreide uitleg wordt er verwezen naar de procedure in hoofdstuk 4.4.

Er wordt hoofdzakelijk gefocust op literatuur die gericht is op beleid over duurzame inzetbaarheid van ouderen (vijftigplus) en beleid in het onderwijs. Tot slot wordt de focus gelegd op zowel onderwijzend personeel (docenten) als onderwijsondersteunend personeel van 50 tot en met 62 jaar, zoals ook al is toegelicht in hoofdstuk 2.3. Prioriteit is om voor deze groep medewerkers allereerst maatregelen te treffen omtrent duurzame inzetbaarheid om te voorkomen dat ook met deze groep maatwerk besproken moet worden. Dit betekent niet dat het onderzoek alleen input is voor beleid voor medewerkers van 50 tot en met 62 jaar. Het onderzoek is input voor beleid voor alle medewerkers, maar de focus wordt gelegd op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 50 tot en met 62 jaar.

In het onderzoek wordt de schoolleiding meegenomen in de vorm van focusgroepen, omdat uit vooronderzoek blijkt dat leidinggevend een belangrijke faciliterende rol spelen in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (ministerie SZW, 2012).

3. Theoretisch kader

Een deel van de antwoorden op de deelvragen wordt beantwoord in de literatuurstudie. Het doel van de literatuurstudie is om het onderzoek theoretisch te onderbouwen. De volgende deelvragen worden hierbij beantwoord:

- Hoofdstuk 3.1: "Wat is duurzame inzetbaarheid?"
- Hoofdstuk 3.2: "Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?"
- Hoofdstuk 3.3: "Wat is goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid?"

3.1 Wat is duurzame inzetbaarheid?

Hoe het begrip duurzame inzetbaarheid wordt ingevuld, hangt af van de context en het perspectief van waaruit wordt gekeken.

Volgens van der Klink et al. (2010) is duurzame inzetbaarheid een wisselwerking tussen de medewerker en het werk. Er wordt gekeken vanuit zowel het perspectief van de werkgever als de medewerker. Zij beschrijven duurzame inzetbaarheid als volgt:

"Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten." (van der Klink et al., 2010)

Naast de bovengenoemde definitie bestaan er nog meer definities van duurzame inzetbaarheid. Zo hanteert Randstad (z.d.) de volgende definitie:

"Duurzame inzetbaarheid betekent dat uw medewerkers hun talenten optimaal benutten, steeds op de goede plek zitten of ernaartoe bewegen en maximaal bijdragen aan uw organisatie. Organisaties die ervoor zorgen dat hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, anticiperen tijdig op veranderingen en zijn daardoor flexibel en succesvol." (Randstad, z.d.)

De definitie van Randstad (z.d.) is geformuleerd door een commerciële organisatie en is vooral gericht op het perspectief van de werkgever. Belangrijk voor dit onderzoek bij School X is om zowel de werkgever als de medewerker te betrekken. Daarom is er in dit onderzoek gekozen voor de definitie zoals van der Klink et al. (2010) beschrijft.

Onderstaand zijn er theorieën beschreven die duurzame inzetbaarheid beschrijven. Vervolgens wordt uit deze theorieën een conclusie getrokken over welke elementen van duurzame inzetbaarheid zullen worden gebruikt in dit onderzoek met als uitgangspunt de definitie van duurzame inzetbaarheid volgens van der Klink et al. (2010).

3.1.1 Duurzame inzetbaarheid volgens TNO (2014)

TNO (2014) heeft duurzame inzetbaarheid samengevat in vier kernelementen.

1. Gezondheid en energie

Het eerste kernelement is gezondheid en energie (TNO, 2014). Een goede gezondheid vormt de basis van onze dagelijkse bezigheden thuis en op het werk. Wat heeft de gezondheid en energie van een medewerker te maken met de duurzame inzetbaarheid? Tijdens onderzoek over de relatie tussen gezondheid, leefstijl en arbeidsproductiviteit (Slingerland, 2010) is vastgesteld dat leefstijlkenmerken gerelateerd zijn aan verminderde arbeidsproductiviteit. Een slechte gezondheid en leefstijl zorgt er dus voor dat medewerkers minder productief worden en dus minder duurzaam inzetbaar zijn.

2. Vakkennis en vaardigheden

Het tweede kernelement is vakkennis en vaardigheden (TNO, 2014), deze zijn nodig om het werk uit te voeren. Kennis en vaardigheden die nodig zijn om een bepaalde functie uit te voeren verandert continu (TNO, 2014). Tegenwoordig is er bijvoorbeeld andere kennis nodig voor de functie van docent Nederlands dan vroeger. Ook de wensen en behoeften van een medewerker verandert regelmatig (Poeran, 2015). Dit betekent dat medewerkers zich moeten blijven ontwikkelen en dat de werkgever hierin zal moeten faciliteren (Poeran, 2015).

3. Motivatie en betrokkenheid

Het derde kernelement is motivatie en betrokkenheid (TNO, 2014). Plezier in het werk, een passende baan en een organisatie waarin een medewerker zich thuis voelt zijn de basis voor een goede motivatie. Plezier in het werk geeft energie en helpt om optimaal te presteren. (TNO, 2014)

4. Werk-privébalans

Het vierde kernelement is werk-privébalans (TNO, 2014). Bij werk-privébalans wordt er gekeken naar de invloed die het werk heeft op je privéleven en andersom (de Bel, 2014). Mensen kunnen moeite hebben om de hoeveelheid aan rollen die ze in het dagelijks leven vervullen op een goede manier te combineren. De juiste balans tussen werk en privé is voor iedereen anders (de Bel, 2014).

3.1.2 Werkvermogen volgens Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo (2005)

Ilmarinen et al. (2005) beschrijven duurzame inzetbaarheid als werkvermogen, de verschillende factoren die werkvermogen bepalen zijn samengebracht in een 'huis' (zie figuur 3.1a).

1. Gezondheid

De basis van het huis van werkvermogen is de gezondheid van de medewerker, het is het fundament van het werkvermogen. (Ilmarinen et al., 2005)

2. Competenties

De eerste verdieping bestaat uit competenties. Dit is een combinatie van vaardigheden en kennis. (Ilmarinen et al., 2005)

3. Normen en waarden

De tweede verdieping bestaat uit normen en waarden. Het gaat hierbij om de drijfveren van medewerkers en uit zich in houding en motivatie. (Ilmarinen et al., 2005)

4. Werk

De derde verdieping gaat over de werkomstandigheden, de inhoud van het werk, organisatie en management en leiderschap. Bijvoorbeeld de manier waarop een leidinggevende werkprocessen aanstuurt, heeft invloed op het werkvermogen van medewerkers. (Ilmarinen et al., 2005)

5. Factoren buiten werk

Tot slot hebben ook factoren buiten de werkomgeving invloed op werkvermogen zoals familie, vrienden en bekenden. Ook maatschappelijke factoren hebben invloed op het werkvermogen. (Ilmarinen et al., 2005)

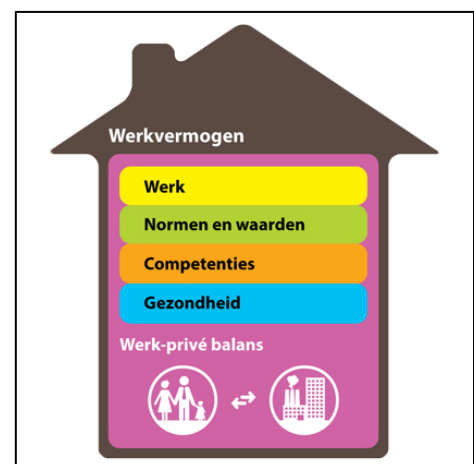
De uitdaging is om een balans te creëren van de verschillende verdiepingen van het huis van werkvermogen en deze balans te behouden. (Ilmarinen et al., 2005)

3.1.3 Belasting-belastbaarheidsmodel (van Dijk, Dormolen, Kompier en Meijman, 1990)

Omdat gezondheid zowel door TNO (2014) als door Ilmarinen et al. (2005) als belangrijke factor wordt genoemd van duurzame inzetbaarheid, wordt in deze paragraaf het belasting-belastbaarheidsmodel (van Dijk et al., 1990) beschreven. Dit model beschrijft de effecten van arbeidsomstandigheden (de werkcontext) op de gezondheid.

Het model, zie figuur 3.1b, geeft een opeenvolging van gebeurtenissen:

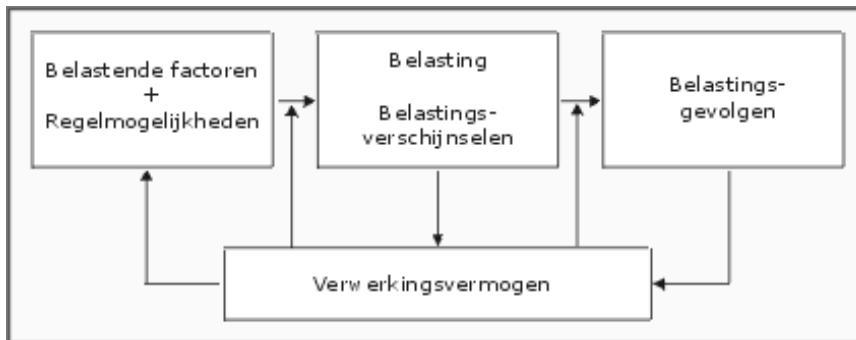
1. Belastende factoren (fysieke, omgevings- en psychosociale factoren) leiden, afhankelijk van regelmogelijkheden in het werk, tot belastingsverschijnselen.
2. Wanneer de belastingsverschijnselen aanhouden, leidt dit tot belastingsgevolgen.



Figuur 3.1a
Huis van werkvermogen
(Ilmarinen et al., 2005)

3. Wanneer er belastingsgevolgen zijn, is er (blijvende) gezondheidsschade. De belastingsverschijnselen kunnen ook weer leiden tot een verhoging van de belastende factoren wanneer er onvolledige verwerking of herstel is (vicious circle). (van Dijk et al., 1990)

Belastingsverschijnselen hoeven niet negatieve gevolgen te hebben. Wanneer er voldoende verwerking is, verdwijnen de belastingsverschijnselen. Bij gedoseerde overbelasting, waarbij er een goede balans is in frequentie en duur van en herstel na de belasting, is er sprake van groei van de capaciteiten. Het verwerkingsvermogen is dan toegenomen. Met een toegenomen verwerkingsvermogen kan de medewerkers de belastende factoren beter aan. Het verwerkingsvermogen speelt in het belasting-belastbaarheidsmodel een sleutelrol. Het hangt samen met de drie andere elementen. (van Dijk et al., 1990)



Figuur 3.1b
Belasting-belastbaarheidsmodel (van Dijk et al., 1990)

3.1.4 Conclusie: wat is duurzame inzetbaarheid?

In dit hoofdstuk zijn verschillende elementen van duurzame inzetbaarheid genoemd uit verschillende theorieën. Voor dit onderzoek zijn de meest relevante elementen van duurzame inzetbaarheid gekozen, om tot een concrete definitie te komen voor dit onderzoek met de definitie zoals van der Klink et al. (2010) beschrijven als uitgangspunt.

1. Gezondheid

Het eerste element is gezondheid. In de eerste twee theorieën (TNO, 2014; Ilmarinen et al., 2005) komt gezondheid als element van duurzame inzetbaarheid naar voren. In het huis van werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005) is de toevoeging van gezondheid als basis van duurzame inzetbaarheid een juiste aanvulling. TNO (2014) beschrijft de werk-privébalans als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek wordt deze balans meegenomen in het element gezondheid, waarbij de focus ligt op de rust die een medewerker neemt en de hoeveelheid energie die een medewerker aan het einde van een werkdag heeft. Gezondheid bestaat uit een geestelijk en een lichamelijk gedeelte. Geestelijke gezondheid is in dit onderzoek gericht op het energieniveau om aan het werk te gaan. De geestelijke gezondheid wordt tevens gekenmerkt door de belastingsverschijnselen van medewerkers, zoals van Dijk et al. (1990) beschrijven in het belasting-belastbaarheidsmodel. Wanneer deze verschijnselen leiden tot belastingsgevolgen kan het betekenen dat medewerkers veel stressklachten hebben of tegen een burn-out aan zitten (van Dijk et al., 1990). De lichamelijke gezondheid is gefocust op de leefstijl (de Bel, 2014): voeding, beweging en voldoende slaap.

2. Ontwikkeling

Het tweede element is ontwikkeling. In de theorie van TNO (2014) wordt dit omschreven als vakkennis en vaardigheden. In dit onderzoek wordt ontwikkeling breder getrokken dan alleen het vergroten van vakkennis en vaardigheden, omdat het dieper ingaat op de flexibiliteit en aantrekkelijkheid van de werknemers. In de theorie van Ilmarinen et al. (2005) wordt de ontwikkeling genoemd als competenties. Hierbij gaat het dan, net als bij TNO (2014), om kennis en vaardigheden ontwikkelen. In dit onderzoek gaat ontwikkeling zowel over kennis en vaardigheden als over de flexibiliteit en aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt.

3. Betrokkenheid

Het derde element is betrokkenheid. In de theorie van TNO (2014) komt betrokkenheid naar voren als 'motivatie en betrokkenheid'. In de theorie van Ilmarinen et al. (2005) wordt betrokkenheid genoemd als 'normen en waarden'. Betrokkenheid van medewerkers wordt gerealiseerd wanneer de medewerkers zich identificeren met de organisatie, het is meer dan alleen loyaliteit naar de werkgever (Mowday, Steers & Porter, 1979). De medewerkers identificeren zich ook met de normen en waarden van de organisatie. Voor dit onderzoek wordt betrokkenheid beschreven als loyaliteit en cultuur (normen en waarden).

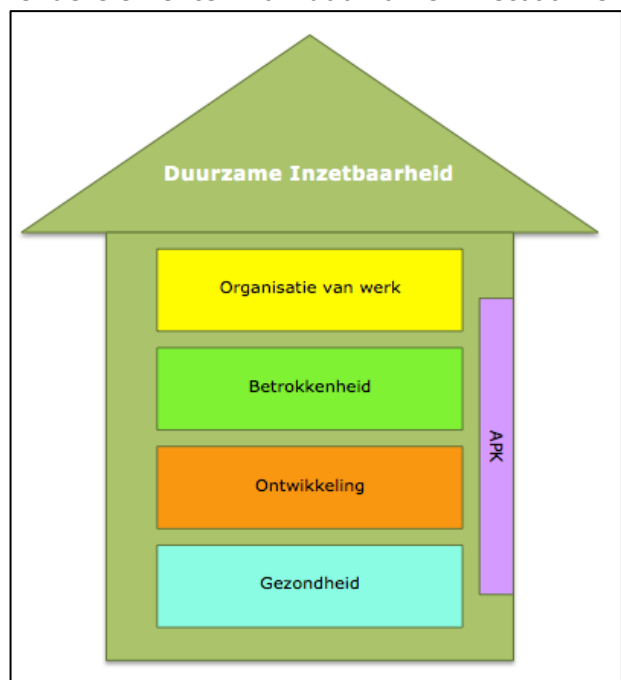
4. Organisatie van werk

Het vierde element is de organisatie van werk. Leidinggevendenden moeten de medewerkers ondersteunen, zodat zij optimaal hun werk kunnen doen. De definitie zoals van der Klink et al. (2010) beschrijven, stelt dat er, om duurzame inzetbaarheid te realiseren, er een werkcontext moet zijn die medewerkers in staat stelt om ook daadwerkelijk duurzaam inzetbaar te kunnen zijn. Hiermee worden ontwikkelingsmogelijkheden en aangepast werk en werkomstandigheden bedoeld. In de theorie van Ilmarinen et al. (2005) wordt 'werk' omschreven als 'de werkomstandigheden, de inhoud van het werk, organisatie en management en leiderschap'. In het belasting-belastbaarheidsmodel (van Dijk et al., 1990) worden arbeidsomstandigheden genoemd als belastende factoren in werk. De definitie voor de organisatie van werk is in dit onderzoek als volgt: Autonomie, relatie met de leidinggevende en werkomstandigheden.

Het idee om een huis te maken met een belangrijke basis en verschillende verdiepingen geeft de juiste balans aan tussen de verschillende elementen van duurzame inzetbaarheid.

Om deze reden is er een 'Huis van Duurzame Inzetbaarheid' voor dit onderzoek opgesteld om duurzame inzetbaarheid te omschrijven. Hoewel dit geen valide instrument is, geeft het een goede weergave van de definitie van duurzame inzetbaarheid zoals bedoeld in dit onderzoek (zie figuur 3.1c). Ook is het element van APK (ministerie SZW, 2012), van belang: check periodiek hoe het gaat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Meer over 'APK' is te vinden in paragraaf 3.2.1.

Gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie van werk maken het mogelijk voor medewerkers om doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden te beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.



Figuur 3.1c
Huis van Duurzame Inzetbaarheid

3.2 Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?

Euwals, Boeters, Bosch, Deelen, en ter Weel (2013) beschrijven in het 'CPB Achtergronddocument' dat duurzame inzetbaarheid van belang is voor drie partijen:

- **Medewerkers**
Duurzame inzetbaarheid is van belang voor de medewerker, omdat deze persoon dan in zijn eigen levensonderhoud kan voorzien tot aan de pensioenleeftijd (Euwals et al., 2013).
- **Werkgevers**
Voor organisaties is bepaalde kennis en vaardigheden van belang. Voor de werkgever is het van belang dat kennis en vaardigheden van medewerkers onderhouden en verbeterd worden. (Euwals et al., 2013)

- **Maatschappij**

Een duurzaam inzetbare medewerker draagt bij aan de financiering van de verzorgingsstaat door middel van betalen van belastingen en sociale premies. Daarnaast zal deze medewerker weinig aanspraak maken op collectieve voorzieningen. (Euwals et al., 2013)

Euwals et al. (2013) beschrijven dat het aandeel van ouderen op de arbeidsmarkt sterk is gestegen de afgelopen 20 jaar. Met het toegenomen belang van werkzame ouderen is ook het belang van hun inzetbaarheid toegenomen. Het belang neemt toe door ontwikkelingen aan de aanbodzijde, zoals in participatie en demografie. Ook neemt het belang toe aan de vraagzijde, zoals door technologische vooruitgang en organisatorische veranderingen. De arbeidsmarkt bestaat straks volgens Euwals et al. (2013) voor een groter deel uit ouderen en kennis verouderd in een steeds hogere snelheid. Werkgevers en medewerkers zullen daarom moeten investeren in duurzame inzetbaarheid. (Euwals et al., 2013)

3.2.1 Het belang van duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs

De nadruk van het Sectorplan-VO lag in 2014 op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het voortgezet onderwijs (VO-raad, 2014b). Volgens het CPB (2013) is er in het voortgezet onderwijs sprake van een lerarentekort tot in ieder geval 2025, met name bij de technische vakken en moderne talen. Duurzame inzetbaarheid is in het voortgezet onderwijs daarom van belang, omdat het anders tot verlies zal leiden in de kwaliteit van het onderwijs vanwege te weinig docenten. Voor scholen is het dus van belang om ouderen langer te behouden om het docententekort binnen de kaders te houden.

3.3 Wat is goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid?

Volgens FME (z.d.) is er geen blauwdruk voor duurzame inzetbaarheid. Elk bedrijf is anders en vraagt dus om maatwerk. Ook het ministerie van SZW (2012) benoemt dat er geen 'one size fits all'-oplossing of aanpak is. Elke werkgever zal in overleg met de medewerker moeten bepalen welke maatregelen nodig zijn om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Zoals Radha Poeran (2015) tijdens haar gastcollege ook aangaf, is het van belang om de verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid zowel bij de werkgever als de werknemer te leggen. Werkgever moet een faciliterende rol innemen voor de medewerkers om duurzame inzetbaarheid te realiseren en de medewerker moet acties ondernemen om de eigen inzetbaarheid duurzamer te maken. Mintzberg (2006) geeft aan dat dit ook past bij een professionele bureaucratie (zie hoofdstuk 1.2). Hierin zijn medewerkers namelijk zelfstandig en moeten zij gefaciliteerd worden door het management.

Onderstaand worden succesfactoren van duurzame inzetbaarheid gegeven. Daarbij is het verstandig om ook rekening te houden met de verschillende levensfasen van medewerkers.

3.3.1 Manifest Duurzame Inzetbaarheid (ministerie SZW, 2012)

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ministerie SZW, 2012) is een initiatief gestart op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Samen honderd werkgevers hebben ze vijf succesfactoren geformuleerd zodat werkgevers en werknemers maximaal kunnen profiteren van duurzame inzetbaarheid (ministerie SZW, 2012).

1. Betrokkenheid

De eerste succesfactor is betrokkenheid. Mensen die echt zin hebben in hun werk, leveren betere prestaties en zijn minder vaak ziek. Factoren die hierbij naar voren komen zijn meesterschap, autonomie en zingeving. (ministerie SZW, 2012)

2. Organisatie

De tweede succesfactor is organisatie. Om betrokken te kunnen zijn en verantwoordelijkheid op zich te kunnen nemen, moeten werknemers gefaciliteerd worden door een goede inrichting van de organisatie. De werkcontext moet op de juiste wijze afgestemd zijn voor de medewerker om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn. (ministerie SZW, 2012)

3. Gezondheid

De derde succesfactor is gezondheid. Het is van belang om medewerkers bewust te maken van hun gezondheid en om een gezondere levensstijl te stimuleren. De werkgever kan faciliteren bij sporten, gezond leven en stoppen met roken. Het doel van hiervan is om de medewerkers zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor hun duurzame inzetbaarheid. Werkgevers investeren in de gezondheid van medewerkers vanwege de kosten van ziekteverzuim, omdat goed gekwalificeerde medewerkers schaars zijn, en omdat ze een aantrekkelijke werkgever willen zijn. (ministerie SZW, 2012)

4. Ontwikkeling

De vierde succesfactor is ontwikkeling. De flexibiliteit en aantrekkelijkheid van de werknemers worden vergroot op de arbeidsmarkt als er mogelijkheden tot ontwikkeling worden geboden. Ook het vermogen van de organisatie om in te spelen op veranderingen in de markt wordt vergroot. Organisaties hebben behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers, zowel binnen als buiten de organisatie. (ministerie SZW, 2012)

"APK"

De vijfde succesfactor is "APK" en is een samenvatting van de vier bovenstaande succesfactoren. Hierbij gaat het erom dat werkgevers periodiek onderzoeken hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit onderzoek kan vervolgens aanleiding zijn om het gesprek aan te gaan met medewerkers over de duurzame inzetbaarheid. Een aantal voorbeelden van hoe dit kan worden gedaan worden hieronder benoemd. (ministerie SZW, 2012)

- Geef medewerkers periodiek een loopbaantraject.
- Adviseer op basis van ambitie en (risico op) arbeidsongeschiktheid.
- Laat medewerkers gratis (en vrijwillig) deelnemen aan een gezondheidscheck.
- Laat een onderzoek uitvoeren naar de betrokkenheid van medewerkers. Dit onderzoek is aanleiding om gesprekken te voeren over leefstijl.
- Ga in gesprek over de loopbaan en maak hierover concrete afspraken.
- Deel de resultaten die worden gemeten, zowel positief als negatief.
- Vraag medewerkers om het management te evalueren. Gebruik de feedback om de kwaliteit van het leidinggeven te verbeteren.

(ministerie SZW, 2012)

3.3.2 Active aging oudere doelgroep

Zoals in hoofdstuk 3.2 al is toegelicht, hebben werkgevers en medewerkers een gezamenlijke verantwoordelijkheid en moeten beiden investeren in duurzame inzetbaarheid. Active aging wordt gefocust op alle medewerkers in elke leeftijdscategorie (Kluijtmans, 2010). Om duurzame inzetbaarheid inhoud te geven, moet er aandacht zijn voor de volgende vraag: 'Is dit werk optimaal afgestemd op iemands kwaliteiten en ambities?'. Activiteiten en aandacht die voortkomen uit deze vraag zorgen ervoor dat medewerkers met plezier langer kunnen blijven werken, dat is ook de doelstelling van active aging. (Kluijtmans, 2010)

Inzicht in de levensfasen van medewerkers speelt een belangrijke rol in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Kluijtmans, 2010). Benadrukt wordt door Kluijtmans (2010) dat, ook al zitten mensen in dezelfde levensfase, er kunnen grote verschillen bestaan tussen deze mensen. Dit onderzoek is gericht op een bepaalde doelgroep, namelijk medewerkers van 50 tot en met 62 jaar. Deze groep kan worden bestempeld als 'oudere medewerkers'. Onderstaand worden de levensfase van vijftigers en zestigers beschreven volgens Kluijtmans (2010).

- Vijftigers kunnen op verschillende manieren in hun werk staan, namelijk als iemand die een nieuwe rol heeft gevonden of als iemand die niet over de dilemma's van vroeger heen gekomen is (Kluijtmans, 2010). Wanneer het tweede het geval is, dan stopt de ontwikkeling. Deze vijftigers vragen zich bijvoorbeeld af of het niet goed is zoals het altijd is gedaan of zien vernieuwingen als een bedreiging. Tips om in te spelen op deze levensfase zijn als volgt:
 - Beoordeel vijftigers meer op kwaliteit dan op de productiviteit. Bespreek de wensen en mogelijkheden met betrokkenen en de leidinggevende.

- Voor vijftigers die niet lekker in hun vel zitten, kan een deelname aan een zingevingstraject worden gefaciliteerd.
 - Vijftigers zouden een goede coach kunnen zijn omdat zij veel ervaring, rust en wijsheid hebben verzameld.
- (Kluijtmans, 2010)
- Bij zestigers worden onderlinge verschillen vaak groter, vanwege verschillende fysieke beperkingen maar ook door psychologische verschillen in groei. Zestigers kunnen ook veel verschillen in hoe zij kijken naar de toekomst. Sommigen vinden pensioen angstig, anderen kijken ernaar uit. Tips om in te spelen op de levensfase van de zestigers zijn als volgt:
 - Zet de zestigers in zoals beschreven bij de vijftigers.
 - Bespreek het naderen van de pensioengerechtigde leeftijd met de zestigers. Ze hebben veel wijsheid en ervaring opgedaan en zouden hierom als coach kunnen functioneren.
 - Het aanbieden van programma's ter voorbereiding op het pensioen draagt bij aan het met plezier doorwerken tot aan de daadwerkelijke pensionering.
- (Kluijtmans, 2010)

Wanneer HR bewust is van de verschillende levensfasen van de medewerkers en hiernaar luistert, kunnen deze medewerkers optimaal functioneren. Medewerkers kunnen zelf ook initiatief nemen om optimaal inzetbaar te blijven. De kern is volgens Kluijtmans (2010): hoe kunnen organisatie en medewerkers voor elkaar interessant blijven? (Kluijtmans, 2010)

Nauta (2009) beschrijft dat leeftijdsverschillen benadrukken het laatste is wat organisaties moeten doen, omdat vooral ouderen zich dan ook als een oudere medewerker gaan voelen. Het is in dit onderzoek dan ook niet de intentie om deze groep een stereotype label op te plakken, maar om een eerste handvat te hebben bij optredende problematieken (Kluijtmans, 2010). Verdere analyse en maatwerk in interventies is altijd nodig. Hoe iemand in zijn werk staat, welke kwaliteiten deze persoon heeft en welke keuzes iemand wil maken, hangt volgens Kluijtmans (2010) af van een aantal zaken: aangeboren intelligentie, persoonlijkheid, carrièreprofiel, generatie en de samenstelling van familie of gezin. De leeftijd en levensfase van een persoon loopt als rode draad er doorheen (Kluijtmans, 2010).

Uit onderzoek van Nauta, de Bruin en Cremer (2004) blijkt dat de meeste oudere medewerkers uitstekend kunnen functioneren. Leeftijd zegt weinig over hoe mensen functioneren. Ouder worden op het werk leidt niet tot verminderde prestaties, want capaciteiten en vaardigheden blijven vrij stabiel tot aan de pensioenleeftijd. (Nauta et al., 2004)

3.4 Conclusie theoretisch kader

Duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek gedefinieerd met vijf elementen: gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid, organisatie van werk en "APK". Hierin is gezondheid de basis van duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid is van belang voor zowel werkgevers, werknemers als voor de maatschappij (Euwals et al., 2013). Het aandeel van ouderen op de arbeidsmarkt is vergroot de afgelopen jaren en dit betekent dat het belang van hun duurzame inzetbaarheid ook is toegenomen. Duurzame inzetbaarheid is in het voortgezet onderwijs van belang, omdat het anders tot verlies zal leiden in de kwaliteit van het onderwijs vanwege een lerarentekort (CPB, 2013).

Goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid betreft medewerkers in alle activiteiten van de organisatie, zorgt voor een goede inrichting van de organisatie, stimuleert een goede gezondheid van medewerkers en stimuleert de ontwikkeling van medewerkers (ministerie SZW, 2012). Een juiste werkcontext is de rode draad in duurzame inzetbaarheid. Tevens wordt er met goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid ingespeeld om de levensfase van alle medewerkers (Kluijtmans, 2010). In dit onderzoek wordt specifiek gefocust op de twee levensfasen van de doelgroep: vijftigers en zestigers.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving gegeven van de methodologie van het onderzoek. De verantwoording van de doelgroep, methode, operationalisering, procedure en analyse zijn toegelicht. De kwaliteit van het onderzoek komt naar voren in de beschrijving van de onderzoeksopzet, steekproef en operationalisering. In paragraaf 4.4 wordt in de procedure nog een aanvulling gegeven over de kwaliteit van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet worden drie vragen beantwoord (Baarda, 2014):

- Welke vorm van onderzoek kiest de onderzoeker?
- Welke eenheid kiest de onderzoeker: populatie of steekproef?
- Hoe meet de onderzoeker de kenmerken?

Onderstaand in tabel 4.1a is de onderzoeksopzet te vinden per deelvraag.

Deelvraag	Dataverzamelingsmethode	Steekproef
1. Wat is duurzame inzetbaarheid?	Literatuuronderzoek	n.v.t.
2. Waarom is duurzame inzetbaarheid van belang?	Literatuuronderzoek	n.v.t.
3. Wat is goed beleid rondom duurzame inzetbaarheid?	Literatuuronderzoek	n.v.t.
4. Wat zijn best practices van beleid rondom duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs?	Expertinterview (ongestructureerd interview)	1 expert
5. Wat is de huidige situatie rondom duurzame inzetbaarheid bij School X voor medewerkers van 50 t/m 62 jaar?	Enquête	29 van de 46 medewerkers
	Focusgroepen	9 van de 9 leidinggevenden 7 van de 46 medewerkers
6. Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid eruit volgens de schoolleiding en de medewerkers van 50 t/m 62 jaar van School X?	Focusgroepen	9 van de 9 leidinggevenden
		7 van de 46 medewerkers

Tabel 4.1a

Onderzoeksopzet

4.1.1 Literatuuronderzoek

Er is een literatuuronderzoek gedaan, zodat informatie verkregen kon worden om de kenmerken van duurzame inzetbaarheid te definiëren en te meten. Een andere reden voor het doen van literatuuronderzoek was om een onderzoeksopzet te maken. Een derde reden voor het doen van literatuuronderzoek was om een theoretisch kader te ontwikkelen waarmee de onderzochte inzetbaarheid kon worden verklaard.

4.1.2 Enquête

Door middel van een enquête, een kwantitatieve dataverzamelingsmethode, is de huidige duurzame inzetbaarheid van medewerkers van de doelgroep in kaart gebracht. Er is gekozen voor een enquête, omdat hierdoor een grote groep kon worden bereikt. De resultaten zijn hierdoor representatief zijn voor de hele doelgroep. (Baarda, 2014)

Een voordeel van een enquête is dat het anoniemer is dan interviews. De respondent is minder bang dat er een raar antwoord wordt gegeven. Ook is er het voordeel van de bedenktijd voor de respondent. Tot slot heeft het als voordeel dat het relatief weinig geld en tijd kost. Deze voordelen maken het onderzoek meer valide. (Baarda, 2014)

Tijdens het ontwerpen en uitzetten van de enquête is er ten eerste rekening gehouden met respondentonvriendelijkheid (Baarda, 2014), dit maakt het onderzoek namelijk in mindere mate valide. Hiermee is zoveel mogelijk rekening gehouden door de vragenlijst zo kort en simpel mogelijk te houden. Vervolgens is er rekening mee gehouden dat er weinig controle is op de beantwoording (Baarda, 2014). Dit kan het onderzoek minder valide maken. Er is van tevoren een proefafname gedaan zoals Baarda (2014) adviseert, zodat er controle is bij

de vragen of deze worden begrepen. Tot slot is er rekening gehouden met een gedeeltelijke non-respons (Baarda, 2014), dit kan zorgen voor een verminderde validiteit. Voordat de enquête is uitgezet, is er in de nieuwsbrief een aankondiging gedaan. Met de introductiebrief is geprobeerd de respondent te overtuigen van het belang van het invullen van de vragenlijst. Ook zijn er herinneringen verstuurd naar ieder lid van de doelgroep om de non-respons te verlagen. Omdat anonimiteit van belang is, is de herinnering naar de gehele doelgroep gestuurd om de respondent niet wantrouwend te maken. (Baarda, 2014)

4.1.3 Expertinterview

Door middel van een open interview, een kwalitatieve dataverzamelmethode, is er een best practice in kaart gebracht. Er is gekozen voor een open interview, zodat er alle ruimte is voor de eigen inbreng van de respondent. (Baarda, 2014)

Een voordeel van een interview is dat het respondentvriendelijk is, omdat het een natuurlijke manier is om gegevens te verzamelen. Ook is er controle op het beantwoordingsproces en kan er doorgevraagd worden. Tot slot is er een grote respons. De kans is klein dat een respondent weigert mee te doen of weigert de vragen te beantwoorden. Deze voordelen maken het onderzoek meer valide. (Baarda, 2014)

Tijdens het interview is er geen anonimiteit en er is beïnvloeding door de interviewer. Dit maakt het onderzoek minder valide. Het grootste nadeel van een interview is de interviewer zelf (Baarda, 2014). Tijdens het interview is nauwelijks bedenktijd, dit maakt het onderzoek minder valide. Tot slot is er rekening gehouden de hoeveelheid tijd die bij interviews komt kijken. Er is één expertinterview gehouden. (Baarda, 2014)

4.1.4 Focusgroepen

De gewenste situatie is met focusgroepen in kaart gebracht. Ook zijn de resultaten van de enquête besproken. De focusgroep was dus gedeeltelijk nog gefocust op de huidige situatie. De focusgroep is een kwalitatieve dataverzamelmethode (Baarda, 2014).

Het voordeel van focusgroepen is dat het minder tijd kost dan interviews. Ook worden respondenten aan het denken gezet over aspecten waar ze bij individueel gesprek niet bij stil hadden gestaan. Dit verhoogt de validiteit. (Baarda, 2014)

Tijdens de focusgroepen is er rekening gehouden met groepsprocessen die kunnen spelen (Baarda, 2014), dit maakt het onderzoek minder valide. De groep wordt opgesplitst per element van duurzame inzetbaarheid en de uitkomsten worden gepresenteerd, waarop een discussie kan worden gevoerd tussen de groepen.

De betrouwbaarheid van een focusgroep is laag, omdat er andere uitkomsten zijn bij herhaling. De betrouwbaarheid is gedeeltelijk vergroot, omdat de resultaten van de enquête die in de focusgroepen worden behandeld betrouwbaar zijn. Ook is de betrouwbaarheid verhoogd door focusgroepen te doen bij twee groepen. (Baarda, 2014)

4.2 Steekproef

Onderstaand is per dataverzamelmethode beschreven welke steekproef is genomen tijdens het onderzoek. Aan het einde van deze paragraaf is een overzicht te zien van de respons (zie tabellen 4.2b, 4.2c en 4.2d).

4.2.1 Enquête

De populatie bestond uit 46 medewerkers van School X (School X, z.j.). Tijdens het uitzetten van de enquête is er rekening gehouden met medewerkers die niet aanwezig zijn of geen behoefte hebben om mee te doen.

4.2.2 Expertinterview

Er is gezocht naar een organisatie waarmee een open interview kon worden gehouden over een best practice van duurzame inzetbaarheid bij ouderen in het voortgezet onderwijs.

4.2.3 Focusgroepen

Focusgroep schoolleiding

De populatie voor de focusgroep met de schoolleiding was 9 medewerkers. De gehele populatie was uitgenodigd voor de focusgroep om tot een (gedeeltelijk) antwoord te kunnen komen van de deelvraag. De steekproef is 9 van de 9 medewerkers.

Focusgroep medewerkers

De populatie voor de focusgroep met medewerkers was 46 medewerkers van School X van 50 tot en met 62 jaar (School X, z.j.). 9 medewerkers van deze populatie waren uitgenodigd. De verwachting was dat er voorafgaand aan de focusgroep een aantal docenten af zou zeggen vanwege de verplichting om te surveilleren tijdens de schoolexamens. Het rooster hiervoor wordt ieder jaar laat bekend gemaakt. Er is rekening gehouden met 7 medewerkers, dat is een steekproef van 7 van de 46 medewerkers. Deze steekproef was deels select, zodat er zowel docenten als onderwijsondersteunend personeel zullen deelnemen.

4.2.4 Respons

De respons van de onderzoekspopulatie wordt hieronder schematisch weergegeven in tabel 4.2a, 4.2b en 4.2c.

Respons enquête				
		Aantal verstuurd	Aantal ontvangen	Respons
Onderwijzend Personeel	Man	20	12	60,0%
	Vrouw	13	8	61,5%
Onderwijsondersteunend Personeel	Man	6	4	66,7%
	Vrouw	7	5	71,4%
Totaal		46	29	63,0%

Tabel 4.2a

Respons enquête

Respons focusgroep 1: Schoolleiding				
		Aantal uitnodigingen verstuurd	Aantal aanwezig	Respons
Onderwijzend Personeel	Man	8	8	100%
	Vrouw	1	1	100%
Totaal		9	9	100%

Tabel 4.2b

Respons focusgroep 1: Schoolleiding

Respons focusgroep 2: Medewerkers (50 tot en met 62 jaar)				
		Aantal uitnodigingen verstuurd	Aantal aanwezig	Respons
Onderwijzend Personeel	Man	5	3	60,0%
	Vrouw	2	2	100,0%
Onderwijsondersteunend Personeel	Man	0	0	-
	Vrouw	2	2	100,0%
Totaal		9	7	77,8%

Tabel 4.2c

Respons focusgroep 2: Medewerkers (50 tot en met 62 jaar)

4.3 Operationalisering (meetinstrumenten)

Onderstaand is bij iedere dataverzamelmethode het meetinstrument toegelicht, de operationalisering. Deze zijn gebaseerd op de in het theoretische kader (hoofdstuk 3) gedefinieerde elementen van duurzame inzetbaarheid.

4.3.1 Enquête

De enquête was opgedeeld in vijf onderdelen die zijn gekozen naar aanleiding van het theoretisch kader (hoofdstuk 3), namelijk gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid, organisatie van werk en het laatste onderdeel bevat twee slotvragen over tot welke leeftijd de medewerker wil doorwerken. Vooraf is naar de naam, mailadres en leeftijd gevraagd. Voor de volledige enquête wordt verwezen naar bijlage B: enquête duurzame inzetbaarheid.

Gezondheid

De gezondheid van medewerkers is gemeten door zowel de lichamelijke als geestelijke gezondheid. Over gezondheid zijn eerst drie algemene vragen gesteld.

- "Wat vind je, over het algemeen genomen, van je gezondheid?" (CBS & TNO, 2014), waarbij de antwoordcategorieën zijn: uitstekend, zeer goed, goed, matig, slecht.
- "Wat zou je het liefst willen veranderen om je gezondheid te verbeteren?", met de antwoordcategorieën: bewegen, voeding, roken en stress.
- "Vul je lengte (in cm) en gewicht (kg) in." (CBS & TNO, 2014)

Vervolgens zijn over zowel de lichamelijke als geestelijke gezondheid drie uitspraken gegeven, waarbij de antwoordcategorieën waren: geheel mee oneens, mee oneens, niet eens/ niet oneens, mee eens en geheel mee eens. Er waren twee negatief geformuleerde uitspraken. In totaal waren bij het element gezondheid vier uitspraken en/of vragen van de gevalideerde en betrouwbare Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS & TNO 2014). Een voorbeelduitspraak is:

- "Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd word met mijn werk." (CBS & TNO, 2014)

Ontwikkeling

Ontwikkeling ging over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden, maar ook over de flexibiliteit en aantrekkelijkheid van de medewerker op de arbeidsmarkt. Over beide sub-onderwerpen zijn drie uitspraken gegeven, waarbij de antwoordcategorieën waren: geheel mee oneens, mee oneens, niet eens/ niet oneens, mee eens en geheel mee eens. Er is één negatief geformuleerde uitspraak. In totaal waren er bij het element ontwikkeling twee uitspraken van de gevalideerde en betrouwbare Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS & TNO, 2014) en vier uitspraken van de gevalideerde en betrouwbare vragenlijst van Marisol Croes (2009). Een voorbeelduitspraak is:

- "Ik sta positief tegenover veranderingen in mijn functie." (Croes, 2009)

Toegevoegd bij het onderwerp ontwikkeling was een vraag over de loopbaan: "Geef aan hoe je het liefst zou willen dat je loopbaan verder verloopt. Ik zou graag willen..." (Croes, 2009), met antwoordcategorieën: dat ik vanuit mijn huidige functie hogerop kom, dat mijn taken binnen mijn huidige functie worden uitgebreid en dat mijn functie niet veranderd.

Betrokkenheid

Betrokkenheid was in dit onderzoek gedefinieerd als loyaliteit en cultuur. Bij cultuur ging het erom dat deze passend is bij de organisatie. Over beide sub-onderwerpen zijn drie uitspraken gegeven, waarbij de antwoordcategorieën waren: geheel mee oneens, mee oneens, niet eens/ niet oneens, mee eens en geheel mee eens. Er was één negatief geformuleerde uitspraak. In totaal waren er bij het element betrokkenheid twee uitspraken van de gevalideerde en betrouwbare Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS & TNO, 2014). Een voorbeelduitspraak is:

- "Ook als ik ergens anders hetzelfde werk voor hetzelfde salaris zou kunnen gaan doen, blijf ik bij School X werken." (CBS & TNO, 2014)

Organisatie van werk

Organisatie van werk ging over autonomie, de relatie met leidinggevende en werkomstandigheden. Over deze drie sub-onderwerpen zijn drie uitspraken gegeven, waarbij de antwoordcategorieën waren: geheel mee oneens, mee oneens, niet eens/ niet oneens, mee eens en geheel mee eens. Er was één negatief geformuleerde uitspraak. In totaal waren er bij het element organisatie van werk twee uitspraken van de gevalideerde en betrouwbare Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS & TNO, 2014) en zeven uitspraken van de gevalideerde en betrouwbare vragenlijst van Marisol Croes (2009). Een voorbeelduitspraak is:

- "Mijn leidinggevende zet zich persoonlijk in om mij te helpen met problemen op werk." (Croes, 2009)

Tot slot

Tot slot waren er twee open vragen gesteld over langer doorwerken: "Tot welke leeftijd wil je doorgaan met werken?" (CBS & TNO, 2014) en "Tot welke leeftijd denk je – lichamelijk en geestelijk – in staat te zijn om je huidige werk voort te zetten?" (CBS & TNO, 2014). Beide vragen waren van de gevalideerde en betrouwbare Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (CBS & TNO, 2014).

4.3.2 Expertinterview

Het interview is gestart met een korte introductie (Baarda et al., 2013). Er waren vijf topics voor het interview: duurzame inzetbaarheid (algemeen), gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie van werk. Per topic waren er een aantal subtopics (zie tabel). Tijdens het interview is de focus gelegd op de oudere medewerkers. Aan het einde van het interview is er een korte afsluiting gegeven. Er is gevraagd of er nog vragen en/of opmerkingen waren en er is aangegeven dat de respondent altijd contact kan opnemen. Ook is er gevraagd of de respondent een samenvatting wil. (Baarda et al., 2013)

Topics expertinterview

Topic	Subtopics
Duurzame inzetbaarheid (algemeen)	-
Gezondheid	Mentaal (ervaren werkdruk, energie) Fysiek (sporten, voeding, leefstijl)
Ontwikkeling	Flexibiliteit en aantrekkelijkheid Kennis en vaardigheden
Betrokkenheid	Loyaliteit, verantwoordelijkheidsgevoel Werkcultuur
Organisatie van werk	Autonomie Relatie met leidinggevende Werkomstandigheden

Tabel 4.3a

Topics expertinterview

4.3.3 Focusgroepen

Focusgroep schoolleiding

Er is gestart met een introductie over duurzame inzetbaarheid. Vervolgens zijn de uitkomsten van de enquête uitgedeeld per element van duurzame inzetbaarheid. Er is een viertal vragen gesteld per groep/onderwerp:

1. Herkennen jullie deze resultaten?
2. Hoe kijken jullie zelf tegen deze resultaten aan?
3. Hoe ziet de gewenste situatie eruit?
4. Wat is er nodig om deze gewenste situatie te bereiken?

Focusgroep medewerkers

Er is gestart met een introductie over duurzame inzetbaarheid. Vervolgens hingen er in de ruimte vier vellen met de onderwerpen: gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie van werk. De medewerkers zijn opgesplitst in twee groepen en hebben eerst gekozen voor het onderwerp gezondheid of ontwikkeling, waarbij de uitkomsten van de enquête zijn geprojecteerd. Per groep/onderwerp zijn dezelfde vragen gesteld als bij de focusgroep met de schoolleiding.

De uitkomsten op deze vragen zijn vervolgens gepresenteerd en hierover is gediscussieerd. Vervolgens hebben de medewerkers gekozen voor het onderwerp betrokkenheid of organisatie van werk. Ook hier zijn de resultaten van geprojecteerd en zijn dezelfde vragen gesteld. Daarna is er een discussie gehouden tussen de groepen.

4.4 Procedure

De procedure bestond uit vijf stappen: vooronderzoek/probleemanalyse, onderzoeksopzet, dataverzameling, data-analyse en de rapportage (Baarda, 2014). Aan het einde van de paragraaf is een samenvatting weergegeven (zie tabel 4.4a). Allereerst wordt de kwaliteit van het onderzoek besproken, daarna de procedure.

4.4.1 Kwaliteit van onderzoek

In dit hoofdstuk is de kwaliteit van het onderzoek al naar voren gekomen in de beschrijving van de dataverzamelingsmethoden, de steekproef en de operationalisering met de meetinstrumenten. Als aanvulling hierop wordt er in deze paragraaf beschreven wat er nog meer is gedaan om de betrouwbaarheid te vergroten.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd door middel van het inzetten van triangulatie (Baarda, 2014): er is gebruik gemaakt van verschillende methoden om te controleren of het verkregen resultaat klopt. De resultaten van de enquête zijn als het ware 'gecheckt' tijdens de focusgroepen door de vraag te stellen of er herkenning is voor de gepresenteerde resultaten.

Vervolgens is er ook gebruik gemaakt van peer debriefing (Baarda, 2014), ook wel collegiale controle: collega's die niet direct betrokken waren bij het onderzoek lezen de resultaten na. Het nalezen is gedaan door de docentbegeleider en de stagebegeleider.

4.4.2 Vooronderzoek / Probleemanalyse

De volgende vraag is in vooronderzoek en probleemanalyse beantwoord:

"Wat wil de onderzoeker weten?" (Baarda, 2014)

Eerst zijn er gesprekken met de afstudeerbegeleider van de Hogeschool Leiden, de afstudeerbegeleider van School X en de rector gevoerd om het probleem af te bakenen. Naar aanleiding van deze gesprekken is er een doelstelling en vraagstelling geformuleerd. Gedurende het vooronderzoek is er verschillende literatuur bekeken en zijn er gesprekken bijgewoond. Ook zijn er documenten van de organisatie doorgelezen.

4.4.3 Onderzoeksopzet

De volgende vraag is tijdens het maken van de onderzoeksopzet beantwoord:

"Kiest de onderzoeker een opzet waarmee hij zijn onderzoeksvraag kan beantwoorden?"
(Baarda, 2014)

De hoofd- en deelvragen worden beantwoord door middel van literatuuronderzoek, een enquête, interviews en focusgroepen.

Enquête

In het onderzoek zijn alle medewerkers van de doelgroep benaderd om de vragenlijst in te vullen. Vanwege praktische redenen moest de vragenlijst zo kort en simpel mogelijk gehouden worden. De medewerkers hebben in de tijd dat het onderzoek is uitgevoerd meerdere vragenlijsten om in te vullen. De vragen en uitspraken in de vragenlijst zijn toegankelijker gemaakt voor de situatie van een middelbare school. Er is geprobeerd om de invultijd van de vragenlijst onder de 10 minuten te houden.

In de nieuwsbrief van School X van 19 maart 2015 is een aankondiging gedaan over het uitzetten van de enquête om medewerkers op de hoogte te stellen. Ieder lid van de populatie heeft op 2 april 2015 een uitnodiging voor de enquête ontvangen, zie bijlage C: uitnodiging vragenlijst duurzame inzetbaarheid. De uitnodiging is gemaild met een link naar de enquête, deze verwijst naar de personeelsportaal. De enquête stond online via het personeelsportaal. Er is een deadline aangegeven voor het inleveren van de enquête om de respons te verhogen, 23 april 2015. Tussentijds is er wekelijks een mail gestuurd ter herinnering om ook weer de respons te verhogen.

Expertinterview

Er zijn verschillende organisaties benaderd voor het uitvoeren van een interview over best practices. Allereerst is er binnen het netwerk gezocht naar vergelijkbare organisaties. De organisaties zijn via de mail of telefonisch benaderd en het interview is bij de organisatie gevoerd. Achteraf is er een interviewverslag gemaakt en opgestuurd naar de geïnterviewde.

Focusgroep schoolleiding

Er zijn 9 leidinggevendenden benaderd voor de focusgroep. De focusgroep vond plaats tijdens het overleg van de schoolleiding. Deze data stonden ingepland in hun agenda. De focusgroep vond in de kamer van de rector plaats. Achteraf is er een verslag gemaakt.

Focusgroep medewerkers

Er zijn 9 medewerkers van de doelgroep benaderd voor de focusgroep, de verwachting was om minimaal 7 medewerkers aanwezig te hebben tijdens de focusgroep. De medewerkers zijn persoonlijk benaderd om te vragen of zij mee wilden doen met de focusgroep en achteraf nog gemaïld met toelichting, zie bijlage D: Uitnodiging focusgroep medewerkers. De focusgroep vond op school plaats, in een beschikbare ruimte (lokaal). Achteraf is er een verslag gemaakt en deze is opgestuurd naar de desbetreffende medewerkers.

4.4.4 Dataverzameling

De volgende vraag is tijdens de dataverzameling beantwoord:

“Verzamelt de onderzoeker op de juiste manier de gegevens?” (Baarda, 2014)

Op 2 april 2015 is er een mail (zie bijlage C: Uitnodiging vragenlijst duurzame inzetbaarheid) gestuurd met de link naar de enquête met de deadline van 23 april 2015. In eerste instantie werd gedacht aan 2 weken om in te vullen. Er is 3 weken van gemaakt om rekening te houden met Goede Vrijdag, Pasen en de drukte van de examens. De enquête is op de personeelsportaal gezet. De gegevens zijn verwerkt in Microsoft Excel. Tussentijds is er twee keer een herinnering gestuurd om de respons te verhogen.

Vanaf 1 maart 2015 is er gezocht naar experts op het gebied van duurzame inzetbaarheid om een interview mee af te nemen. Dit kan op locatie zijn of telefonisch. Tijdens het gesprek is er meegeschreven door de interviewer/onderzoeker, om deze later uit te werken.

Op 12 mei 2015 zijn de focusgroepen gehouden. Op 30 april 2015 zijn de uitnodigingen verstuurd via de mail (zie bijlage D). De week ervoor zijn deze medewerkers persoonlijk benaderd over de deelname aan de focusgroep. Op 11 mei 2015 is een herinnering gestuurd. De gegevens zijn verzameld met een camera en daarna in een verslag gezet.

4.4.5 Data-analyse en rapportage

Tijdens de data-analyse en het maken van de rapportage is de volgende vraag beantwoord:

“Hoe analyseer en rapporteer je de gegevens?” (Baarda, 2014)

De data die is verzameld, is in een analyseschema gezet en gecategoriseerd. Vervolgens zijn er verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën (situatieschets, theorie, expertinterviews, focusgroepen en enquête).

Tijdens het maken van de rapportage is er teruggekeken naar wat er onderzocht is en welke methoden zijn gebruikt. Op basis van wat er uit de resultaten is gekomen, zijn er conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Ook zijn er discussiepunten geformuleerd.

Fase	Toelichting	Tijd
Vooronderzoek / Probleemanalyse	- Probleemafbakening - Werkbare doel- en vraagstelling ontwerpen - Gesprekken in de organisatie - Vergaderingen bijwonen - Documenten van de organisatie doorlezen - Zoeken naar relevante literatuur	11 feb – 13 maart (1 maand)
Onderzoeksontwerp	Ontwerp maken waarin staat: - Hoe de onderzoeksvraag zal worden beantwoord - Welke methoden gebruik zullen worden - Hoeveel tijd er nodig is - Welke middelen nodig zijn - Wie betrokken is bij het onderzoeken - Welke instrumenten worden ingezet	16 maart – 31 maart (2 weken)
Dataverzameling	- Onderzoek opzetten en uitvoeren - Gegevens verzamelen	1 april – 14 mei (1 maand)
Data-analyse	- Analyse aan de hand van een analyseschema. - Vervolgens hieruit categoriseren en verbanden leggen.	1 mei – 20 mei (2 weken)
Rapportage	- Terugkijken naar wat er onderzocht is - Terugkijken naar welke methoden zijn gebruikt - Aanbevelingen formuleren - Discussiepunten over het onderzoek formuleren	20 mei – 8 juni (3 weken incl. uitprinten)

Tabel 4.4a

Samenvatting procedure (Baarda, 2014)

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die naar aanleiding van de dataverzameling van de verschillende meetinstrumenten (zie hoofdstuk 4.3) naar voren zijn gekomen. Onderstaande deelvragen zullen in dit hoofdstuk worden behandeld.

- "Wat zijn best practices van beleid rondom duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs?"
- "Wat is de huidige situatie rondom duurzame inzetbaarheid bij School X voor medewerkers van 50 tot en met 62 jaar?"
- "Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid eruit volgens de schoolleiding en de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X?"

Voordat de resultaten zijn uitgewerkt, is er een analyseschema opgesteld aan de hand van de resultaten en de theorie van hoofdstuk 3 (zie bijlage H: Analyseschema).

5.1 Best practice van duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs

De deelvraag "Wat zijn best practices van beleid rondom duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs?" wordt beantwoord met een interview met een expert.

5.1.1 Expertinterview

Voor het verslag van het interview wordt verwezen naar bijlage E. De resultaten worden hieronder per element van duurzame inzetbaarheid toegelicht.

Gezondheid

Op het gebied van gezondheid wordt er voornamelijk veel op individueel niveau gedaan. Met name bij vijftigplussers wordt er gekeken naar wat er op individueel niveau kan worden gedaan ter bevordering van de gezondheid.

"Als een docent bijvoorbeeld last heeft van zijn oren, richten we de klas anders in om galmen te verminderen of ze krijgen een gehoorapparaat." (Expert 1, 2015)

Het ziekteverzuim is normaal voor de sector. Er worden gesprekken met medewerkers gevoerd wanneer zij zich vaak ziekmelden, bij alle leeftijdsgroepen.

"Bij twee keer ziekmelden of vaker wordt er een gesprek gevoerd. Niet als aanval, maar om te vragen of wij als werkgever misschien kunnen faciliteren om omstandigheden te verlichten." (Expert 1, 2015)

Ontwikkeling

Er wordt veel gedaan aan ontwikkeling. Er zijn bijvoorbeeld cursussen voor nieuwe werkvormen, daar wordt veel aandacht aan besteed. Kennis en vaardigheden van oudere docenten komt hierbij juist van pas en de cursussen worden onderverdeeld in de sectie, waardoor je voorkomt dat alleen jongeren zich opgeven.

"We hebben nu laptoplessen, daarvoor moeten docenten wel weten hoe ze de les willen inrichten en wat ze moeten doen als leerlingen vastlopen." (Expert 1, 2015)

De school wil altijd voorop lopen met nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. Er is ook een tijd geweest dat er een stop op is gezet, omdat het teveel van de medewerkers begon te vragen. Met name ouderen merkten dat het werk veel meer was dan vroeger. Het ziekteverzuim was gestegen en er werd geklaagd over werkdruk.

"We hebben een stop gezet op alles 'nieuw, nieuw, nieuw' om alles duidelijk op de kaart te zetten voor een schooljaar. Medewerkers waardeerden dit en voelden zich begrepen." (Expert 1, 2015)

Betrokkenheid

Er wordt veel samen gedaan binnen de verschillende secties. Het is met name belangrijk om als school een open cultuur te creëren en medewerkers te betrekken bij activiteiten. Alle leeftijdsgroepen worden hierin betrokken en gemixt.

"We hebben een laag verloop." (Expert 1, 2015)

Organisatie van werk

Om duurzame inzetbaarheid te realiseren is het belangrijk dat het werk goed georganiseerd blijft en dat de leidinggevende een coachende rol inneemt.

"We helpen medewerkers waar nodig, maar laten ze vooral in eigen teams werken." (Expert 1, 2015)

5.2 Huidige situatie

De deelvraag "Wat is de huidige situatie rondom duurzame inzetbaarheid bij School X voor medewerkers van 50 tot en met 62 jaar?" zal deels worden beantwoord door middel van een enquête met de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X. Deels wordt deze deelvraag ook beantwoord door middel van focusgroepen met zowel de schoolleiding als met de medewerkers van de doelgroep.

5.2.1 Enquête

De resultaten zullen per element van duurzame inzetbaarheid worden toegelicht. In de resultaten kan onderscheid worden gemaakt tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Zowel het OP als het OOP schatten de leeftijd tot wanneer ze in staat zijn om te werken iets hoger dan de leeftijd tot wanneer ze willen werken (zie tabel 5.2a).

Leeftijd tot wanneer medewerkers werken	OP	OOP	OP + OOP
In staat	66,6 jaar	67,4 jaar	66,8 jaar
Willen	66 jaar	66,1 jaar	66 jaar

Tabel 5.2a

Resultaten stellingen over tot welke leeftijd medewerkers in staat zijn/ willen doorwerken

Gezondheid

In deze paragraaf komen de meest opvallende uitkomsten van de enquête op het gebied van gezondheid naar voren.

Bij de stelling "Wat vind je, over het algemeen genomen, van je gezondheid?" vinden de meeste medewerkers hun gezondheid goed (44,8%). 70% van het OP vindt de algemene gezondheid goed, zeer goed of uitstekend. 66,6% van het OOP vindt de algemene gezondheid goed of zeer goed. In tabel 5.2b is een overzicht te zien.

Antwoordmogelijkheden	OP	OOP	OP + OOP
Uitstekend / zeer goed	15%	44,4%	44,8%
Goed	55%	22,2%	44,8%
Matig / slecht	30%	33,3%	31%

Tabel 5.2b

Resultaten stelling "Wat vind je, over het algemeen genomen, van je gezondheid?"

Bij de stelling "Wat zou je het liefst willen veranderen om je gezondheid te verbeteren?" willen de medewerkers van zowel het OP (46,2%) als het OOP (55,6%) stress veranderen, gevolgd door bewegen (OP 34,6% & OOP 33,3%). In tabel 5.2c is een overzicht te zien.

Antwoordmogelijkheden	OP	OOP	OP + OOP
Bewegen	34,6%	33,3%	34,3%
Voeding	15,4%	0%	11,4%
Roken	3,8%	11,1%	5,7%
Stress	46,2%	55,6%	48,6%

Tabel 5.2c

Resultaten stelling "Wat zou je het liefst willen veranderen om je gezondheid te verbeteren?"

De BMI (Body Mass Index) van medewerkers indiceert dat er lichtelijk overgewicht is bij de doelgroep. De BMI is een index voor het gewicht in verhouding tot lichaamslengte (Voedingscentrum, z.d.), een gezond BMI zit tussen 20 en 25. Het OOP heeft een BMI van 27,3 en het OP heeft een BMI van 26,3. In tabel 5.2d is een overzicht te zien.

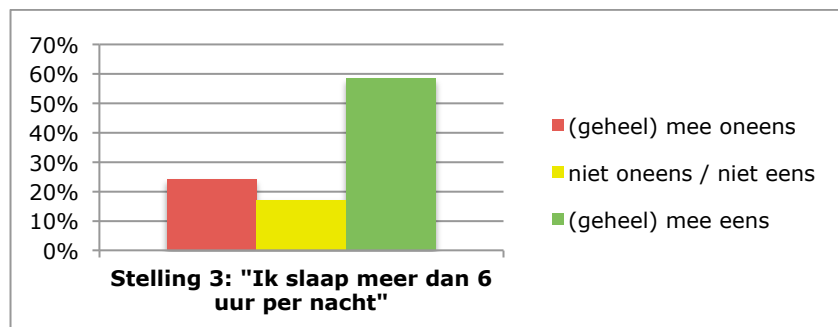
Indicator	OP	OOP	OP + OOP
BMI	26,3	27,3	26,6

Tabel 5.2d

Resultaten BMI

Uit de resultaten van onderstaande stellingen blijkt dat sommige onderdelen van de lichamelijke gezondheid niet optimaal zijn. Het meest opvallende resultaat op dit onderdeel zijn de antwoorden van stelling 3 (zie figuur 5.2a), omdat "slechts" 58,6% meer dan 6 uur per nacht slaapt.

1. "Ik sport (30 minuten inspanning of meer) meer dan 3 keer per week"
51,7% is het er (geheel) mee eens dat zij meer dan 3 keer per week sporten. 37,9% is het (geheel) niet eens met de stelling.
2. "Ik eet heel gezond (iedere dag groente en fruit)"
86,2% is het (geheel) eens met dat zij gezond eten, 6,9% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. "Ik slaap meer dan 6 uur per nacht"
58,6% is het (geheel) eens met dat zij voldoende slapen per nacht. Er is ook een redelijk groot percentage (24,1%) dat het (geheel) oneens is.



Figuur 5.2a

Resultaten stelling 3: "Ik slaap meer dan 6 uur per nacht"

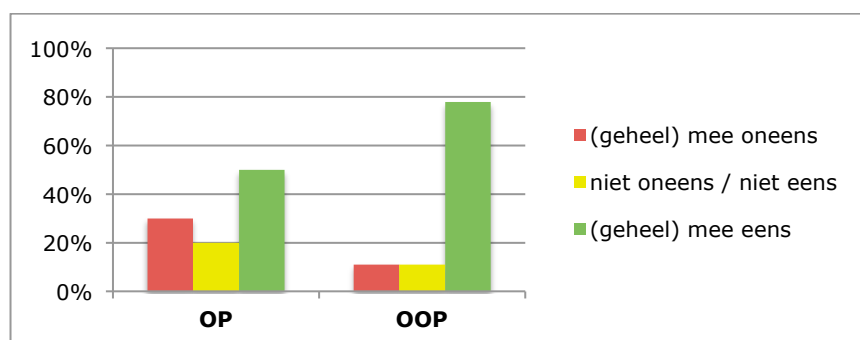
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat met name het OP een lager percentage scoort bij stelling 3 (zie figuur 5.2b). Ook sport het OOP meer. Beide groepen eten heel gezond.

OP

1. 45% van het OP is het (geheel) eens met dat zij meer dan 3 keer per week sporten. 45% is het (geheel) oneens met de stelling.
2. 80% van het OP is het (geheel) eens met dat zij heel gezond eten.
3. 50% van het OP is het (geheel) eens met dat zij meer dan 6 uur per nacht slapen. 30% is het (geheel) oneens met de stelling.

OOP

1. 66,6% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij meer dan 3 keer per week sporten. 22,2% is het (geheel) oneens met de stelling.
2. 100% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij heel gezond eten.
3. 77,8% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij meer dan 6 uur per nacht slapen. 11,1% is het geheel oneens met de stelling.

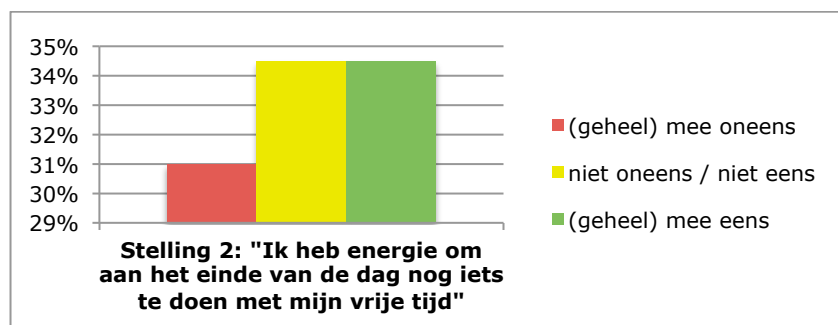


Figuur 5.2b

Resultaten OP en OOP stelling 3: "Ik slaap meer dan 6 uur per nacht"

Uit de resultaten van onderstaande stellingen blijkt dat de geestelijke gezondheid niet optimaal is en dat er ruimte is voor verbetering. Het meest opvallende resultaat op dit onderdeel zijn de antwoorden op stelling 2 (zie figuur 5.2c), omdat 31% aangeeft geen energie aan het einde van de dag te hebben om iets te doen met hun vrije tijd.

1. "Ik voel me uitgeput door werk"
24,1% is het er (geheel) mee eens dat ze zich uitgeput voelen door het werk, 24,1% is het niet oneens en niet eens met deze stelling.
2. "Ik heb energie om aan het einde van de dag nog iets te doen met mijn vrije tijd"
31% is het er (geheel) mee oneens dat zij aan het einde van de dag nog energie hebben om iets te doen met vrije tijd, 34,5% is niet oneens en niet eens met deze stelling.
3. "Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd word met mijn werk"
6,9% is het eens met de stelling over het gevoel van vermoeidheid als zij 's morgens opstaan en geconfronteerd worden met hun werk, 13,8% is het niet oneens en niet eens met deze stelling.



Figuur 5.2c

Resultaten stelling 2: "Ik heb energie om aan het einde van de dag nog iets te doen met mijn vrije tijd"

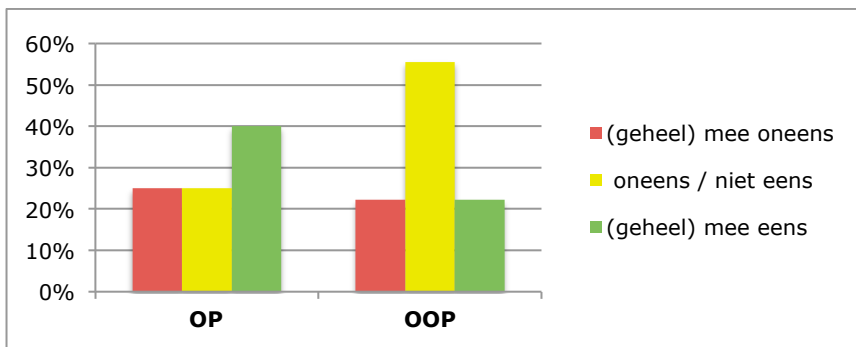
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat het OOP zich niet uitgeput voelt door werk maar het OP wel. Ook blijkt dat zowel het OP als het OOP weinig energie hebben aan het einde van de dag (zie figuur 5.2d). Tot slot zijn beide groepen het (geheel) oneens met dat zij zich vermoeid voelen als ze 's ochtends geconfronteerd worden met werk.

OP

1. 35% van het OP is het (geheel) eens met dat zij zich uitgeput voelen door werk. 40% is het (geheel) oneens met de stelling.
2. 40% van het OP is het (geheel) eens met dat zij aan het einde van de dag nog energie hebben om iets te doen met vrije tijd. 25% is het (geheel) oneens.
3. 70% van het OP is het (geheel) oneens met de stelling over het gevoel van vermoeidheid als zij 's morgens opstaan en geconfronteerd worden met hun werk. 20% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 77,8% van het OOP is het (geheel) oneens met dat zij zich uitgeput voelen door werk. 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 55,6% van het OOP is het niet oneens en niet eens met dat zij aan het einde van de dag nog energie hebben om iets te doen met vrije tijd. 22,2% is het (geheel) oneens met de stelling en 22,2% is het eens met de stelling.
3. 100% is het (geheel) oneens met de stelling over het gevoel van vermoeidheid als zij 's morgens opstaan en geconfronteerd worden met hun werk.



Figuur 5.2d

Resultaten OP en OOP stelling 2: "Ik heb energie om aan het einde van de dag nog iets te doen met mijn vrije tijd"

Ontwikkeling

In deze paragraaf komen de meest opvallende uitkomsten van de enquête op het gebied van ontwikkeling naar voren.

Uit onderstaande stellingen blijkt dat de kennis en vaardigheden op goed niveau zijn. Een voorbeeld zijn de antwoorden op stelling 1 (zie figuur 5.2e).

1. "Mijn kennis sluit goed aan bij mijn werk"
89,7% is het (geheel) eens met dat hun kennis goed aansluit bij hun werk, 3,4% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. "Mijn vaardigheden sluiten goed aan bij mijn werk"
79,3% is het (geheel) eens met dat hun vaardigheden goed aansluiten bij hun werk, 10,3% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. "Ik houd mijn kennis en vaardigheden goed op niveau door middel van beroepsgerelateerde opleidingen/cursussen"
62,4% is het (geheel) eens met dat zij hun kennis en vaardigheden goed op niveau houden, 17,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2e

Resultaten stelling 1: "Mijn kennis sluit goed aan bij mijn werk"

Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat bij beide groepen de kennis en vaardigheden op orde zijn. Zie bijvoorbeeld stelling 1 in figuur 5.2f.

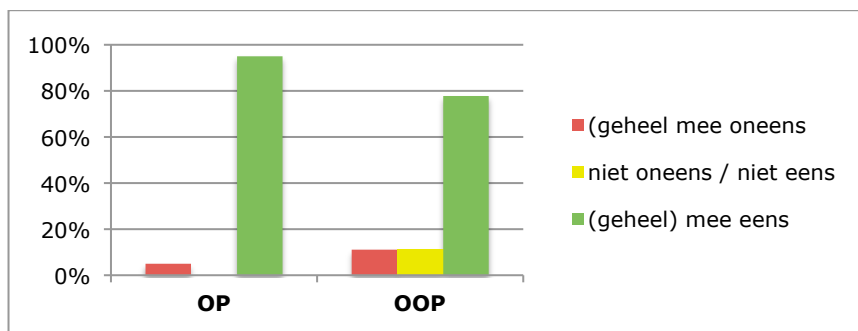
OP

1. 95% van het OP is het (geheel) eens met dat kennis goed aansluit bij hun werk.
2. 80% van het OP is het (geheel) eens met dat vaardigheden goed aansluiten bij hun werk.
3. 75% van het OP is het (geheel) eens met dat zij hun kennis en vaardigheden goed op niveau houden. 20% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 77,8% van het OOP is het eens met dat hun kennis goed aansluit bij hun werk. 11,1% is het oneens met de stelling.
2. 77,8% van het OOP is het (geheel) eens met dat hun vaardigheden goed aansluiten bij hun werk. 11,1% is het oneens met de stelling.

3. 66,7% van het OOP is het eens met dat zij hun kennis en vaardigheden goed op niveau houden. 22,2% is het oneens met de stelling.



Figuur 5.2f

Resultaten OP en OOP stelling 1: "Mijn kennis sluit goed aan bij mijn werk"

Uit onderstaande stellingen blijkt dat de flexibiliteit over het algemeen redelijk positief is. Het meest opvallende resultaat bij dit onderdeel zijn de antwoorden op stelling 2 (zie figuur 5.2g), omdat bij deze stelling de meningen verdeeld zijn.

1. "Ik sta positief tegenover veranderingen in mijn functie"
62% is het (geheel) eens met dat zij positief staan tegenover veranderingen in hun functie, 31% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. "De taken en werkwijzen in mijn werk zijn zo ingrijpend veranderd dat ik het gevoel heb dat ik tekort schiet"
51,7% is het (geheel) oneens met dat zij het gevoel hebben dat ze tekort schieten door veranderingen, 31% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. "Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt"
82,7% is het (geheel) eens met dat zij verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt, 13,8% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

Wat opvalt bij deze stellingen, is dat het percentage dat het niet oneens en niet eens is met de stelling groot is.



Figuur 5.2g

Resultaten stelling 2: "De taken en werkwijzen in mijn werk zijn zo ingrijpend veranderd dat ik het gevoel heb dat ik tekort schiet"

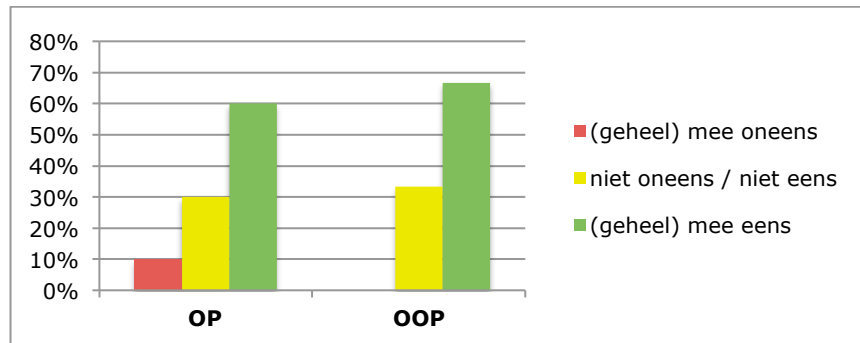
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat de resultaten bij beide groepen ongeveer gelijk zijn. Zie bijvoorbeeld stelling 2 in figuur 5.2h.

OP

1. 60% van het OP is het (geheel) eens met dat zij positief staan tegenover veranderingen in hun functie. 30% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 50% van het OP is het (geheel) oneens met dat zij het gevoel hebben dat ze tekort schieten door veranderingen. 35% is het niet oneens en niet eens.
3. 85% van het OP is het eens met dat zij verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt. 10% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 66,7% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij positief staan tegenover veranderingen in hun functie. 33,3% is het niet oneens en niet eens.
2. 55,5% van het OOP is het (geheel) oneens met dat zij het gevoel hebben dat ze tekort schieten door veranderingen. 22,2% is het eens met de stelling.
3. 77,8% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van hun waarde op de arbeidsmarkt. 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2h

Resultaten OP en OOP stelling 2: "De taken en werkwijzen in mijn werk zijn zo ingrijpend veranderd dat ik het gevoel heb dat ik tekort schiet"

Uit de stelling "Geef aan hoe je het liefst zou willen dat je loopbaan verder verloopt. Ik zou graag willen..." blijkt dat 75,9% van de medewerkers niet willen dat hun functie veranderd (zie tabel 5.2e).

Antwoordmogelijkheden	OP	OOP	OP + OOP
Dat ik vanuit mijn huidige functie hogerop kom.	10%	11,1%	10,3%
Dat mijn taken binnen mijn huidige functie worden uitgebreid.	15%	11,1%	13,8%
Dat mijn functie niet veranderd.	75%	77,8%	75,9%

Tabel 5.2e

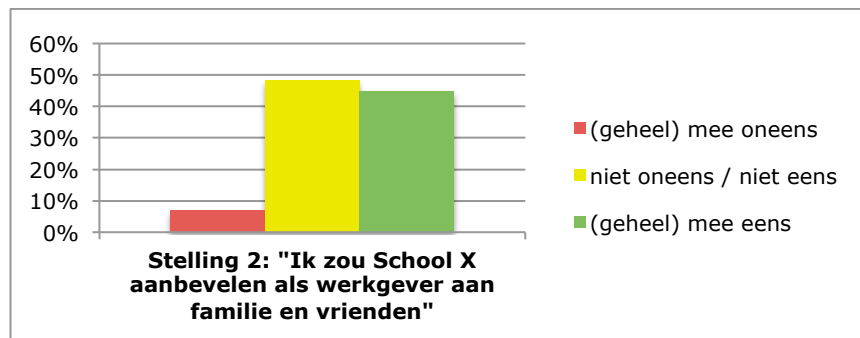
Resultaten over de stelling "Geef aan hoe je het liefst zou willen dat je loopbaan verder verloopt. Ik zou graag willen..."

Betrokkenheid

In deze paragraaf komen de meest opvallende uitkomsten van de enquête op het gebied van betrokkenheid naar voren.

Uit onderstaande stellingen blijkt dat de medewerkers in grote mate loyaal zijn aan de organisatie. Het meest opvallende resultaat bij dit onderdeel zijn de antwoorden op stelling 2 (zie figuur 5.2i), omdat bij deze stelling de meningen verdeeld zijn.

1. "Ook als ik ergens anders hetzelfde werk voor hetzelfde salaris zou kunnen gaan doen, blijf ik bij School X werken"
72,4% is het (geheel) eens met dat zij bij School X zouden blijven werken, 20,7% is het niet oneens en niet eens met deze stelling.
2. "Ik zou School X aanbevelen als werkgever aan familie en vrienden"
44,8% is het (geheel) eens met dat zij School X zouden aanbevelen als werkgever, 48,3% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. "Ik lever een waardevolle bijdrage in de organisatie"
82,7% is het (geheel) eens met dat ze een waardevolle bijdrage leveren, 17,2% is het niet oneens en niet eens met deze stelling.



Figuur 5.2i

Resultaten stelling 2: "Ik zou School X aanbevelen als werkgever aan familie en vrienden"

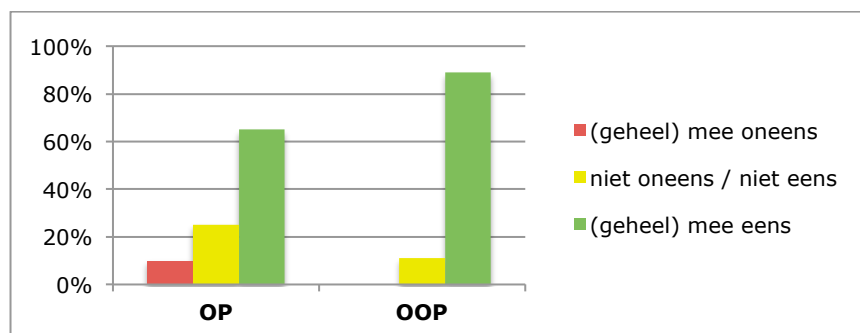
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat het OOP positiever heeft gereageerd op het blijven werken bij School X dan het OP (zie figuur 5.2j). De percentages zijn ongeveer gelijk voor beide groepen als het gaat over het aanbevelen van School X als werkgever. Beide groepen vinden dat ze een waardevolle bijdrage leveren in de organisatie, maar het OOP is het voor de volle 100% eens met de stelling.

OP

1. 65% van het OP is het (geheel) eens met dat zij bij School X zouden blijven werken, ook als ze ergens anders hetzelfde werk voor hetzelfde salaris zouden kunnen gaan doen. 25% is het niet oneens en niet eens.
2. 50% van het OP is het niet oneens en niet eens met dat zij School X zouden aanbevelen als werkgever. 40% is het eens met de stelling.
3. 75% van het OP is het (geheel) eens met dat ze een waardevolle bijdrage leveren in de organisatie. 25% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 88,9% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij bij School X zouden blijven werken, ook als ze ergens anders hetzelfde werk voor hetzelfde salaris zouden kunnen gaan doen. 11,1% is het niet oneens en niet eens.
2. 44,4% van het OOP is het eens met dat zij School X zouden aanbevelen als werkgever. 44,4% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. 100% van het OOP is het (geheel) eens met dat ze een waardevolle bijdrage leveren in de organisatie.



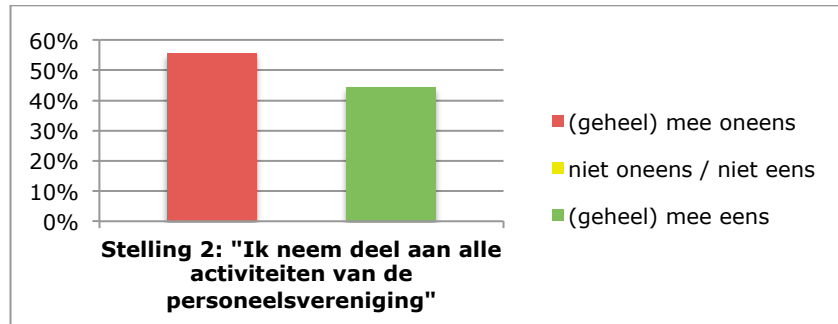
Figuur 5.2j

Resultaten OP en OOP stelling 1: "Ook als ik ergens anders hetzelfde werk voor hetzelfde salaris zou kunnen gaan doen, blijf ik bij School X werken"

Uit onderstaande stellingen blijkt dat de cultuur goed is tijdens het werk, maar buiten werk wordt er in mindere mate aan een goede cultuur gewerkt. Het meest opvallende resultaat bij dit onderdeel zijn de antwoorden op stelling 2 (zie figuur 5.2k), omdat "slechts" 44,4% het (geheel) eens is met de stelling.

1. "Ik neem veel extra taken op me, omdat ik het belangrijk vind voor de organisatie" 77,7% is het (geheel) eens met dat zij veel extra taken op zich nemen voor de organisatie, 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

2. "Ik neem deel aan alle activiteiten van de personeelsvereniging"
44,4% is het (geheel) eens met dat zij deelnemen aan alle activiteiten van de personeelsvereniging, de meerderheid van de medewerkers (55,5%) is het hier (geheel) mee oneens.
3. "Ik vind het moeilijk om met mijn collega's samen te werken"
88,8% is het (geheel) oneens met dat zij het moeilijk vinden om met collega's samen te werken, 11,1% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2k

Resultaten stelling 2: "Ik neem deel aan alle activiteiten van de personeelsvereniging"

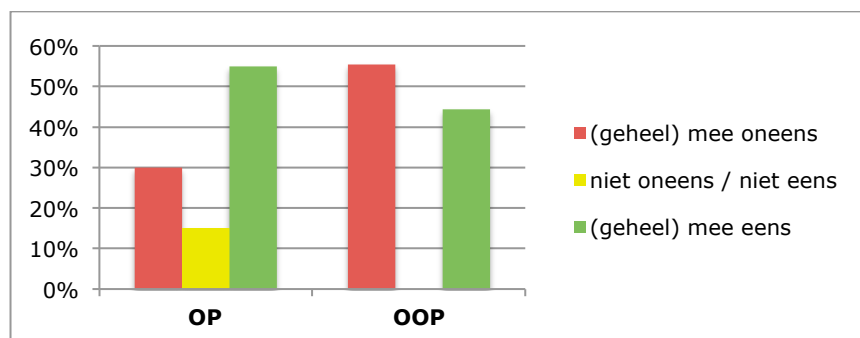
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat de resultaten voor beide groepen ongeveer gelijk zijn. De groepen verschillen het meest van mening als het gaat over de deelname aan de activiteiten van de personeelsvereniging (zie figuur 5.2l).

OP

1. 65% van het OP is het (geheel) eens met dat zij veel extra taken op zich nemen voor de organisatie. 20% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 55% van het OP is het (geheel) eens met dat zij deelnemen aan alle activiteiten van de personeelsvereniging. 30% is het (geheel) oneens met de stelling.
3. 90% van het OP is het (geheel) oneens met dat zij het moeilijk vinden om met collega's samen te werken. 10% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 77,7% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij veel extra taken op zich nemen voor de organisatie. 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 55,5% van het OOP is het (geheel) oneens met dat zij deelnemen aan alle activiteiten van de personeelsvereniging. 44,4% is het (geheel) eens.
3. 88,8% van het OOP is het (geheel) oneens met dat zij het moeilijk vinden om met collega's samen te werken. 11,1% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2l

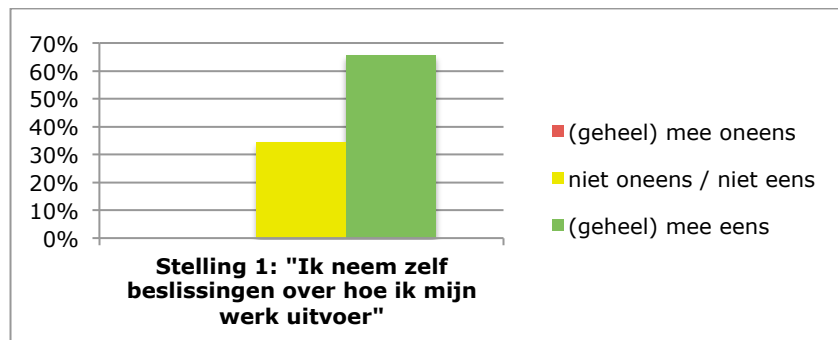
Resultaten OP en OOP stelling 2: "Ik neem deel aan alle activiteiten van de personeelsvereniging"

Organisatie van werk

Onderstaand komen de meest opvallende uitkomsten van de enquête op het gebied van de organisatie van werk naar voren.

Uit onderstaande stellingen blijkt dat er een hoge autonomie is bij de medewerkers. Zie bijvoorbeeld stelling 1 in figuur 5.2m.

1. "Ik neem zelf beslissingen over hoe ik mijn werk uitvoer"
65,5% is het (geheel) eens met dat ze zelf beslissen over de uitvoering van hun werk, 34,5% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. "Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden"
58,6% is het (geheel) een met dat ze zelf de volgorde van hun werk bepalen, 34,5% is het niet oneens en niet eens en 6,9% is het oneens met de stelling.
3. "Ik hoef niet zelf naar oplossingen te zoeken voor problemen in mijn werk"
55,2% is het (geheel) oneens met de stelling, 34,5% is het niet oneens en niet eens. 10,3% is het eens met dat ze niet zelf naar oplossingen voor problemen hoeven te zoeken.



Figuur 5.2m

Resultaten stelling 1: "Ik neem zelf beslissingen over hoe ik mijn werk uitvoer"

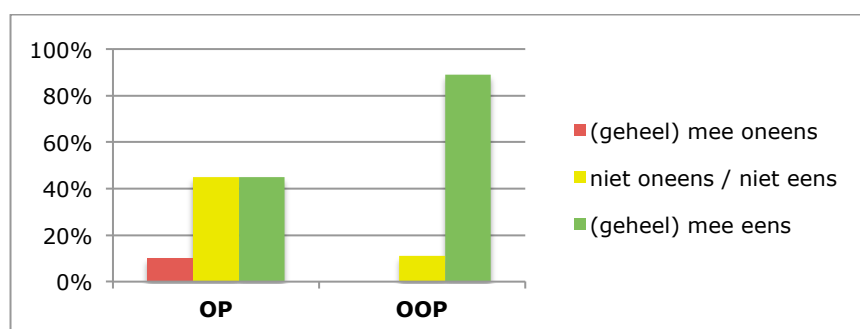
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat beide groepen ongeveer gelijke percentages scoren als het gaat over de beslissingen in de uitvoering van werk en het niet zelf hoeven zoeken naar oplossingen. Verschillen zijn te zien in de antwoorden op stelling 2, zie figuur 5.2n.

OP

1. 60% van het OP is het (geheel) eens met dat ze zelf beslissen over de uitvoering van hun werk. 40% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 45% van het OP is het (geheel) eens met dat ze zelf de volgorde van hun werk bepalen. 45% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. 55% van het OP is het (geheel) oneens met dat ze niet zelf naar oplossingen voor problemen hoeven te zoeken. 35% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 77,8% van het OOP is het eens met dat ze zelf beslissen over de uitvoering van hun werk. 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 88,9% van het OOP is het eens met dat ze zelf de volgorde van hun werk bepalen. 11,1% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. 55,5% is het (geheel) oneens met dat ze niet zelf naar oplossingen voor problemen hoeven te zoeken. 33,3% is het niet oneens en niet eens.

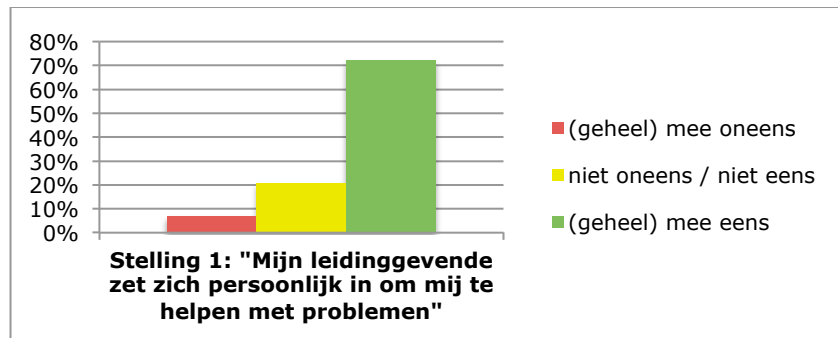


Figuur 5.2n

Resultaten OP en OOP stelling 2: "Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden"

Uit onderstaande stellingen blijkt dat de medewerkers een goede relatie met hun leidinggevende hebben. Voor een voorbeeld hiervan, zie figuur 5.2o.

1. "Mijn leidinggevende zet zich persoonlijk in om mij te helpen met problemen"
72,4% is het (geheel) eens met dat de leidinggevende zich persoonlijk inzet, 20,7% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. "Meestal weet ik waar ik aan toe ben met mijn leidinggevende"
72,4% is het (geheel) eens met dat ze meestal weten waar ze aan toe zijn met hun leidinggevende, 24,1% is het niet oneens en niet eens.
3. "Mijn leidinggevende heeft begrip voor mijn persoonlijke situatie"
72,4% is het (geheel) eens met dat de leidinggevende begrip heeft voor hun persoonlijke situatie, 20,7% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2o

Resultaten stelling 1: "Mijn leidinggevende zet zich persoonlijk in om mij te helpen met problemen"

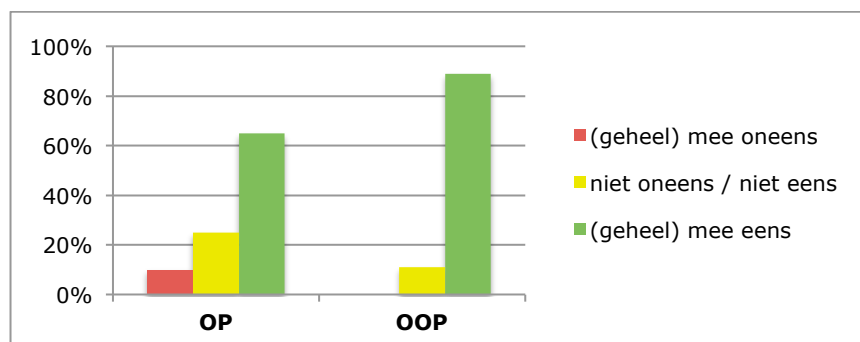
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat het OOP positiever is over de persoonlijke inzet van de leidinggevende dan het OP (zie figuur 5.2p). De antwoorden bij de overige stellingen zijn bij beide groepen ongeveer gelijk.

OP

1. 65% van het OP is het (geheel) eens met dat de leidinggevende zich persoonlijk inzet. 25% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 70% van het OP is het (geheel) eens met dat ze meestal weten waar ze aan toe zijn met hun leidinggevende. 25% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. 75% van het OP is het (geheel) eens met dat de leidinggevende begrip heeft voor hun persoonlijke situatie. 20% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

OOP

1. 88,9% van het OOP is het eens met dat de leidinggevende zich persoonlijk inzet. 11,1% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
2. 77,8% van het OOP is het eens met dat ze meestal weten waar ze aan toe zijn met hun leidinggevende. 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. 66,7% van het OOP is het eens met dat de leidinggevende begrip heeft voor hun persoonlijke situatie. 22,2% is het niet oneens en niet eens met de stelling.

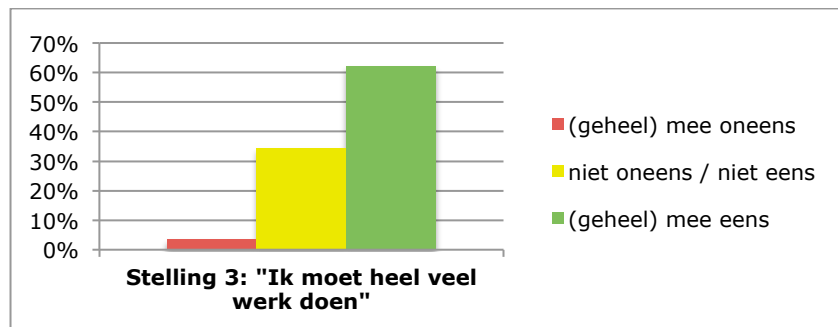


Figuur 5.2p

Resultaten OP en OOP stelling 1: "Mijn leidinggevende zet zich persoonlijk in om mij te helpen met problemen"

Uit onderstaande stellingen blijkt dat de medewerkers moeite hebben met de werkomstandigheden. Het meest opvallende resultaat zijn de antwoorden op stelling 3 (zie figuur 5.2q), omdat veel medewerkers ervaren dat zij heel veel werk moeten doen.

1. "Ik ben altijd op zoek naar betere manieren om mijn werktaken uit te voeren"
89,6% is het (geheel) eens met dat zij altijd op zoek zijn naar betere manieren om hun werktaken te doen, 10,3% is het niet oneens en niet eens.
2. "Ik moet heel snel werken"
44,8% is het (geheel) eens met dat ze heel snel moeten werken, 44,8% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. "Ik moet heel veel werk doen"
62% is het (geheel) eens met dat zij heel veel werk moeten doen, 34,5% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2q

Resultaten stelling 3: "Ik moet heel veel werk doen"

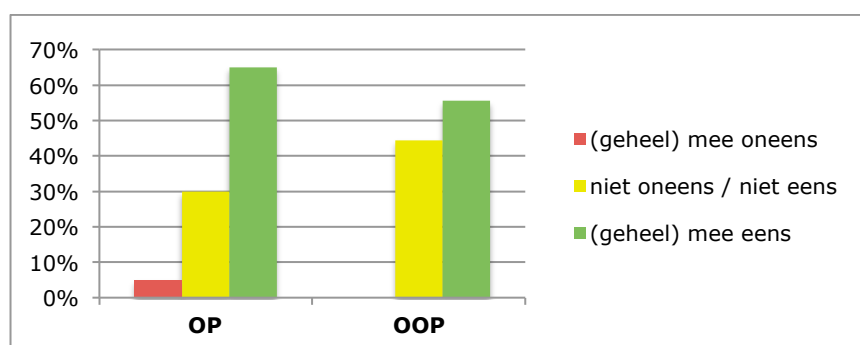
Wanneer de resultaten worden opgesplitst in OP en OOP met betrekking tot dezelfde stellingen, blijkt dat zowel het OP als het OOP altijd op zoek is naar manieren om hun werktaken beter te doen. Het OOP is het eens met deze stelling voor 100%. Beide groepen hebben ongeveer hetzelfde geantwoord op stelling 2. Beide groepen vinden dat zij heel veel werk moeten doen (figuur 5.2r).

OP

1. 85% van het OP is het (geheel) eens met dat zij altijd op zoek zijn naar betere manieren om hun werktaken te doen. 15% is het niet oneens en niet eens.
2. 45% van het OP is het (geheel) eens met dat ze heel snel moeten werken. 45% is het niet oneens en niet eens.
3. 65% van het OP is het (geheel) eens met dat zij heel veel werk moeten doen. 30% is het niet oneens en niet eens.

OOP

1. 100% van het OOP is het eens met dat zij altijd op zoek zijn naar betere manieren om hun werktaken te doen.
2. 55,5% van het OOP is het (geheel) eens met dat ze heel snel moeten werken. 44,4% is het niet oneens en niet eens met de stelling.
3. 55,5% van het OOP is het (geheel) eens met dat zij heel veel werk moeten doen. 44,4% is het niet oneens en niet eens met de stelling.



Figuur 5.2r

Resultaten OP en OOP stelling 3: "Ik moet heel veel werk doen"

5.2.2 Focusgroep 1: schoolleiding

Tijdens de focusgroep met de schoolleiding zijn de belangrijkste resultaten van de enquête besproken. Door middel van vragen of er herkenning is voor de resultaten, wordt de huidige situatie nogmaals vastgesteld (zie bijlage F: Verslag focusgroep 1).

Gezondheid

Er is herkenning dat er bij sommige medewerkers sprake is van overgewicht en stress. Stress is, zeker dit jaar, erg herkenbaar.

"Mensen geven aan dat hun gezondheid lijdt onder de stress van het werk en dat dit de reden is voor hun verzuim." (Focusgroep 1, 2015)

De stress is ontstaan doordat er vele veranderingen zijn doorgevoerd en medewerkers de nieuwe eisen bovenop hun 'oude eisen' gooien.

"Er zijn steunlessen georganiseerd, zodat er geen bijles meer gegeven hoeft te worden. Veel mensen blijven individuele bijlessen geven, dat breekt ze op." (Focusgroep 1, 2015)

Ontwikkeling

De schoolleiding verbaast zich niet over het feit dat medewerkers het gevoel hebben dat ze tekortschieten in het werk door ingrijpende veranderingen.

"De medewerkers zijn enorm loyaal naar de organisatie en willen het iedereen naar hun zin maken. Ze leggen de lat heel hoog voor zichzelf." (Focusgroep 1, 2015)

"De hoeveelheid taken die je voor elkaar moet krijgen om alles om het lesgeven heen goed te organiseren is flink. Je moet toetsen maken, toetsen beoordelen en dat ook nog op een effectieve manier." (Focusgroep 1, 2015)

De kennis en vaardigheden van de medewerkers zijn over het algemeen op orde, zoals ook uit de enquête is gekomen. Echter, kan er op het gebied van effectiviteit in de werkzaamheden nog veel winst worden behaald volgens de schoolleiding.

Betrokkenheid

De loyaliteit van de medewerkers is hoog, daar is bij de schoolleiding herkenning voor. In de cultuur is echter ruimte voor verbetering, deze is nog te reactief in plaats van proactief en professioneel.

"Medewerkers hebben geen verantwoordelijkheidsgevoel voor de problemen die moeten worden opgelost of werkzaamheden die verbeterd kunnen worden, dit is ingebed in de cultuur." (Focusgroep 1, 2015)

Organisatie van werk

Er is veel autonomie, dit wordt herkend. Dat de medewerkers heel veel werk moeten doen zit hem met name in de 10 tot 30 weken van het jaar waar de medewerkers enorm moeten pieken. Dat is een groot probleem in het onderwijs.

"Tijdens drukke weken moeten medewerkers 50 uur of meer maken. Wat ze frustreert is dat ze er geen controle over hebben." (Focusgroep 1, 2015)

5.2.3 Focusgroep 2: medewerkers

Tijdens de focusgroep met medewerkers zijn de belangrijkste resultaten van de enquête besproken. Door middel van vragen of er herkenning is voor de resultaten, wordt de huidige situatie nogmaals vastgesteld (zie bijlage G: Verslag focusgroep 2).

Gezondheid

Er zijn inderdaad medewerkers met overgewicht, daar zijn de medewerkers zich bewust van. Ook dat er voornamelijk op het vlak van bewegen verbetering nodig is, wordt herkend. Medewerkers eten over het algemeen gezond.

"In de kantine zijn allemaal salades tijdens de lunch." (Focusgroep 2, 2015)

Medewerkers herkennen dat het energieniveau aan het einde van de dag naar beneden gaat naarmate ze ouder worden.

"Als ik het vergelijk met vroeger, ben ik nu als het vrijdag is uitgeput en moet ik echt weer even opladen." (Focusgroep 2, 2015)

Ontwikkeling

Medewerkers herkennen dat er soms het gevoel is dat ze tekort schieten in hun werk door ingrijpende veranderingen. Ze hebben tegenwoordig mindere uren voor hetzelfde werk en dat zorgt voor stress, omdat je geen tijd hebt om prioriteiten te stellen.

"Als ik één ding oppak, gaat het op andere vlakken mis waar ik minder aandacht voor heb op dat moment." (Focusgroep 2, 2015)

Betrokkenheid

Medewerkers herkennen niet dat maar 41% School X zouden aanbevelen. De sfeer is heel goed, daarom erkennen ze dat ze bij School X zouden blijven werken als ze ook ergens anders zouden kunnen gaan werken. De collega's onderling kunnen goed samenwerken, maar sommige medewerkers hebben geen behoefte om buiten werktijd met elkaar op te trekken.

"Ik vind mijn collega's heel aardig en kan goed samenwerken, maar daar hoef ik geen fietstocht of iets dergelijks mee te maken." (Focusgroep 2, 2015)

De medewerkers geven aan dat jongeren binnen de organisatie gekoesterd worden, omdat zij als het ware de toekomst van School X zijn.

"De jongeren worden bij School X gekoesterd." (Focusgroep 2, 2015)

Organisatie van werk

De medewerkers zijn het eens met dat er een hoge mate van autonomie is. De medewerkers herkennen dat er snel gewerkt moet worden en dat er veel werk is. Daarnaast is de relatie met de leidinggevende de afgelopen jaren veel verbeterd.

"Waar ik vroeger bij het kloppen op de deur een hoofd nee zag schudden, wordt er nu al ja geknikt als je nog niet eens op de deur geklopt." (Focusgroep 2, 2015)

5.3 Gewenste situatie

De deelvraag "Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid eruit volgens de schoolleiding en de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X?" zal worden beantwoord door middel van focusgroepen met zowel de schoolleiding als met de medewerkers van de doelgroep.

5.3.1 Focusgroep 1: schoolleiding

Voor het verslag van focusgroep 1 wordt er verwezen naar bijlage F.

Gezondheid

De gewenste situatie is om de gezondheid van de medewerkers verbeterd te zien ten opzichte van de huidige situatie, met name op het gebied van geestelijke gezondheid. Ten slotte willen we allemaal met plezier naar ons werk.

"Er is nog winst te behalen door met mensen in gesprek te gaan om effectiever te werken." (Focusgroep 1, 2015)

Ontwikkeling

De kennis en vaardigheden voor het vak dat de medewerkers uitvoeren is op goed niveau, dat moet behouden blijven in de toekomst. In de gewenste situatie zijn er ook meer vaardigheden ontwikkeld op het vlak van het werk organiseren.

"Een cursus om te leren plannen zou geen overbodige luxe zijn." (Focusgroep 1, 2015)

Ook is er in de gewenste situatie meer flexibiliteit van de medewerkers. Ze moeten immers in de huidige arbeidsmarktsituatie flexibel en aantrekkelijk blijven voor de markt. De veranderingsbereidheid van medewerkers maakt hen flexibeler en aantrekkelijker voor de arbeidsmarkt.

"Bij medewerkers moet bewustzijn worden gecreëerd dat zij zich in een veranderde omgeving bevinden en dat ze zich hieraan zullen moeten aanpassen." (Focusgroep 1, 2015)

Betrokkenheid

De betrokkenheid van de medewerkers is groot, dat moet ook in de toekomst zo blijven. De cultuur binnen de school is voor verbetering vatbaar.

"De winst die we als schoolleiding proberen te behalen op dit vlak zit hem eigenlijk in het maken van routines. Als je die routines wilt invoeren, betekent dat wel in de eerste plaats minder autonomie en in

de tweede plaats verandering. Het streven naar die routine is sowieso stress bevorderend, het hebben van een routine zou stress verlagend moeten zijn.” (Focusgroep 1, 2015)

Organisatie van werk

In de gewenste situatie blijft de goede relatie tussen de medewerker en de leidinggevende bestaan. De hoeveelheid werk en werkdruk die door medewerkers als belastend wordt ervaren is in de gewenste situatie minder. In de piekmomenten van het schooljaar is in de gewenste situatie meer rust. Dit kan gerealiseerd worden door middel van duidelijkere roosters (ook het jaarplan) en het aannemen van stagiaires.

“De voorspelbaarheid van het jaarplan van School X is ook nog niet wat het moet zijn, hierin kan worden verbeterd.” (Focusgroep 1, 2015)

5.3.2 Focusgroep 2: medewerkers

Voor het verslag van focusgroep 2 wordt er verwezen naar bijlage G.

Gezondheid

De gewenste situatie van gezondheid is zowel een verbeterde lichamelijk als geestelijke gezondheid. De lichamelijke gezondheid kan worden verbeterd door middel van meer bewegen. Wanneer er door de werkgever activiteiten rondom bewegen worden georganiseerd, weten de medewerkers niet of ze mee zouden doen. Ze denken wel dat dit het bewustzijn zou vergroten. Een abonnement met korting bij de sportschool is er al eens geweest, maar daar maakte maar enkele medewerkers gebruik van. Het vergrootte wel het bewustzijn bij medewerkers. Tot slot geven medewerkers aan dat gezondheid onderdeel kan zijn bij functioneringsgesprekken. De medewerkers vinden dat een ongezonde leefstijl bespreekbaar moet zijn.

“Door tijdens het functioneringsgesprek de gezondheid of leefstijl te bespreken, wordt er denk ik veel bewustzijn gecreëerd bij medewerkers. De werkgever geeft dan aan dat zij het belangrijk vinden.” (Focusgroep 2, 2015)

De gewenste situatie van de geestelijke gezondheid voor oudere medewerkers is dat er mogelijkheden zijn in de arbeidsvoorwaarden voor meer flexibiliteit. Dit zou medewerkers minder uitgeput maken en de stress verlagen.

“Het is prettig om later te beginnen en mijn dag rustig op te starten.” (Focusgroep 2, 2015)

Ontwikkeling

De gewenste situatie op het gebied van ontwikkeling is dat de kennis en vaardigheden goed blijven aansluiten, dit is in de huidige situatie ook al goed. Wat verbeterd zou kunnen worden, is het gevoel van tekortschieten in het werk door veranderingen. Dit komt voornamelijk door de vermindering van tijd voor bepaalde taken en de opeenstapeling van taken. In de gewenste situatie zou er meer tijd zijn voor taken of zouden er minder taken zijn. De medewerkers geven aan dat dit bijna onmogelijk is en dat zij hiervoor geen eenduidige oplossing zien vanwege de bezuinigingen vanuit zowel de overheid als de school zelf. Een verbetering zou kunnen zijn dat ze klusjes af kunnen schuiven naar een stagiaire. De medewerkers geven aan dat er wel de belasting is van het begeleiden van een stagiaire, maar het levert voornamelijk veel rust op voor de medewerker. De medewerkers geven aan dat er niet nog meer vermindering van tijd voor taken moet komen of nog meer taken bij het huidige takenpakket, want dit zou voor overbelasting zorgen.

“Een stagiaire geeft veel rust, ook al krijg je de taak van het begeleiden erbij. Een stagiaire kan met name op piekmomenten rust bieden.” (Focusgroep 2, 2015)

Betrokkenheid

De medewerkers geven aan dat een verminderde werkdruk de betrokkenheid verhoogt. Medewerkers doen vaak niet mee aan activiteiten, omdat ze het druk hebben en prioriteiten moeten stellen. De afgelopen jaren is het aantal medewerkers dat meedoet aan de activiteiten al vergroot, dit aantal zal in de gewenste situatie alleen maar groter moeten worden. In de gewenste situatie zouden meer medewerkers School X aanbevelen als werkgever, maar de medewerkers zijn van mening dat dit komt naarmate de school verder verbetert.

“De activiteiten van de personeelsvereniging zorgen voor binding tussen medewerkers, zeker nieuwe medewerkers worden hierdoor sneller opgenomen in de groep.” (Focusgroep 2, 2015)

Organisatie van werk

De taken rondom de functie van docent kosten veel energie. Op dit vlak zou in de gewenste situatie nog winst behaald kunnen worden. Er is binnen de sectie veel overleg over hoe ze dingen beter aan kunnen pakken, maar nauwelijks tussen de verschillende secties. Dit zou kunnen bijdragen in het verbeteren van de effectiviteit van werkzaamheden. Sommige medewerkers zouden graag minder lesgeven naarmate ze ouder worden, anderen geven aan dat ze minder taken zouden willen.

De relatie met de leidinggevende is in de huidige situatie goed; er wordt geluisterd naar je en er is wederzijds respect. Dit moet in de toekomst zo blijven.

De medewerkers ervaren dat zij snel moeten werken en veel werk moeten doen. Ze moeten steeds meer 'rollen' vervullen. Zeker de mentorrol neemt veel tijd in beslag. Het verbeteren van de rol van leerlingmentor kan hierin bijdragen.

"Met name de mentorrol is heel zwaar." (Focusgroep 2, 2015)

De medewerkers geven tot slot aan dat er verlichting in het werk kan zijn door het hebben van een eigen lokaal waar ze hun spullen kunnen opbergen. Nu moeten ze een zware tas of koffer meenemen van lokaal naar lokaal.

5.4 Verschillen tussen de resultaten van de focusgroepen

In deze paragraaf worden de verschillen tussen de focusgroep met de schoolleiding en de focusgroep met de medewerkers toegelicht.

De focusgroepen een gelijke mening hebben over de huidige en gewenste situatie. De focusgroepen hebben echter verschillende meningen over hoe deze gewenste situatie kan worden bereikt of waar de oorzaak van de huidige situatie ligt. Per element van duurzame inzetbaarheid wordt hieronder toelichting gegeven.

5.4.1 Gezondheid

Beide focusgroepen herkennen dat er een kleine verbetering kan plaatsvinden op het gebied van lichamelijke gezondheid, maar hier ligt niet de prioriteit. De prioriteit ligt bij de geestelijke gezondheid, deze kan verbeterd worden. De werkdruk wordt als hoog ervaren. Focusgroep 1 geeft aan dat er winst te behalen valt in de effectiviteit van werken. Focusgroep 2 geeft aan dat ze meer flexibele arbeidsvoorwaarden zouden willen, zodat ze het werk mentaal beter aankunnen.

5.4.2 Ontwikkeling

Kennis en vaardigheden voor het vakgebied is up-to-date volgens beide focusgroepen. Waar een verbeterslag in zou kunnen worden gemaakt is ontwikkelen op het gebied van het organiseren van het werk. Volgens focusgroep 1 moet er meer bewustzijn komen bij medewerkers over dat ze zich in een veranderende omgeving bevinden. Volgens focusgroep 2 zou het aannemen van meer stagiaires ook ruimte bieden om nieuwe dingen op te pakken op rustige momenten en kennis te vergroten.

5.4.3 Betrokkenheid

Er is veel betrokkenheid binnen de school, maar dit zou nog verhoogd kunnen worden door een lagere werkdruk te realiseren. Volgens focusgroep 1 zal de cultuurverandering die nu veel werkdruk oplevert op den duur stress verlagend werken. Focusgroep 2 ziet de sfeer in de school als erg goed, zeker als er wordt gekeken naar personeel op andere scholen.

5.4.4 Organisatie van werk

Door beide focusgroepen wordt de goede relatie tussen de medewerker en leidinggevende herkend. Deze is met name de afgelopen jaren sterk verbeterd. Duidelijke roosters en stagiaires worden als een verbetering gezien door focusgroep 1 in de organisatie van werk. Medewerkers van focusgroep 2 geven aan dat de organisatie naast het lesgeven veel energie kost. Naarmate medewerkers ouder worden zouden mogelijkheden als minder lesgeven of minder taken naast het lesgeven een uitkomst vormen. De autonomie binnen de school is hoog, dat kenmerkt een docent.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal met behulp van de hiervoor beschreven theorie en resultaten antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: *“Wat is de huidige duurzame inzetbaarheid van het personeel van 50 tot en met 62 jaar van School X en hoe kan de duurzame inzetbaarheid bevordert worden?”*

Zowel de conclusies als de aanbevelingen komen aan bod in dit hoofdstuk, omdat beiden ondersteunend zijn in de beantwoording van de hoofdvraag. Tot slot komt in hoofdstuk 6.3 het implementatieplan naar voren.

De eerste doelstelling van het onderzoek was om een nulmeting te doen waarbij de huidige situatie van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 50 tot en met 62 jaar in kaart wordt gebracht. Conclusies van de resultaten van de nulmeting komen in hoofdstuk 6.1 naar voren. Vervolgens was de tweede doelstelling om te kijken op welke manier de duurzame inzetbaarheid bevordert zou kunnen worden bij de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar. Bevorderende maatregelen komen in hoofdstuk 6.2, de aanbevelingen, naar voren.

6.1 Conclusies

In de inleiding en de situatieschets is naar voren gekomen dat School X zich al een aantal jaren in zwaar weer bevindt. Hierdoor moet er bespaard worden op personeelskosten: er zal meer werk moeten worden verricht met minder mensen. De focus van de organisatie moet gericht zijn op het niet overbelasten van medewerkers. In de situatieschets is ook naar voren gekomen dat demografische ontwikkelingen niet bevorderlijk zijn voor het verwachte docententekort, er is namelijk sprake van vergrijzing en ontgroening. Tot slot is een evenwichtige verdeling van docenten van belang voor de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is om deze redenen meer dan ooit van belang.

Uit het literatuuronderzoek is de definitie van duurzame inzetbaarheid als volgt:

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” (van der Klink et al., 2010)

In het onderzoek maken gezondheid, ontwikkeling, betrokkenheid en organisatie van werk het mogelijk voor medewerkers om doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden te beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.

Duurzame inzetbaarheid is van belang voor medewerkers, werkgevers en de maatschappij (Euwals et al., 2013). Tevens is duurzame inzetbaarheid, kijken naar de onderwijssector, van belang vanwege het docententekort. Zonder duurzame inzetbaarheid zal de kwaliteit van het onderwijs sterk verminderen.

Goed beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid houdt rekening met de succesfactoren van het ministerie van SZW (2012): betrokkenheid, organisatie, gezondheid, ontwikkeling en “APK”. Tevens houdt goed beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid in dat er rekening wordt gehouden met de levensfase waarin een medewerker zich bevindt (Kluijtmans, 2010).

Uit de best practice met expert 1 (2015) is gebleken dat de basis van deze middelbare school volledig op orde is en dat er rust is binnen de school. School X werkt naar deze situatie toe en kan deze best practice als doel zien.

Het onderzoek moest aantonen op welke vlakken van duurzame inzetbaarheid verbetering nodig is bij de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar. Dit kon aangetoond worden door

middel van een nulmeting. Hieronder worden conclusies getrokken naar aanleiding van de resultaten.

6.1.1 Gezondheid

Prioriteit op het gebied van gezondheid moet gelegd worden bij de geestelijke gezondheid, zowel bij het onderwijzend personeel (OP) als het onderwijsondersteunend personeel (OOP). Stress en een hoge werkdruk zorgen voor een verminderde geestelijke gezondheid (van Dijk et al., 1990). De fundering van duurzame inzetbaarheid is gezondheid (Ilmarinen et al., 2005). De 'fundering' van duurzame inzetbaarheid is bij School X niet geheel op orde. Het is daarom van belang om meer aandacht aan de gezondheid van medewerkers te geven. In de gewenste situatie wordt de 'fundering' van duurzame inzetbaarheid op orde gebracht. Bevorderende maatregelen voor de geestelijke gezondheid (stress en werkdruk) komen naar voren in hoofdstuk 6.2.

6.1.2 Ontwikkeling

Prioriteit op het gebied van ontwikkeling moet gelegd worden bij de flexibiliteit en aantrekkelijkheid. Dit is het geval bij zowel het OP als het OOP. De medewerkers hebben een hoge mate van autonomie en hebben een eigen werkritme waar ze zich prettig bij voelen. Veranderingen in hun eigen werk worden enkel toegepast als dit wordt opgedragen. Flexibiliteit van medewerkers is van belang voor de organisatie, omdat het iets zegt over hoe de organisatie in kan spelen op veranderingen in de omgeving (TNO, 2014). In de gewenste situatie wordt de flexibiliteit van de medewerkers bevordert, zodat zij beter in kunnen spelen op de veranderingen in de omgeving. Er moet bij School X dan gefocust worden op het inspelen op veranderingen in de omgeving. Bevorderende maatregelen voor de flexibiliteit en aantrekkelijkheid komen in hoofdstuk 6.2 naar voren.

Uit de resultaten is gebleken dat zowel het OP als het OOP aangeeft niet te willen dat hun functie verandert. Enkele medewerkers geven aan hogerop te willen of taakuitbreiding te willen. De mogelijke verklaring hiervoor is dat het OP in de huidige functie nog de mogelijkheid heeft om te groeien en dat dit de afgelopen tijd al gestimuleerd. Het OOP heeft weinig groeimogelijkheden in de huidige functie. Groeimogelijkheden bestaan voor hen enkel uit taakuitbreiding of een andere functie. Volgens het ministerie van SZW (2012) wordt de flexibiliteit en aantrekkelijkheid van medewerkers vergroot als er mogelijkheden tot ontwikkeling worden geboden. Bij het OP is dit het geval, bij het OOP is dit niet of nauwelijks het geval. In de gewenste situatie worden er voor het OOP meer ontwikkelmogelijkheden aangeboden, zodat zij flexibeler en aantrekkelijker worden voor de arbeidsmarkt. Nadere uitleg voor meer ontwikkelmogelijkheden voor deze groep wordt toegelicht in hoofdstuk 6.2.

6.1.3 Betrokkenheid

Prioriteit op het gebied van betrokkenheid is het sturen in alle veranderingen die gaande zijn binnen de school. Medewerkers zijn in hoge mate betrokken bij de organisatie en erg loyaal, maar door de hoge werkdruk daalt de betrokkenheid. De stress en werkdruk die bij 6.1.1 al naar voren kwam, zorgt voor een blokkade bij de betrokkenheid. Medewerkers hebben geen tijd om betrokken te zijn, omdat ze zoveel werk hebben en alles moet snel gedaan worden. De basis van duurzame inzetbaarheid (gezondheid) moet eerst op orde zijn, anders lukt het niet om de betrokkenheid vergroten. In de gewenste situatie worden de aanbevelingen voor een verbeterde gezondheid doorgevoerd binnen de organisatie en is er hierdoor meer ruimte voor een hogere betrokkenheid.

Uit de resultaten van focusgroep 2 is gebleken dat de medewerkers het gevoel hebben dat jongeren binnen de organisatie gekoesterd worden, zij krijgen veel aandacht. Nauta (2009) beschrijft dat leeftijdsverschillen benadrukken het laatste is wat organisaties moeten doen, omdat ouderen zich dan ook als een oudere medewerker gaan voelen. Met het oog op de vergrijzing (VSO, SCO & ministerie van BZK, 2010) is het voor School X juist van belang om ook de oudere medewerkers te koesteren. Om duurzame inzetbaarheid inhoud te geven, is het volgens Kluijtmans (2010) van belang dat er gedurende de loopbaan van medewerkers aandacht is voor de vraag: "Is dit werk optimaal afgestemd op iemands kwaliteiten en ambities?". Dit betekent dat jongeren aandacht nodig hebben, vaak in de zin van het

vergroten van de kennis en vaardigheden, maar ook alle andere leeftijdsgroepen. Ouderen hebben op een andere wijze aandacht nodig om het werk mentaal en fysiek uit te kunnen blijven voeren tot aan de pensioenleeftijd. Op een andere manier moet dus ook deze groep gekoesterd worden en aandacht krijgen. Het idee is niet om een label te plakken op een bepaalde groep, maar om inzicht te krijgen in de levensfase van de medewerker (Kluijtmans, 2010). De levensfase speelt namelijk een belangrijke rol in het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers (Kluijtmans, 2010). In de gewenste situatie is het van belang om in te spelen op de levensfase van de medewerkers. In hoofdstuk 6.2 worden aanbevelingen gegeven om in te spelen op de levensfase van de doelgroep van 50 tot en met 62 jaar.

6.1.4 Organisatie van werk

Opvallend aan de resultaten is de goede relatie met de leidinggevende, ondanks de hoge mate van autonomie. Volgens de theorie van Henry Mintzberg (2006) is zo'n goede uitvoering van deze leidinggevende rol in een professionele bureaucratie moeilijk te realiseren en dat is bewonderingswaardig.

De organisatie van het werk, dus het werk om het lesgeven heen, wordt meerdere malen in de resultaten genoemd als belemmering voor de duurzame inzetbaarheid. Dit is dan ook prioriteit op het vlak 'Organisatie van werk'. Door dit aan te pakken kan het stress verlagend werken. Zoals het ministerie van SZW (2012) beschrijft, moeten werknemers gefaciliteerd worden door een goede inrichting van de organisatie. Ook is uit expertinterview 1 (Expert 1, 2015) gebleken dat medewerkers ondersteund moeten worden waar het nodig is, maar dat zij voor de rest zelf beslissingen nemen over hun werk. De conclusie is dus dat er meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers moet worden gelegd en de leiding moet deze medewerkers ondersteunen om optimaal te kunnen functioneren. In de gewenste situatie wordt de organisatie op een manier ingericht zodat deze inrichting faciliterend is voor de medewerkers. Aanbevelingen over de inrichting van het werk en het organiseren van het werk worden in hoofdstuk 6.2 beschreven.

Uit de resultaten van de focusgroepen is gekomen dat de dalen heel laag zijn, omdat er veel vakanties zijn. De pieken zijn echter zeer hoog en de medewerkers hebben hierin geen regelruimte om dit zelf te spreiden. Als autonome professionals hebben ze geen controle over de deadlines en roosters en dit frustreert ze. Volgens Mintzberg (2006) willen de professionals in de organisatie zelf beslissingen nemen over hoe zij hun werk uitvoeren. In de gewenste situatie zijn de pieken minder hoog en is er meer regelruimte voor de medewerkers. Aanbevelingen op dit vlak worden in hoofdstuk 6.2 beschreven.

6.1.5 Periodieke check: "APK"

De kennis en vaardigheden van medewerkers worden, zoals in de situatieschets (hoofdstuk 1.1) is beschreven, bespreekbaar gemaakt tijdens functioneringsgesprekken (School X, 2014a). Er zijn tevens periodiek sollicitatierondes om de ontwikkeling van docenten te bevorderen (School X, 2014a). Uit de resultaten is gebleken dat het OOP in mindere mate groeimogelijkheden heeft bij School X. Volgens het ministerie van SZW (2012) is het van belang om medewerkers de mogelijkheid te bieden om te ontwikkelen. In de gewenste situatie worden er daarom meer groeimogelijkheden geboden aan de medewerkers van het OOP.

Medewerkers kunnen jaarlijks hun individuele keuzebudget (50 klokuren) invullen op de wijze die passend is voor hun levensfase en de persoonlijke situatie (VO-raad, 2014a). In de gewenste situatie blijft het keuzebudget op deze wijze ingezet.

In de gewenste situatie worden de periodieke checks die nu worden uitgevoerd bij het onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) nog steeds uitgevoerd. Echter is het wenselijk om de periodieke checks uit te breiden en te bevorderen.

Op het gebied van gezondheid kunnen er meer checks worden gedaan. Er wordt bijvoorbeeld geen vrijwillig en anoniem preventief medisch onderzoek aangeboden. Ook wordt gezondheid, zowel lichamelijk als geestelijk, niet expliciet benoemd in

functioneringsgesprekken en andere gesprekken. Op het gebied van ontwikkeling worden er bij het OP voldoende checks gedaan, bij het OOP kunnen de periodieke checks op dit gebied bevorderd worden. Tot slot is het van belang om periodiek de betrokkenheid beter te checken: spelen we goed in op ieder zijn levensfase?; geven we ruimte voor initiatieven om betrokkenheid te vergroten?

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden er aanbevelingen gedaan op het gebied van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar. Aan de hand van de verschillende elementen van duurzame inzetbaarheid zijn er conclusies getrokken in de vorige paragraaf. De bevorderde maatregelen die tijdens de focusgroepen zijn besproken, worden meegenomen in deze paragraaf. Het doel is om realistische en haalbare aanbevelingen te doen, passend bij de situatie van School X. De aanbevelingen worden onderverdeeld in de elementen van duurzame inzetbaarheid.

Onderstaande punten zijn naar voren gekomen uit hoofdstuk 6.1 als prioriteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar van School X.

1. Geestelijke gezondheid
2. Flexibiliteit en aantrekkelijkheid
3. Inspelen op de levensfase van de doelgroep
4. Werkzaamheden efficiënter inrichten en het werkritme reguleren

Op basis van de genoemde prioriteiten zijn hieronder aanbevelingen geformuleerd.

6.2.1 Geestelijke gezondheid

Prioriteit is om gesprekken te gaan voeren over de stress die medewerkers van deze doelgroep ervaren. Dit zal bewustzijn bij de schoolleiding creëren en medewerkers het gevoel geven dat er naar hen wordt geluisterd. De werkdruk die medewerkers ervaren is lastig om te verminderen, maar aan de beleving van de werkdruk kan wel wat gedaan worden. Ook kan het vergroten van regelruimte een gedeelte van de werkdruk wegnemen. Hiervoor worden aanbevelingen gegeven in hoofdstuk 6.2.4.

Voor oudere medewerkers die niet lekker in hun vel zitten, kan bijvoorbeeld deelname aan een zingevingstraject worden gefaciliteerd (Kluijtmans, 2010).

6.2.2 Flexibiliteit en aantrekkelijkheid

Oudere medewerkers hebben veel ervaring, rust en wijsheid gekregen over de afgelopen jaren zodat zij een goede coach kunnen zijn voor anderen (Kluijtmans, 2010). Stimuleer dit en train ze hierin. Mogelijkheden hiertoe worden in hoofdstuk 6.2.4 besproken.

Alhoewel een hoge autonomie als positief wordt ervaren binnen de school, is het van belang om binnen secties meer samen te werken om gezamenlijk een effectiever werkritme te realiseren (Expert 1, 2015). Ook de competentie aanpassingsvermogen moet bij de oudere medewerkers ontwikkeld worden, zodat School X kan inspelen op veranderingen in de omgeving. Om het aanpassingsvermogen te vergroten is veel energie nodig van medewerkers. Gezondheid speelt hierin dus ook een cruciale factor. Daarnaast moet er vertrouwen zijn in het management, hierin staat de betrokkenheid centraal.

Het OOP heeft tot op heden weinig mogelijkheden gehad om te groeien in de zin van taakuitbreiding of een andere functie. Functie- of taakrotatie binnen het OOP kan bevorderlijk zijn voor de groeimogelijkheden en maakt daarnaast de medewerkers van het OOP flexibeler en aantrekkelijker.

6.2.3 Inspelen op de levensfase van de doelgroep

De essentie van het onderzoek is dat de medewerkers van 50 tot en met 62 jaar door de werkgever meer verbonden moeten worden aan de organisatie. Bij deze doelgroep moet betrokkenheid verhoogd worden. School X moet hier als werkgever in faciliteren, zodat deze groep optimaal kan presteren en (betere) resultaten kan behalen. Dit kan door het geven

van bepaalde verantwoordelijkheden die alleen zij mogen dragen of het bieden van maatwerk voor hun levensfase. Dit onderzoek draagt bij aan het bieden van meer aandacht voor de groep medewerkers van 50 tot en met 62 jaar. Het doel is om deze medewerkers meer het gevoel te geven dat ze belangrijk zijn, zodat zij vervolgens iedere dag tevreden naar hun werk kunnen gaan.

Flexibele arbeidsvoorwaarden kunnen het inspelen op de levensfasen in de organisatie beter mogelijk maken. Bijvoorbeeld de mogelijkheid voor ouderen om iets later te beginnen. Er zal meer beoordeeld moeten worden op kwaliteit van het werk van de ouderen in plaats van op productie. De wensen en mogelijkheden zullen met betrokkenen en de leidinggevenden moeten worden besproken, aldus Kluijtmans (2010). In de focusgroep kwam naar voren dat de mentorrol als erg zwaar werd ervaren. Een aanbeveling hiervoor is om excellente leerlingen aan bepaalde docenten te koppelen, zodat deze rol minder zwaar zal zijn.

6.2.4 Werkzaamheden efficiënter inrichten en het werkritme reguleren

Met deze prioriteit wordt bedoeld dat ten eerste de pieken in het werk minder hoog moeten worden. Daarnaast moet het werk efficiënter ingericht worden om stressverlaging te creëren.

De volgende aanbeveling is om de organisatie anders in te richten om met name een efficiëntieslag te maken. Dit zal zorgen voor minder irritatie over hoe alles wordt geregeld binnen de school en zal de werkzaamheden effectiever maken. Het laat de 'autonome professionals' autonoom zijn. De leidinggevenden moeten de medewerkers hierin meer faciliteren, zodat zij optimaal kunnen presteren. Pieken zijn vaak heel hoog voor de vakantie, daarom moet er de mogelijkheid zijn om in de vakanties (op vrijwillige basis) door te kunnen werken. Dit maakt de pieken lager en de dalen minder diep en zal het werkritme meer reguleren van de medewerkers. Wel betekent dit dat medewerkers er iets voor terug moeten krijgen als zij doorwerken in de vakantie. Dit kan bijvoorbeeld door ze later te laten beginnen of door ze op een ander moment met vakantie te laten gaan.

Gebruiksvriendelijke ICT kan helpen in het efficiënter inrichten van de taken om het lesgeven heen. De school heeft al Office 365 en heeft hier al enkele korte vrijwillige cursussen gedaan over hoe Office 365 gebruikt kan worden. Dit zal bijdragen in het efficiënter maken van de werkzaamheden. Gebruiksvriendelijke ICT op het gebied van zelf roosters plannen met goede software kan ook zorgen voor meer regelruimte voor docenten.

Werkzaamheden die al effectief zijn binnen de school kunnen worden gezien als best practices en docenten en secties kunnen van elkaar leren. Een advies is ook om leerlingen de vraag te stellen wie zij de beste docent vinden en waarom. Hieruit zal een aantal docenten komen en deze docenten kunnen andere docenten hun best practices leren. Hiervoor zullen ze wel tijd moeten krijgen. Op deze manier kan er wel geld bespaard worden op het gebied van cursussen en trainingen, omdat de eigen medewerkers worden ingezet. Ook kunnen medewerkers gevraagd worden 'expert' te worden. Stel bijvoorbeeld een expertise op voor het inzetten van digitale middelen en nieuwe didactische werkvormen. Zoals in 6.2.2 al is besproken hebben oudere medewerkers zoveel ervaring, rust en wijsheid verzameld over de jaren heen dat zij een goede coach kunnen zijn voor anderen (Kluijtmans, 2010).

6.3 Implementatieplan

Bij de implementatie van aanbevelingen hoort een plan. Het implementatieplan kan gezien worden als de wijze waarop de overgang wordt gemaakt van de huidige werkwijze naar de nieuwe werkwijze. Het plan geeft de volgende onderwerpen weer: wie, wanneer, weerstand en waarborgen. In tabel 6.3a is het implementatieplan schematisch weergegeven. (Zegel, 2011)

6.3.1 Wie

Het belangrijkste van de implementatie is om te bepalen wie het gaat leiden. De projectleider moet geaccepteerd worden, ervaring hebben en vakmanschap bezitten om de

invoering aan te kunnen. Ook moet deze persoon voldoende tijd hebben om de implementatie uit te voeren. Hij moet tevens besluiten kunnen nemen. (Zegel, 2011)

Belangrijke betrokkenen bij School X zijn de leidinggevenden en de doelgroep. Samen zullen zij een verbeterde duurzame inzetbaarheid moeten realiseren, waarbij één of twee personen als 'projectleider' worden toegewezen.

6.3.2 Wanneer

Er moet een planning worden gemaakt met stappen om de verandering te laten slagen. Het is belangrijk om rekening te houden met de meest gunstige periode om de implementatie te doen. (Zegel, 2011)

Aan het begin van het schooljaar zullen leidinggevenden moeten beginnen met het voeren van gesprekken met medewerkers van de doelgroep. Vervolgens kan er een actieplan worden opgezet binnen de groep of eventueel binnen de secties van de school. Het begin van het schooljaar is een gunstige periode, omdat de lessen en activiteiten net zijn gestart en er nog geen examenperiode met hoge werkdruk plaatsvindt.

6.3.3 Weerstand

Veranderingen zorgen voor weerstand. Het is hierin van belang dat er rekening wordt gehouden en aan te geven dat er weerstand wordt verwacht. (Zegel, 2011)

Er moet draagvlak worden gecreëerd bij deze verandering. Er moet gecommuniceerd worden: eerst binnen de schoolleiding en vervolgens de rest van de medewerkers. Ook is het belangrijk om medewerkers te betrekken in de nieuwe werkwijze en mee te laten denken in de processen, zodat ze het proces eigen kunnen maken. Geef medewerkers het gevoel dat zij de verantwoordelijkheid hebben over de nieuwe situatie.

6.3.4 Waarborgen

De verandering moet ook worden gewaarborgd (Zegel, 2011). Regelmatig moet er worden gekeken hoe de nieuwe werkwijze verloopt en hoe deze nog verder kan worden verbeterd. Er moet dus geëvalueerd worden. Dit kan in de vorm van een bijeenkomst in de aula. Hiervoor kan het beste een persoon voor worden aangewezen die er verantwoordelijkheid voor neemt. (Zegel, 2011)

6.3.5 Kosten

De kosten van het implementatieplan zijn niet in euro's berekend, omdat veel kosten niet in geld uit te drukken zijn. Belangrijk bij het implementeren van de aanbevelingen is dat het tijd en veel aandacht vergt. Wat concreet geld zal kosten is een eventueel zingevingstraject (mindfulness) voor medewerkers die niet lekker in hun vel zitten en software voor docenten om zelf roosters in te plannen.

- *Mindfulness*

Een voorbeeld, deze is ook meegenomen in tabel 6.3a, is de training mindfulness van Boertien Vergouwen Overduin. Op de website van Boertien Vergouwen Overduin (www.bvo.nl) is de informatie te vinden over de training. Een dergelijke training is een investering, maar de kosten zijn toch wel hoog. Een training mindfulness kost dan ook €2709,68.

- *Software roosters*

Aan het gebruiken van zulke software hangen veel kosten. Hoeveel dat is, ligt aan welke opties de school dan zou willen, de hoeveelheid personeel en bij welk bedrijf de software in gebruik wordt genomen.

Actie	Wie	Wanneer	Hoe	Communicatie →	Duur
Projectleider aanwijzen	Schoolleiding wijst iemand aan met input van medewerkers	Begin van het schooljaar	Overleg		1 uur
	Leidinggevend	Begin van het schooljaar	Bijeenkomst en informatie op het intranet en in de nieuwsbrief		2 uur
Draagvlak creëren	Leidinggevend en medewerkers	Na de bijeenkomst	Gesprekken voeren: - Resultaten van het onderzoek. - Gewenste situatie. - Mogelijkheden en wensen uitspreken van beide partijen.		1 uur per gesprek
Project-groep vormen	Projectleider	Na de eerste gevoerde gesprekken	Medewerkers die vrijwillig mee willen doen naar aanleiding van eerste gesprekken.		1 uur
	Leerlingen	Na vormen projectgroep	Laat leerlingen vragen wie de beste docent is en waarom		0,5 uur
Coaches maken	Leidinggevend	Na bepalen wie de beste docenten zijn	Vraag docenten om op een bepaald vlak 'expert' te worden, zodat deze docent anderen kan coachen.		0,5 uur
	Medewerkers ICT'er	Na de eerste gevoerde gesprekken	- Eventueel nog een keer een korte uitleg over hoe Office 365 allemaal gebruikt kan worden. - Software voor docenten om zelf roosters te plannen (pilot)		2 uur Pilot: 1 maand
Office 365 inbedden	Secties	Na uitleg over Office 365	Medewerkers binnen de secties laten zoeken naar manieren om Office 365 beter te gebruiken.		2 uur
Flexibeler arbeidsvoorwaarden	Schoolleiding	Na de eerste gevoerde gesprekken	Mogelijkheden hierin bespreken: - Later beginnen met werken of juist eerder klaar naar voorkeur. - lange dagen of juist 5 korte dagen naar voorkeur. - Doorwerken in de vakanties om pieken en dalen af te vlakken. - Mentorrol minder zwaar maken d.m.v. excellente studenten aan bepaalde docenten te koppelen.		2 uur
Taakroulatie OOP	Leidinggevend en medewerkers van het OOP	Na de eerste gevoerde gesprekken met het OOP	- Medewerkers trainen en bekend maken met elkaars werk, passend bij competenties die zij hebben. - Beginnen bij bepaalde taken rouleren en uiteindelijk ook roulatie van functies.		Aantal maanden
Mindfulness	Aanbod vanuit de schoolleiding voor medewerkers	N.a.v. een slechte geestelijke gezondheid	Medewerkers de optie bieden om mee te doen aan een zingevingstraject om stress te verlagen en beter in hun vel te komen.		8 weken

Tabel 6.3a
Schema implementatieplan

7. Discussie

In dit hoofdstuk is er kritisch gekeken naar hoe het onderzoek is verlopen. Er wordt behandeld hoe het onderzoek beter uitgevoerd had kunnen worden en hoe de validiteit bij een volgend onderzoek verhoogd kan worden.

De hoofdvraag is aan de hand van verschillende methodes en het theoretisch kader in de conclusies en aanbevelingen beantwoord. Het onderzoek heeft in grote mate laten zien hoe de duurzame inzetbaarheid is van de doelgroep aan de hand van de elementen van duurzame inzetbaarheid die in het theoretisch kader zijn vastgelegd. Naar de werk-privébalans had explicieter gevraagd kunnen worden. Veel medewerkers van de doelgroep zorgen bijvoorbeeld voor hun ouders en dit kost veel energie. In dit onderzoek is hier nauwelijks of niets over geconstateerd bij de resultaten. Ook naar de werkcontext had explicieter gevraagd kunnen worden, deze was nu meegenomen in het element 'organisatie van werk' en benoemd in het theoretisch kader. De werkcontext is echter breder dan de omstandigheden van het werk en had beter onderzocht kunnen worden.

De twee hoofddoelen van het onderzoek:

1. Nulmeting van de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep.
2. Bevorderende maatregelen voor de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep.

De nulmeting is gedaan aan de hand van een enquête. De respons van de enquête was 63%. Er zijn respons verhogende maatregelen getroffen, zoals herinneringen mailen en berichten plaatsen in de nieuwsbrief. De vragen in de enquête zijn gedeeltelijk van CBS en TNO (2014), gedeeltelijk van Croes (2009) en gedeeltelijk zelf toegevoegd. De vragen van CBS en TNO (2014) en de vragen van Croes (2009) zijn getest op validiteit, eigen toegevoegde vragen zijn hierop niet getest. De nulmeting is nogmaals vastgesteld tijdens de focusgroepen: er is gevraagd of er herkenning is in de resultaten. Dit maakte de resultaten van de nulmeting betrouwbaarder en bruikbaarder. De respons van de focusgroepen was 100% en 87%. Er is zoveel mogelijk rekening gehouden met de drukke periode en respondenten zijn persoonlijk benaderd.

Bevorderende maatregelen voor de duurzame inzetbaarheid zijn geformuleerd aan de hand van een literatuuronderzoek, een expertinterview en focusgroepen. Het expertinterview was ingericht aan de hand van topics die waren vastgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Het expertinterview beantwoorde de deelvraag "Wat zijn best practices rondom duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs?". Aanvullende expertinterviews hadden een nog beter antwoord kunnen geven op de deelvraag. Tijdens het literatuuronderzoek is nauwelijks informatie gevonden over beleid in middelbare scholen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Meerdere organisaties zijn tevens benaderd om interviews bij af te nemen. Deze organisaties wezen het verzoek voor een interview af of de informatie was niet voldoende gericht op duurzame inzetbaarheid in het onderwijs. De focusgroepen hadden nog meer opgeleverd kunnen hebben met een betere structuur tijdens de bijeenkomst.

De organisatie is tevreden met het verloop van het onderzoek en gaat aan de slag met de resultaten en aanbevelingen. De eerste stap hierin is om met betrokkenen in gesprek te gaan. Wanneer wenselijk, zal de enquête bruikbaar zijn om over een aantal jaren nog een keer uit te zetten. Het advies is hierin gegeven om te wachten tot er een rustigere periode is aangebroken voor School X.

Met dit onderzoek zal de belastende werkdruk binnen de perken kunnen worden gehouden door aandacht te geven aan de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep. Kennis en vaardigheden van deze medewerkers zullen daarom langer bruikbaar zijn, omdat de medewerkers langer door kunnen werken met betere inzetbaarheid. Het docententekort wordt hiermee verminderd en de ontgroening wordt hiermee gedeeltelijk opgevangen. Maatschappelijk gezien zullen de medewerkers, met hun verbeterde duurzame inzetbaarheid, langer bijdragen aan de financiering van de verzorgingsstaat door middel van betalen van belastingen en sociale premies.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der, & Goede, M. de (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bardo (z.d.). *Competentieontwikkeling*. Opgevraagd op 25 maart 2015 van <http://www.bardo.nl/>
- Bel, S. de (2014). *Duurzaam vitaal: aan de slag met werkstress*. Opgevraagd van <http://whitepapers.pwdegids.nl/documents/whitepaper%20bca.pdf>
- CBS & TNO (2014). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden voor werknemers*. Opgevraagd van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=125
- School X (2014a). *Nieuwsbrief nr. 8*. ANONIEM: School X.
- School X (2014b). *Jaarverslag 2013/2014*. ANONIEM: School X.
- School X (2015). *School X: Bestuursverslag 2014*. ANONIEM: School X.
- School X (z.d.). *School X: Kiezen voor School X*. Opgevraagd op 5 maart 2015 van [VERTROUWELIJK](#)
- School X (z.j.). *Informatie medewerkers personeelsinformatiesysteem*. Opgevraagd op 1 maart 2015. ANONIEM: School X.
- CPB (2013). *Arbeidsmarkt leraren: aanpassingsmechanismen en aangrijpingspunten voor beleid*. Opgevraagd van <http://www.cpb.nl/publicatie/arbeidsmarkt-leraren-aanpassingsmechanismen-en-aangrijpingspunten-voor-beleid>
- Croes, M. E. (2009). *Employability: een leven lang leren in het onderwijs?*
- Dijk, van F.J.H., Dormolen, van M., Kompier, M.A.J. & Meijman, T.F. (1990). *Herwaardering model belasting – belastbaarheid*. Tijdschrift sociale gezondheidszorg, Nr 1, 45-68.
- Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., & Ter Weel, B. (2013). *Arbeidsmarkt Ouderen en Duurzame Inzetbaarheid*. CPB Achtergronddocument.
- Expert 1 (2015). *Duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs/Interviewer: Overwater, L.* Afstudeeropdracht HRM, Hogeschool Leiden, ANONIEM.
- FME (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgevraagd op 26 februari 2015 van <http://www.fme.nl/content.jsp?objectid=36676>
- Focusgroep 1 (2015). *Duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs/Interviewer: Overwater, L.* Afstudeeropdracht Human Resource Management, Hogeschool Leiden, ANONIEM.
- Focusgroep 2 (2015). *Duurzame inzetbaarheid in het voortgezet onderwijs/Interviewer: Overwater, L.* Afstudeeropdracht Human Resource Management, Hogeschool Leiden, ANONIEM.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work ability*. International Congress Series 1280, 3-7.

Klink, J.J.L. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Opgevraagd van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>

Klink, J.J.L. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2012). *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde*. Opgevraagd van http://www.researchgate.net/profile/Wilmar_Schaufeli/publication/230580690_Duurzame_i_nzetbaarheid_bij_oudere_werknemers_werk_als_waarde/links/0fcfd501993d2a0c5e000000.pdf

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap & sociale partners in het onderwijs (2008). *Convenant LeerKracht van Nederland*. Den Haag.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). *Manifest duurzame inzetbaarheid*. Den Haag.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). *Fluitend naar je werk: Bloemlezing uit honderd interviews met werknemers*. Opgevraagd van http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/data/Fluitend_naar_je_werk_-_een_bloemlezing.pdf

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). *The measurements of organizational commitment*. Journal of vocational behavior, 14(2), 224-247.

Nauta, A., Bruin, M. de, & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A. (2009, januari). *De babyboomers hebben het gedaan. In Solidariteit tussen de generaties onder spanning: verslag van de Vijfde Jan Brouwer Conferentie, 21 januari 2009 te Haarlem*. Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen.

Poeran, R. (2015, maart). *Ontdekkingsreis duurzame inzetbaarheid*. Bijdrage aan het vak Workshop Duurzame Inzetbaarheid voor de Hogeschool Leiden, Leiden.

Randstad (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid: onze definitie*. Opgevraagd op 10 augustus 2015 van <https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten/hr-oplossingen/duurzame-inzetbaarheid/duurzame-inzetbaarheid-definitie>

Slingerland (2010). *De relatie tussen gezondheid en leefstijl en arbeidsproductiviteit*. Opgevraagd van <http://static-content.springer.com/lookinside/art%3A10.1007%2Fs12498-010-0129-6/000.png>

Stragier, R. (2013). *Masterproef: Leeftijdsbewust personeelsbeleid in het kader van preventieonderzoek*. Opgevraagd van <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/handle/1942/15632>

TNO (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief*. Opgevraagd van <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/di-in-perspectief>

Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO), Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO) & ministerie van BZK (2010). *Rapport 'De grote uittocht'*. Opgevraagd van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/04/14/rapport-de-grote-uittocht.html>

Voedingscentrum (z.d.). *BMI-meter*. Opgevraagd op 22 mei 2015 van <http://www.voedingscentrum.nl/nl/mijn-gewicht/heb-ik-een-gezond-gewicht/bmi-meter.aspx>

VO-raad (2011). *CAO VO 2011/2012: Collectieve Arbeidsovereenkomst voor het voortgezet onderwijs*.

VO-raad (2014a). *CAO VO 2014/2015: Collectieve Arbeidsovereenkomst voor het voortgezet onderwijs*.

VO-raad (2014b). *Duurzame inzetbaarheid speerpunt in Sectorplan-VO*. Opgevraagd van <http://www.vo-raad.nl/themas/professionalisering-docenten/duurzame-inzetbaarheid-speerpunt-in-sectorplan-vo>

Zegel, J.D. (2011). *Van probleem naar prestatie: Afstuderen in de HBO-praktijk*. Hilversum: Uitgeverij op de i.

Bijlagen

VERTROUWELIJK