

HAPPY PEOPLE = PRODUCTIVE PEOPLE

Over wat Fluor kan doen om het mentale aspect in het kader van duurzame inzetbaarheid en employee wellbeing onder medewerkers te stimuleren en te waarborgen.

Een onderzoek naar de wensen en behoeften
onder medewerkers van Fluor Nederland

Auteur	Susanne N. Hamer S1091802
Hogeschool Leiden	Human Resource Management [HRHt14-16]
Organisatie	Fluor Nederland
Begeleider hogeschool	Mw. J. van Heusden
Opdrachtgever organisatie	Dhr. M. Bechger
Datum	6 maart – 6 juni 2017

Voorwoord

Na het afronden van mijn hbo Hospitality & Eventmanagement merkte ik dat ik nog niet klaar was met leren. Ik wilde meer kennis en ervaring tot me nemen, en gelukkig kreeg ik ook de mogelijkheid daartoe. Na enkele maanden op de Erasmus Universiteit bij Rechtsgeleerdheid merkte ik dat dit toch niet helemaal mijn ding was. Ik ging verder kijken en kwam terecht bij hbo Human Resource Management op Avans Hogeschool te Breda, waar ik dankzij mijn vwo-diploma halverwege het propedeusejaar kon instromen. In HRM kwam mijn brede interesse in onder andere psychologie, rechten, mensen, leiderschap en management samen. Halverwege dit propedeusejaar kwamen persoonlijke omstandigheden om de hoek kijken waardoor ik genoodzaakt was te verhuizen naar Haarlem. Ik besloot vanaf het tweede jaar in te stromen bij Hogeschool Leiden. Gezien mijn vorige opleiding gingen veel managementvakken mij redelijk makkelijk af, ik kon prima cijfers halen en tegelijkertijd nam ik extra uitdagingen aan, zoals ik ook tijdens Eventmanagement had gedaan.

In het derde jaar van de opleiding besloot ik tijdens het normale curriculum al een minorprogramma te gaan volgen, Cambridge English Proficiency, met het doel om daarna het officiële certificaat bij The British Council te halen. De druk van verschillende ballen in de lucht houden maakte dat ik alle vakken en de minor met succes afrondde, en met vlag en wimpel het certificaat voor C2-niveau heb behaald. Nu ik had gemerkt dat ik de studiedruk van een dubbel programma aankon, besloot ik in het vierde jaar nog eens drie minors te volgen: Leiderschap, HR-analytics, en Thinking Out of the Box. Uiteindelijk heb ik vier minors gedaan, waar er maar twee vereist zijn voor een diploma, en dat maakt mij wel trots. Ik hoopte hiermee mezelf te onderscheiden van medestudenten, maar het geeft me vooral een gevoel van doorzettingsvermogen waar ik best tevreden mee mag zijn.

Deze scriptie is het slotstuk van mijn tweede opleiding. Via het netwerk van mijn vader kreeg ik de geweldige kans om dit te doen bij Fluor, de organisatie waar mijn vader zo'n 35 jaar lang met ontzettend veel plezier heeft gewerkt. Het was een bijzondere periode waarin ik dagelijks werd aangesproken met 'Ben jij de dochter van...?', en dus ook allerlei leuke herinneringen van zijn oud-collega's te horen kreeg. Tegelijkertijd heeft het afstuderen bij Fluor me ook persoonlijk op de been gehouden. In een persoonlijk lastige periode was het fijn om naar kantoor te gaan en me te focussen op het onderzoek. Het gaf een stuk zingeving. Ik ben blij dat het einde van de opleiding in zicht is, en hoewel ik graag door zou studeren, ga ik toch echt op zoek naar een baan. Hopelijk vind ik een werkgever die mij net zoveel kan geven als ik te bieden heb.

Graag wil ik nog dank uitspreken naar een aantal mensen. De opdrachtgever Marcel Bechger, voor het zeer prettige kennismakingsgesprek en alle steun en begeleiding tijdens dit afstudeerproces. Peter van Wijk, voor alle hulp en begeleiding, en prettige gesprekken. Angela Schoon, voor het delen van de mooie herinneringen aan mijn vader. Marc van Heyningen, omdat je me via LinkedIn benaderde dat ik wellicht bij Fluor kon afstuderen. Alle fijne, behulpzame mensen van Fluor HR, en natuurlijk alle participanten aan het onderzoek, mijn dank!

Van de Hogeschool Leiden mijn dank aan Jetske van Heusden, mijn docent-begeleider voor het coachen en de prettige feedback. Ook wil ik graag noemen Marjan de Ruijter, Marisol Croes, Joke van Zon, René Daselaar, voor jullie professionele en persoonlijke begeleiding, steun, gesprekken, interesse, en natuurlijk de koppen koffie/cappuccino.

Last, but definitely not least, mijn eeuwige dank voor alles: mijn lieve vriend Alex die me door en door in letterlijk alles heeft gesteund, mama Carla, broertje Arnoud, en mijn vriendinnen en vrienden Camilla, Yuki, Aniek, Bas en Rink voor de steun, bemoedigende woorden en vooral gezelligheid tussen het schrijven door.

En natuurlijk papa, Eric Hamer, voor de mogelijkheden die je mij je leven lang en zelfs na je overlijden hebt geboden.

Aan de lezers van dit rapport, veel leesplezier!

Susanne Nicole Hamer
juni 2017

Managementsamenvatting

Nederlandse werkgevers staan voor de uitdaging om werknemers langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te houden, vanwege andere de verhoogde pensioenleeftijd voor de AOW. Men moet ‘duurzaam inzetbaar’ zijn, wat gedefinieerd kan worden als ‘het vermogen en de zin van een werknemer om met motivatie, plezier, energie, gezondheid en welzijn (zowel fysiek als sociaal en emotioneel) te werken, waarbij hij/zij zich blijft ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak, zodat hij/zij een geschikte arbeidskracht is en blijft zolang hij/zij arbeid verricht’. In de Engelstalige literatuur wordt met betrekking tot dit onderwerp eerder het begrip ‘*employee wellbeing*’ gebruikt. Hierbij kan de volgende definitie worden gehanteerd: ‘het deel van het algehele welzijn van een werknemer waarvan zij ervaren dat dat met name door het werk en werkgerelateerde factoren wordt beïnvloed, waarbij welzijn uiteenvalt in de ervaring van gezond, blij, tevreden en voldaan te zijn. Daarbij worden de fysieke, sociale en emotionele/mentale aspecten meegenomen, en de realisatie dat zowel werk als privé elkaar (kunnen) beïnvloeden’. Volgens de literatuur voelen duurzaam inzetbare werknemers, of werknemers met een hoog gevoel van ‘*wellbeing*’, zich bevlogen, toegewijd, gemotiveerd en productief. Dit kan bijdragen aan de fitheid (of ‘*organizational fitness*’) van een organisatie, wat betekent dat de organisatie zich beter kan aanpassen en kan concurreren in een constant veranderende bedrijfsomgeving.

Het doel van dit onderzoek is om de HR-afdeling van Fluor Nederland aanbevelingen te leveren over de behoeften van werknemers met betrekking tot het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ‘Wat moet Fluor doen om het mentale aspect in het kader van duurzame inzetbaarheid en *employee wellbeing* onder medewerkers te stimuleren en te waarborgen?’. Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan, en is tevens een enquête uitgezet onder alle medewerkers van Fluor Nederland. Daarnaast zijn verschillende personen in de functie van afdelingshoofd/manager geïnterviewd.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek wijzen erop dat ieder individu anders is qua doelen, wensen, behoeften, mate van welzijn en welbevinden, motivaties, talenten, vaardigheden en meer. Dit is visueel in kaart gebracht in het conceptueel model. Hierin is de wisselwerking tussen verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’, persoonsaspecten, organisatieaspecten, modellen, theorieën en *best practices* zichtbaar gemaakt. Uit de resultaten van de enquête, met een responspercentage van 44% volledig ingevuld, blijkt er wel degelijk een verschil te zitten in behoeften. De behoeften van de medewerkers bij Fluor geven in ieder geval andere uitkomsten per leeftijdscategorie en per geslacht.

Fluor medewerkers hebben aangegeven over het algemeen tevreden te zijn over de sociale activiteiten en werkrelaties met collega’s en leidinggevend. Verder voelt men zich geïnspireerd, gemotiveerd en betrokken om te werken en zich te ontwikkelen. Het overgrote deel van de respondenten heeft gezegd bijna elke dag met plezier naar het werk te gaan. Daarentegen blijkt wel meer dan 50% van de groep regelmatig stress in het werk te ervaren. Velen van hen zeggen niet genoeg rustmomenten te hebben. Andere aspecten die beter zouden kunnen zijn onder andere de ervaring dat leidinggevend/managers kundig in hun werk en communicatie zijn, en dat er meer waardering wordt uitgesproken door leidinggevend/managers/collega’s. Dit laatste is ook genoemd in vrijwel alle interviews en staat in de top 8 behoeften bij vier van de vijf leeftijdscategorieën. Verder is gebleken dat er ook meer behoefte is aan het volgen van opleidingen/trainingen/cursussen in diezelfde vier leeftijdscategorieën. Verder is de wens om thuis te werken en flexibele werkdagen/tijden te hebben vaak genoemd.

Aangezien uit zowel literatuuronderzoek als enquêteresultaten is gebleken dat ieder individu eigen motivaties, behoeften en andere zaken heeft, wordt ten eerste aanbevolen om individu-gestuurd HR-beleid te vormgeven. Dit vraagt overigens om vervolgonderzoek vanwege de omvang van deze aanbeveling. Ten tweede heerst er een sterke behoefte om meer waardering te ontvangen, en de informele manier hiervoor is volgens de literatuur tegenwoordig belangrijker dan ooit. Om die reden kan een stuk bewustwording van dit belang onder de leidinggevend al een eerste stap zijn naar een cultuur waar meer waardering en erkenning wordt uitgesproken. Voor deze aanbeveling is in grote lijnen een implementatieplan aan het rapport toegevoegd. De derde aanbeveling is om zaken met betrekking tot gezondheid, vitaliteit, welzijn, (persoonlijke) coaching, motivatie, *job satisfaction*, etc. neer te leggen bij één persoon of functie. Dit kan gedaan worden door het onder te brengen bij een bestaande functie of door een nieuwe functie te creëren, waardoor er in ieder geval volledig *ownership* over deze onderwerpen zal zijn.

Management summary

Employers in the Netherlands are faced with the challenge of keeping employees healthy, motivated and productive in their work for a longer period due to the increase of the retirement age for AOW (Dutch social security for retirees). It is therefore important to keep them up to the standards of ‘sustainable employability’ which can be described as “the ability and intention of an employee to work with motivation, joy, energy, health and wellbeing (physically, socially and emotionally) and to keep developing on a personal and professional level so that he/she will keep on being a qualified employee for as long as he/she is part of the work force”. The idea of ‘employee wellbeing’ is used more often in English professional literature instead of sustainable employability. This can be defined as “the part of an employees’ overall wellbeing of which the experience is that it is mostly influenced by work and work related aspects, with the understanding that wellbeing is formed by the feeling of being healthy, happy, content and satisfied. The physical, social and emotional/mental aspects of this, and the realization that both work and personal lives can be influenced by the other, is considered”. According to professional literature, sustainable employability and a high level of wellbeing will result in employees feeling more inspired, engaged, motivated and productive. This can lead to a better organizational fitness, which means that the organization can adjust and compete in the continuously changing business.

The goal of this research is to give practical recommendations to the HR department of Fluor Netherlands about employee needs. The following research question has been phrased for this report: “What should Fluor do to improve and ensure a higher level of mental/emotional wellness amongst employees with regards to sustainable employability and employee wellbeing?”. Extensive research in professional literature, interviews with department managers and results from the employee survey have been used as methods to conclude an answer.

Professional literature shows that every individual has their own goals, desires, needs, level of wellness and wellbeing, motivations, talents, skills, and more. This is illustrated with the conceptual model. Evidently, there is a relationship and interaction between several aspects of sustainable employability, employee wellbeing, personal aspects, organizational aspects, models, theories and best practices. The survey was completed by 44 percent of the total population and the results show a clear difference in individual employee needs. These needs can also be divided by age group and gender.

Fluor employees in general seem to be content with social activities and work relationships. Furthermore, they feel inspired, motivated and dedicated to work and develop themselves. Overall, most of the employees enjoy going to work almost every day. However, over 50 percent says they experience work stress on a regular basis. Many amongst them feel like they don’t have enough breaks. Other aspects that could improve are the experience that managers/supervisors are professional and capable in their jobs, communication and show appreciation and recognition. This last aspect was also mentioned in most of the interviews and was selected as part of the top 8 needs in four age groups. Finally, there seems to be a need for working from home and more flexible workdays/hours.

In conclusion, professional literature and the survey results show a clear difference in individual motivations, needs, etc. which boils down to the first recommendation to organize more individual driven HR policy. This asks for more in-depth research as it is a very far-reaching advice. Secondly, there is a great need for more appreciation and recognition and professional literature says the informal way of giving this has become more important than ever. Therefore, it is vital to create more awareness amongst managers/supervisors for this topic. This could be a first step towards a work environment with more appreciation and recognition. An implementation plan for this has been added in the last chapter of this report. The last recommendation is that Fluor should find a way to make the matters concerning health, wellness, (personal) coaching and mentoring, motivation, job satisfaction, etc. a responsibility of one person or position. This could be done through having an existing person or position take on responsibility over the matters, or otherwise create a new position for this. Both possibilities result in one person or position having full ownership over these subjects.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	3
Management summary	4
Lijst van tabellen en figuren	7
Inleiding	8
Hoofdstuk 1. Situatieschets	9
1.1 Over Fluor Corporation en Fluor B.V.	9
1.2 Interne organisatie	9
Visie, missie en kernwaarden	9
Bedrijfsactiviteiten	10
HR-organisatie	10
1.3 Externe omgeving	11
1.4 Deelconclusie	12
Hoofdstuk 2. Probleemformulering	13
2.1 Aanleiding	13
2.2 Probleemstelling	14
2.3 Doelstelling	14
2.4 Deelvragen	14
2.5 Doelgroep en stakeholders	14
2.6 Afbakening	14
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	15
3.1 Definities en best practices	15
Organizational fitness	15
Duurzame inzetbaarheid	16
Employee wellbeing	17
Belang voor werkgever en werknemer	18
Best practices/best fit	19
3.2 Theorieën	20
Sociaal-cognitieve leertheorie	20
Goalsetting theorie	21
Zelfdeterminatietheorie	21
3.3 Modellen	21
AMO-model	21
5-V-model	21
3.4 Deelconclusie	22
Hoofdstuk 4. Methodologie	23
4.1 Deskresearch	23
4.2 Fieldresearch	23
4.3 Verantwoording doelgroep	23
4.4 Meetinstrumenten	23
4.5 Procedure en analyse	24
Hoofdstuk 5. Resultaten	25
5.1 Beantwoording deelvragen	25
5.2 Deelconclusie	30
Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie	31
6.1 Conclusie	31
6.2 Discussie	32
Hoofdstuk 7. Aanbevelingen	34
7.1 Stuur op het individu	34
7.2 Waardeer het kapitaal	35
7.3 Neem verantwoordelijkheid	36
7.4 Implementatieplan	37
Literatuurlijst	38

Bijlagen	42
Bijlage I. Model bouwstenen duurzame inzetbaarheid Fluor	42
Bijlage II. Modellen	43
Bijlage II a. AMO-model	43
Bijlage II b. 5-V-model	43
Bijlage II c. Conceptueel model	44
Bijlage III. Surveyvragen	45
Bijlage IV. Uitnodiging deelname survey	51
Bijlage V. Operationalisering onderzoek	52
Bijlage VI. Headcount Fluor Nederland	54
Bijlage VII. Samenvattingen interviews	55
Bijlage VII a. Respondent 1	55
Bijlage VII b. Respondent 2	56
Bijlage VII c. Respondent 3	57
Bijlage VII d. Respondent 4	58
Bijlage VII e. Respondent 5	59
Bijlage VII f. Respondent 6	60
Bijlage VII g. Topiclijst interviews	62
Bijlage VII h. Genoemde verbeterpunten uit interviews	62
Bijlage VIII. Fluor Leadership Model competenties	63
Bijlage IX. Resultaten survey	64
Bijlage IX a. Totaaloverzicht	64
Bijlage IX b. Persoonlijke opmerkingen bij survey	71
Bijlage IX c. Resultaten per geslacht	74
Bijlage IX d. Resultaten per leeftijdscategorie	84
Bijlage X. Stroomschema onderzoeksproces en analyse	100

Lijst van tabellen en figuren

	<u>Blz.</u>
Tabel 1. Operationalisatie onderzoek (bijlage V)	52
Tabel 2. Headcount werknemers Fluor Nederland (bijlage VI)	54
Tabel 3. Scores vitaliteitsaspecten enquête	28
Tabel 4. Scores behoeften enquête	28
Tabel 5. Overzicht top 8 behoeften enquête	29
Figuur 1. Model bouwstenen duurzame inzetbaarheid Fluor (bijlage I)	42
Figuur 2. AMO-model (bijlage II a)	43
Figuur 3. 5-V-model (bijlage II b)	43
Figuur 4. Conceptueel model (bijlage II c)	44
Figuur 5. Leadership Model Fluor (bijlage VIII)	63
Figuur 6. Stroomschema onderzoeksproces (bijlage X)	100

Inleiding

De werkgevers in Nederland staan voor een aantal grote uitdagingen. De arbeidsmarkt wordt krappere en er is een mismatch tussen vraag en aanbod, men heeft te maken met nieuwe technologieën en digitalisering, werkgevers moeten zich beter profileren voor het aantrekken en behouden van (talentvolle) werknemers, duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap is belangrijker dan ooit (Start People, z.d.). Een bekend probleem is dat de Nederlandse bevolking vergrijsst, wat het resultaat is van de toegenomen levensverwachting en de naoorlogse babyboom (1946 – 1955). De stijging van de gemiddelde bevolkingsleeftijd heeft vervolgens effecten op de economie want het aantal niet-werkenden neemt toe ten opzichte van het aantal werkenden (CBS, 2017). Het aantal AOW-gerechtigden stijgt waardoor de AOW-kosten omhooggaan, terwijl het aantal werkenden die de AOW betaalt juist daalt. Daarom gaat de AOW-leeftijd sinds 2013 stapsgewijs omhoog zodat men langer doorwerkt en meebetaalt zodat de AOW betaalbaar blijft. Voor 2022 is de AOW-leeftijd vastgesteld op 67 jaar en 3 maanden (Rijksoverheid, z.d.). De beroepsbevolking vergrijsst dus ook, in 2001 was de gemiddelde leeftijd op de werkvloer 38,3 jaar en in 2014 was dat al 41,9 jaar (CBS, 2017).

Organisaties staan voor de uitdaging om het steeds grotere aandeel oudere werknemers (langer) gemotiveerd aan het werk te houden (EU-OSHA, 2016). De term ‘duurzame inzetbaarheid’ wordt nu veel gebruikt in Nederland, en doelt op de match tussen de (benodigde) capaciteiten en vaardigheden van werkenden en organisaties. Organisaties die zich niet genoeg bewust zijn van de impact van een vergrijzend personeelsbestand kunnen verminderde productiviteit en een verslechterde concurrentiepositie gaan ervaren (EU-OSHA, 2016). Daarnaast kunnen verzuimcijfers omhooggaan wat verdere gevolgen heeft. Uit onderzoek blijkt namelijk dat oudere werknemers niet vaker maar wel langer ziek zijn dan jongere werknemers (SEO Economisch Onderzoek, 2016).

Werkgevers moeten zich dus gaan richten op duurzame inzetbaarheid, wat volgens de Sociaal Economische Raad bestaat uit drie elementen: vitaliteit (energie en motivatie), werkvermogen (het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen) en employability (het vermogen om productief en belonend werk te vinden) (SER, 2009). De definitie van werkvermogen is volgens prof. dr. Juhani Ilmarinen “de mate waarin een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn/haar huidige werk uit te voeren” (BlikOpWerk, z.d.). In het Engels is het begrip ‘*employee wellbeing*’ bekender dan ‘*sustainable employability*’. ‘*Employee wellbeing*’ houdt volgens Waddell en Burton (2006) in: “de subjectieve gemoedstoestand van gezond, blij, tevreden, comfortabel en voldaan zijn over zijn of haar kwaliteit van leven. Dit omvat fysieke, materiële, sociale en emotionele blijheid of geluk, en dimensies voor ontwikkeling en activiteiten”. In de Engelse literatuur is hier veel over te vinden, waaronder dat ‘*employee wellbeing*’ bestaat uit sociaal, emotioneel/mentaal en fysiek welbevinden.

Dit begrip heeft veel overlap met het begrip duurzame inzetbaarheid. Beide begrippen zouden uiteindelijk kunnen leiden tot een verbeterde ‘*organizational fitness*’ of fitheid van de organisatie. Een organisatie is fit en succesvol wanneer er aandacht is voor de factoren verantwoordelijkheid, capaciteiten, coördinatie en controle, cultuur en klimaat, richting en doel, externe gerichtheid, innovatie en ontwikkeling, leiderschap, en motivatie. Een onderdeel in al deze factoren is de werknemer, en aangezien steeds meer wordt ingezien dat de werknemers het menselijke kapitaal van een organisatie zijn, kan duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ van zowel de oudere als de jongere werknemers bijdragen aan de algehele organisatiefitheid en succes (McKinsey, 2011).

Het bedrijf Fluor constateert dat er moet worden ingespeeld op het gemotiveerd en inzetbaar houden van zowel oudere als jongere medewerkers. Eén van de aanleidingen is het door KLM Health Services uitgevoerde PMO waaruit bleek dat vitaliteit en werkplezier organisatiebreed een verbeterpunt is (Persoonlijke communicatie, maart 2017). Ook uit de Fluor *Employee Engagement Survey*, uitgevoerd door Aon in 2015, blijkt dat er enkele verbeterpunten zijn. Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling naar voren gekomen: “*Wat moet Fluor doen om het mentale aspect in het kader van duurzame inzetbaarheid en employee wellbeing onder medewerkers te stimuleren en te waarborgen?*”. Middels literatuuronderzoek, een enquête en interviews zal antwoord worden gegeven op de deelvragen, waarna er concrete aanbevelingen aan de organisatie worden gegeven met betrekking tot dit vraagstuk.

In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie Fluor, en welke contextuele factoren er spelen. Hoofdstuk 2 richt zich op de aanleiding, de probleemstelling, doelstelling, de deelvragen en doelgroep van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt de theoretische onderbouwing geschreven en hoofdstuk 4 gaat in op de onderzoeksmethoden. Hoofdstuk 5 wordt beschrijft de resultaten uit het onderzoek, waarna hoofdstuk 6 zal bestaan uit de conclusie en discussie. Hoofdstuk 7 bevat aanbevelingen en een implementatieplan.

Hoofdstuk 1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de organisatie besproken in het kader van bedrijfshistorie, bedrijfsactiviteiten, interne organisatie met visie, missie en strategieën, de HR-organisatie en doelen, en de externe omgeving van het bedrijf. Dit deel wordt afgesloten met een deelconclusie, waarna in hoofdstuk 2 de aanleiding en probleemstelling geeft.

1.1 Over Fluor Corporation en Fluor B.V.

Het bedrijf Fluor Corporation is wereldleider in techniek, inkoop, fabricage, constructie, onderhoud en projectbeheer en is in meer dan 100 landen actief. Samen met overheden en multinationals werkt Fluor aan het ontwerp, de bouw en het onderhoud van de meest complexe projecten ter wereld. Het bedrijf biedt opdrachtgevers de beste oplossingen, mede dankzij technische expertise en een globaal bereik. Daarnaast heeft Fluor een zeer goede reputatie wat betreft gezondheids-, veiligheids- en milieuprestaties en leeft daarbij de hoogste ethische standaarden na. Fluor is actief in een aantal industrieën: energie & chemie, stroom, infrastructuur, mijnbouw & metalen, levenswetenschappen & geavanceerde productie en overheid. Wereldwijd heeft Fluor meer dan 60.000 werknemers, in Nederland zijn er 1.274 werknemers in dienst. Het hoofdkantoor van Fluor is gevestigd in Irving, Texas in de Verenigde Staten. Het bedrijf had in 2016 een omzet van 19 miljard dollar en staat op nummer 155 van de FORTUNE 500 lijst (Fluor, 2017).

Fluor B.V., onderdeel van Fluor Corporation, is in Nederland gevestigd op de locaties Hoofddorp, Bergen op Zoom en Rotterdam. Fluor Nederland verleent EPC-services (*engineering, procurement, construction*) aan opdrachtgevers in de industrieën energie & chemie, infrastructuur en industrieel. Fluor is wereldwijd en in Nederland erkend voor haar leiderschap in de industrie, op het gebied van uitmuntendheid in uitvoering van projecten, kennismanagementleiderschap en het werven van arbeidskrachten, en training en betrokkenheid. Zo staat Fluor onder andere al zes jaar op de eerste plaats in de categorie Engineering & Construction op de lijst “*World’s Most Admired Companies*” van FORTUNE, en is het bedrijf al tien jaar op een rij onderscheiden met de titel “*World’s Most Ethical Company*” door het tijdschrift Ethisphere. Daarnaast zet Fluor zich samen met haar werknemers wereldwijd in voor allerlei sociaal-maatschappelijke initiatieven om betrokken te zijn en bij te dragen aan de maatschappij en lokale gemeenschap (Fluor, 2017).

De historie van Fluor gaat terug tot 1910 toen een Zwitserse familie van immigranten een constructiebedrijf begon in het westen van de Verenigde Staten. In 1912 werd het bedrijf Fluor Construction Company officieel opgericht. De 100^{ste} werknemer werd aangenomen in 1924. In het jaar 1957 is Fluor Corporation met aandelen de beurzen New York Stock Exchange (NYSE) en de Pacific Coast Stock Exchange op gegaan. Het eerste kantoor in Nederland werd geopend in 1959 en op 5 januari 2015 is het nieuwe, duurzame kantoor op het kantorenpark Beukenhorst-Zuid in Hoofddorp in gebruik genomen. In 2016 wordt de overname van Stork, een Nederlandse onderhoudsdienstverlener in de olie- en gasindustrie met circa 15.000 werknemers, afgerond (Fluor, 2017).

1.2 Interne organisatie

Fluor heeft intern een strategisch raamwerk opgesteld wat stoelt op jarenlange ervaringen en succes. Dit raamwerk wordt gevormd door de internationale bedrijfsomgeving, het fundament van de organisatie, de strategische pilaren, en de boog van belanghebbenden. Binnen dit raamwerk dient de internationale bedrijfsomgeving als constante herinnering dat strategie moet blijven ontwikkelen in de context van de competitieve marktomgeving. Het fundament omvat de visie, missie, kernwaarden en leidende principes die omschrijven wie Fluor is, wat Fluor doet, waar Fluor in gelooft en hoe Fluor (en haar medewerkers) zich gedraagt. De strategische pilaren geven vorm aan hoe Fluor de doelen wilt bereiken, op het gebied van organisatiegroei, relatiemanagement, en kostenoptimalisatie. De boog van belanghebbenden omvat de aandeelhouders, klanten en opdrachtgevers, werknemers en de gemeenschap, en daarvoor worden *corporate* ambities vastgelegd (Fluor, 2011).

Visie, missie en kernwaarden

Fluor heeft als missie: “*To build and sustain the global community and create value for our stakeholders*”. Als visie is daarbij gegeven: “*To be the preeminent leader in the global building and services marketplace by delivering world-class solutions*” (Fluor, 2011). Daarop gebaseerd heeft Fluor Nederland (Amsterdam) de volgende visie geformuleerd: “*To be recognized by existing and new clients and employees, by communities and by shareholders as the best engineering contractor’s office in main-land Europe*” (Fluor, 2013).

In 2010 begon Fluor aan een nieuwe strategische wending waarbij als doel gesteld werd: “*Become the integrated solutions provider of choice for our clients, improving capital efficiency and cost certainty on their projects and delivering long-term sustainable, profitable growth for our stakeholders*” (Fluor, 2016).

Fluor's kernwaarden staan hoog in het vaandel en worden gezien als onvoorwaardelijk en niet-onderhandelbaar. Deze waarden zijn veiligheid, teamwork, integriteit en uitmuntendheid. Daarnaast heeft Fluor leidende principes opgesteld op het gebied van *Business Principles*, *Personal Behaviours* en *Operating Principles*, waarin onder andere waardecreatie voor aandeelhouders, kennisdeling, innovativiteit en risicomanagement wordt besproken. Verder heeft Fluor per stakeholdergroep een doelstelling geformuleerd (Fluor, 2011).

Bedrijfsactiviteiten

Tot 2015/2016 werden de activiteiten van Fluor ingedeeld in vijf segmenten:

- Olie & gas: deze groep ontwerpt en bouwt enkele van 's werelds grootste en meest complexe *upstream*, *downstream* en petrochemische projecten in afgelegen en uitdagende gebieden in de wereld. Er wordt voorzien in techniek, inkoop, fabricage en constructie voor onder andere verwerkingsbedrijven, raffinaderijen, pijplijnen, *offshore* faciliteiten en andere activa.
- Industrie en infrastructuur: deze groep levert projecten voor commerciële en overheidsklanten op onder andere het gebied van mijnen en metalen, snelwegen en spoorwegen, grote civiele werken, bruggen, luchthavens, havens.
- Overheid: Fluor bedient overheidsinstellingen in de VS en daarbuiten, met onder andere volledige oplossingen en diensten op het gebied van onvoorziene omstandigheden, bouw, herstel na noodsituaties, nucleaire operaties en ontsmetting, verwerking van nucleair afval en operatieve ondersteuning van basisdiensten.
- Stroom: deze groep biedt diensten op het gebied van fossiele productie, nucleair, hernieuwbaar, alternatieve technologieën, werkzaamheden en onderhoud, en ook met begrip voor complexe nalevingseisen om nieuwe elektriciteitscentrales op te zetten.
- Global services: biedt allerlei oplossingen voor de ondersteuning op projecten van alle Fluor groepen om opdrachtgevers te helpen hun prestaties te optimaliseren, waaronder constructie service, fabricatie en tijdelijke professionele arbeidskrachten (Fluor, 2016).

In 2016 heeft Fluor de activiteitenportefeuille geherstructureerd tot vier segmenten:

- *Energy, Chemicals & Mining* (48 %);
- *Industrial, Infrastructure & Power* (34 %);
- *Government* (12 %);
- *Maintenance, Modification & Asset Integrity – MMAI* (6 %) (Fluor, 2017).

Binnen al deze groepen kan Fluor volledig geïntegreerde projecten en oplossingen leveren met de techniek, inkoop, fabricage, constructie, onderhoud, aanpassing, activa-integriteit en projectbeheer. De verdeling van activiteiten per regio is als volgt: Verenigde Staten - 52 %, Europa, Afrika en Midden-Oosten - 37 %, Canada - 3 %, Latijns-Amerika - 4 %, Azië en Australië - 4 % (Fluor, 2017).

HR-organisatie

De hoogste HR-functie in de organisatie is Senior Vice President - Chief Human Resources Officer (CHRO). Deze functie maakt deel uit van de groep *corporate executives* van Fluor Corporation en rapporteert direct aan de Chief Executive Officer (CEO). Onder de CHRO hangt de afdeling HR Centers of Excellence & Global Operations, welke vervolgens wordt onderverdeeld in Global Compensation, Global Benefits, Talent Development & HR Communication, Global D&I – ER – HR Compliance & Policy – Engagement – HQ HR – HR Sustainability, HR Global Operations, Resources, HR Systems & Reporting, HR Quality/CPI. Vervolgens wordt een verdeling gemaakt per regionale *lead*, die dan de eerdergenoemde onderwerpen op regionaal gebied in zijn/haar portefeuille heeft (Fluor, 2016).

De HR-organisatie binnen Fluor is een ervaren en volwassen organisatie die continu anticipeert op de behoeften van Fluor en haar externe klanten. Dit doet HR door strategisch te werven en technische- en leiderschapscompetenties te ontwikkelen zodat Fluor leider in de branche kan blijven. Waar voorheen de verschillende HR-gebieden los van elkaar functioneerden, is het nu vormgegeven in een strategische HR-organisatie die gericht is op het bijdragen aan de kernactiviteiten en bedrijfsresultaten. Dit wordt gedaan in vijf deelgebieden: Talent Acquisition & Retention, Total Rewards, Talent Development, Performance Culture, en Leadership Development (Fluor, 2013).

Human Resources voor de EAME regio (Europe, Africa, Middle-East) heeft een aantal langetermijndoelen gesteld waarmee bijgedragen wordt aan de bedrijfsresultaten en organisatiebrede strategieën en doelstellingen: HR positioneren als projectgerichte dienstverlener, een prestatiecultuur stimuleren voor alle Fluor medewerkers, een organisatie bouwen van wereldwijde en diverse leiders, een goede organisatiestructuur en middelen verkrijgen, de kwaliteit en kosteneffectiviteit van HR-diensten en processen verbeteren (Fluor, 2015).

In het strategisch plan voor HR wordt als risico genoemd dat de leeftijd, diversiteit en spreiding in het personeelsbestand verandert in de komende jaren, en dat daar dus rekening mee moet worden gehouden. Ook wordt er als doel in het plan genoemd om een “wellness” programma te gaan implementeren (Fluor, 2013). Daarnaast heeft Fluor Nederland in 2013 een SWOT-analyse gemaakt, waarbij als bedreiging (*Threat*) voor de komende jaren de verouderende beroepsbevolking wordt geconstateerd (Fluor, 2013).

In 2014 is een initiatief genomen om concreter aan de slag te gaan met gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid bij Fluor in Nederland. In een intern document wordt aangegeven dat gezondheidsmanagement vaak een kwestie is van goed werkgeverschap, maar ook een voorwaarde om succesvol te ondernemen. Er wordt geconstateerd dat er vergrijzing en ontgroening plaatsvindt, de pensioengerechtigde leeftijd wordt verhoogd, en tegelijkertijd nemen chronische ziekten en psychische klachten toe. Daarom moet er werk gemaakt worden van duurzame inzetbaarheid want gezonde werknemers zorgen voor een hogere productiviteit (Fluor, 2014).

1.3 Externe omgeving

Fluor opereert met haar activiteiten in een zeer complexe omgeving en branches qua regelgeving, marktdynamiek en hoge kosten. Om hierin te kunnen overleven en excelleren, moeten bedrijven de focus leggen op het maximaliseren van efficiëntie en kostenreductie om een zo hoog mogelijke *return on investment* te bewerkstelligen. Fluor ziet een aantal sterke punten die de organisatie competitieve voordelen geven ten opzichte van de concurrentie: uitmuntende uitvoering, financiële stabiliteit, veiligheid, wereldwijd platform voor uitvoering van projecten, marktdiversiteit, klantrelaties, risicomangement, en geïntegreerde oplossingen (Fluor, 2017).

Vanuit de macro-omgeving zijn er enkele factoren die invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsvoering. Een aantal belangrijke factoren wordt hieronder kort besproken.

- **Demografie** - Zoals al een aantal jaar bekend is, is de Nederlandse bevolking aan het vergrijzen, mede omdat de levensverwachting stijgt. In 2016 was er een grijze druk van 31%, terwijl in 1990 dit nog 21% was. Door de toenemende vergrijzing komt het AOW-stelsel onder druk te staan, wat betekent dat een steeds kleinere groep werkenden de uitkeringen zal moeten gaan financieren voor een groter wordende groep AOW-gerechtigden. Om de AOW betaalbaar te houden, heeft de overheid maatregelen getroffen om de arbeidsparticipatie onder ouderen te verhogen. In de jaren 2013 – 2022 zal de AOW-leeftijd stapsgewijs worden verhoogd van 65 jaar naar 67 jaar en drie maanden. Duurzame inzetbaarheid is essentieel geworden om medewerkers langer door te laten werken (CBS, 2017). Tevens wordt gezegd dat er ontgroening plaatsvindt, waardoor een krappere arbeidsmarkt zou kunnen ontstaan voor bepaalde sectoren en beroepen (Amsterdam Economic Board, 2016). Daarnaast werken vrouwen steeds meer en vaker (PwC, z.d.).
- **Economie** - Al enkele jaren zijn er problemen met de olieprijs. Vanwege overproductie en een minder hard groeiende vraag naar olie is de prijs sinds 2014 flink gezakt. Eind 2016 hebben de leden van oliekartel OPEC een akkoord gesloten over de inperking van olieproductie om zo het overaanbod van olie te verkleinen en de prijs weer te laten stijgen. Voor consumenten is een lage olieprijs gunstig, echter is het voor bedrijven werkzaam in de oliesector ongunstig doordat hun diensten in minder nodig zijn (NU.nl, 2016).
- **Sociaal-cultureel** - Waar er vroeger nog een klassieke verdeling van arbeid en zorg tussen man en vrouw was, is al enkele decennia een ander model van toepassing. Steeds vaker, en met name bij hoger opgeleiden, is een combinatie te zien waarin beide partners een deeltijdbaan hebben en de zorg voor kinderen verdelen. Omdat thuiswerken steeds gebruikelijker is, is een combinatie van werken en zorgen voor zowel mannen als vrouwen makkelijker te realiseren. Ook zorgtaken oppakken voor een zieke of hulpbehoevende zijn in de huidige participatiemaatschappij meer aan bod (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016).
- **Technologie** - Steeds meer bedrijven vertrouwen op technologie om hun efficiëntie en effectiviteit te vergroten middels automatisering van processen (PwC, z.d.). Dat brengt tevens met zich mee dat IT-systemen gevoelige informatie bevatten, en die systemen zouden gehackt kunnen worden. Verder is er veel privacywetgeving waar bedrijven zich aan moeten houden met betrekking tot het bewaren van digitale gegevens (Fluor, 2017).

- **Ecologie** - Door de groei van de wereldbevolking en welvaart stijgt de vraag naar natuurlijke grondstoffen, waarvan echter maar een beperkte hoeveelheid beschikbaar is. Daarnaast vormt de uitstoot van broeikasgassen door gebruik van grondstoffen een bedreiging voor de leefomgeving van toekomstige generaties. Overheden reageren hierop met regelgeving om uitstoot te verminderen. Bedrijven die werkzaam zijn in sectoren gerelateerd aan grondstoffen moeten gaan kijken naar alternatieve vormen voor fossiele brandstoffen als zij hun bedrijfsactiviteiten willen voortzetten (PwC, z.d.).
- **Politiek-juridisch** - Omdat Fluor internationaal opereert, heeft het bedrijf met veel wet- en regelgeving, verdragen, en wereldwijd leiderschap te maken, zowel internationaal als regionaal. Dit is continu aan verandering onderhevig waar dan op ingespeeld moet worden. Tevens heeft Fluor activiteiten in regio's waar wetgeving slecht is ontwikkeld of waar (politieke) risico's bestaan zoals corruptie en omkoping. Verder zal het terugtrekken van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie gevolgen kunnen hebben voor Fluor's bedrijfsactiviteiten binnen en buiten Europa (Fluor, 2017).

Fluor Corporation schrijft in de *Market Outlook* van januari 2017 dat risico's voor de bedrijfsvoering onder andere kunnen zijn: Verenigd Koninkrijk en de EU, populisme, uitkomsten van verkiezingen, prijzen van olie en grondstoffen, geopolitieke ontwikkelingen in China/Rusland/Islamitische Staat/Midden-Oosten, monetair en fiscaal beleid, handelsconflicten, cyberspace (Fluor, 2017).

1.4 Deelconclusie

Fluor is een beursgenoteerde wereldleider in techniek, inkoop, fabricage, constructie, onderhoud en projectbeheer in de industrieën energie & (petro)chemie, stroom, infrastructuur, mijnbouw & metalen, levenswetenschappen & geavanceerde productie, en overheid. De organisatie is in meer dan 100 landen actief met meer dan 60.000 medewerkers. In Nederland heeft Fluor zo'n 1.274 medewerkers in dienst en is gevestigd in Hoofddorp, Bergen op Zoom en Rotterdam. De organisatie is wereldwijd erkend voor haar leiderschap in de industrie, uitmuntendheid in uitvoering, en prestaties op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu (Fluor, 2017).

Fluor's missie is: *"To build and sustain the global community and create value for our stakeholders"* (Fluor, 2011). Fluor Nederland heeft als visie: *"To be recognized by existing and new clients and employees, by communities and by shareholders as the best engineering contractor's office in main-land Europe"*. De kernwaarden zijn veiligheid, teamwork, integriteit en uitmuntendheid (Fluor, 2013).

De HR-organisatie is een ervaren en volwassen organisatie die continu anticipeert op de behoeften van Fluor en externe klanten. HR maakt deel uit van het *corporate executives* team en draagt strategisch bij aan de organisatiedoelstellingen. In het strategisch plan voor HR wordt als risico genoemd dat leeftijd, diversiteit en spreiding in het personeelsbestand zal gaan veranderen. Als doel wordt aangegeven om een "wellness" programma te gaan implementeren. In 2014 is een initiatief genomen om aan de slag te gaan met gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid (Fluor, 2014).

De externe omgeving van Fluor is zeer complex qua regelgeving, marktdynamiek en kosten, waardoor bedrijven gefocust moeten zijn op efficiëntie en kostenreductie. In demografisch opzicht staat Fluor Nederland voor een uitdaging in verband met de stijgende AOW-leeftijd. Economisch gezien is de branche lastig vanwege de olieprijsen en het aanbod. Daarnaast zijn er nog enkele andere factoren vanuit de macro-omgeving die de bedrijfsvoering van Fluor kunnen beïnvloeden.

Hoofdstuk 2. Probleemformulering

In het vorige hoofdstuk is de organisatie Fluor beschreven. In dit hoofdstuk worden de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek beschreven, wat voortbouwt op de inleiding. Verder komen de probleemstelling, deelvragen, doelgroep en de afbakening van dit onderzoek aan bod. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven.

2.1 Aanleiding

In 2014 zijn initiatieven genomen om concreter aan de slag te gaan met gezondheid en duurzame inzetbaarheid binnen Fluor. Een reden die hieraan ten grondslag lag, was het besef van externe ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening, verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en toename van chronische en psychische klachten. Prioriteiten van een onderneming liggen vaak met name bij de kernactiviteiten van de business, om dit zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren, met het hoogste rendement. Fluor realiseert zich echter wel dat dit een sterke relatie heeft met de gezondheid van de medewerkers, omdat gezonde, betrokken, blijde en gemotiveerde medewerkers bijdragen aan een hogere productie en betere dienstverlening. Immers, als medewerkers verzuimen, zal de productie omlaaggaan en de directe en indirecte kosten die te maken hebben met verzuim en arbeidsongeschiktheid zullen omhooggaan. Fluor wil daarom aan de slag met gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid met het doel medewerkers optimaal inzetbaar te houden en het bewustwordingsproces met betrekking tot gezondheid en welzijn te benadrukken (Fluor, 2014).

Omdat Fluor als ingenieursbureau een zeer kennisintensieve onderneming is, is emotionele/mentale vitaliteit en welzijn essentieel. Er is in 2014 een model opgesteld voor de definitie en onderdelen van duurzame inzetbaarheid binnen Fluor (bijlage I: *figuur 1*). Dit model stoelt op vier bouwstenen: Vitaliteit, Arbeidsituatie, Loopbaan, en Organisatiecultuur. Voor de laatste twee bouwstenen onderneemt Fluor al veel in de vorm van allerlei interne programma's en trainingen. Door gezondheidsmanagement meer onder de aandacht te brengen wil Fluor een verschuiving realiseren van 'reactief omgaan met verzuim' naar 'preventie van uitval'. Voordelen kunnen onder andere zijn: medewerkers zullen een veilige en gezonde werkomgeving ervaren, fitter en gezonder zijn, een groter werkvermogen hebben, en meer werkplezier en motivatie ervaren, Fluor zal voordelen ervaren zoals een toename van arbeidsparticipatie en minder verzuim en uitval, een verbeterde productie, dienstverlening en concurrentiepositie, en een aantrekkelijk bedrijfsimago, doordat de organisatiefitheid wordt vergroot (Fluor, 2014).

Fluor heeft in 2014 de eerste Health Week georganiseerd met positieve uitkomsten. In 2015 en 2016 is de Health Week nogmaals georganiseerd en in 2015 is tevens een Preventief Medisch Onderzoek uitgevoerd door KLM Health Services. Dit PMO bestond uit een vragenlijst, waarbij de resultaten zijn afgezet tegen een benchmark, en een medisch onderzoek. Er waren 639 medewerkers uitgenodigd, daarvan hebben 398 medewerkers de vragenlijst ingevuld. De resultaten van de vragenlijsten zijn onderverdeeld in de categorieën vitaliteit, bevoegenheid, taakeisen, hulpbronnen, organisatie, en arbeidsvoorwaarden (KLM Health Services, 2015). KLM Health Services heeft door middel van het PMO geconcludeerd dat er organisatiebreed een verbeteringslag te halen valt met betrekking tot het plezier in werk, het afstand leren nemen van werk, de werk-privébalans, hoog ervaren werkdruk, relatie met collega's en leidinggevend, de emotionele belasting, en het gevoel van fitheid. Als deel van de PMO-rapportage beveelt KLM Health Services Fluor aan om nader onderzoek te verrichten naar vitaliteit, en dan met name naar het vergroten van het plezier in werk, het afstand nemen van werk/werk-privébalans, en de emotionele belasting/werkdruk (KLM Health Services, 2015).

Verder heeft Aon in opdracht van Fluor een wereldwijde *Employee Engagement Survey* uitgevoerd in 2015. In de resultaten van deze survey voor Nederland is te zien dat een aantal punten relatief laag scoren. Enkele voorbeelden van, voor dit onderzoek, relevante lager scorende aspecten zijn:

- *Engagement: Fluor motivates me to contribute more than is normally required to complete my work.*
- *Core value Excellence: I believe that we are attracting, developing and retaining the best people to meet the future demands of Fluor.*
- *Learning & Development: Fluor University provides valuable learning resources to improve my skills; I have someone here who provides me with valuable guidance and counselling about my career.*
- *Rewards & Recognition: I am paid competitively for the work-related experience I have; In the last seven days, someone has said thank you or shown appreciation for work that I have done well; I believe my performance impacts my pay; My benefits are comparable to those offered by other organizations within our industry.*
- *Senior leadership: Senior leaders fill me with excitement about the future of Fluor; I believe senior leadership appropriately balances employee interests with those of Fluor.*

Daarnaast wordt enigszins laag gescoord op aspecten van *Work Procedures & Policies, The Work, Work Location Leadership, Innovation, Core value Teamwork*, en *Company Reputation* (Aon Fluor EES, 2015).

In de huidige situatie wordt bij Fluor Nederland al het een en ander ondernomen voor de fysieke gesteldheid van medewerkers, en dan met name vanuit een preventief en curatief oogpunt. In het najaar van 2017 zal weer een Health Week worden georganiseerd. Op mentaal vlak wordt echter nog weinig gedaan, behalve dat er een 40-dagenregeling is voor medewerkers vanaf 60 jaar waarmee zij een ‘dagje minder’ kunnen gaan werken. Beleid voor bevordering van vitaliteit en mentaal welzijn of fitheid in het kader van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ is echter niet aanwezig (Persoonlijke communicatie, maart 2017). Naar aanleiding van interne signalen, het PMO en de *Engagement Survey* in 2015 wil Fluor nu opnieuw verder in kaart gaan brengen hoe de vitaliteit onder de werknemers ervoor staat. Uiteindelijk moet er beleid komen voor duurzame inzetbaarheid zodat Fluor verantwoordelijkheid kan nemen voor het werkgeversdeel om de medewerkers gelukkig te maken en te houden tot het einde van hun carrière.

2.2 Probleemstelling

In het kader van de vraag en behoefte van de opdrachtgever, de situatieschets en de voorgaande paragraaf is een probleemstelling naar voren gekomen om te onderzoeken: “*Wat moet Fluor doen om het mentale aspect in het kader van duurzame inzetbaarheid en employee wellbeing onder medewerkers te stimuleren en te waarborgen?*”.

2.3 Doelstelling

Het onderzoeksdoel is om in juni 2017 aan de HR-afdeling van Fluor Nederland aanbevelingen te leveren door middel van literatuuronderzoek, interviews en enquêtes, zodat inzichtelijk wordt wat duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ is, en wat de behoeften van de werknemers hierbij zijn zodat daarna hopelijk verder beleid ontwikkeld kan worden voor het stimuleren en waarborgen van het mentale aspect in deze begrippen.

2.4 Deelvragen

De probleemstelling is onderverdeeld in deelvragen zoals hieronder te lezen is, ook door middel van vooronderzoek naar het onderwerp. Een aantal vragen is gericht op theorieën, modellen en best practices, en een aantal deelvragen zal worden beantwoord middels fieldresearch. De methoden worden besproken in hoofdstuk 4.

1. Wat is ‘*organizational fitness*’?
2. Wat is duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’, en wat is het belang ervan?
3. Wat kunnen organisaties doen om het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ te stimuleren en te waarborgen onder medewerkers?
4. Wat doet Fluor op dit moment aan het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’?
5. In hoeverre ervaren Fluor medewerkers het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ als positief?
6. Welke behoeften en wensen geven Fluor medewerkers aan die het mentale aspect zouden kunnen stimuleren en waarborgen?

2.5 Doelgroep en stakeholders

De doelgroep van dit onderzoek is alle 928 medewerkers van Fluor Nederland. In hoofdstuk 4 wordt de verantwoording van de doelgroep besproken. Stakeholders van dit onderzoek kunnen zijn: alle medewerkers en hun gezinnen, HR-afdeling, Ondernemingsraad, directie/management van Fluor Nederland, zorgpartners.

2.6 Afbakening

De containerbegrippen duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en ‘*employee wellbeing*’ zijn in de literatuur op verschillende wijzen beschreven. Voor dit onderzoek wordt gewerkt met definities zoals beschreven bij de begripsbepaling in hoofdstuk 3. Hierdoor wordt het onderzoek al deels afgebakend. Vanuit vooronderzoek is gebleken dat dit onderwerp vele aspecten binnen een organisatie raakt, echter zou dat te breed worden om allemaal mee te nemen in dit onderzoek. Zo hebben cultuur en leiderschap waarschijnlijk een sterke samenhang met de vitaliteit van medewerkers. Daarnaast is het fysieke aspect een deel van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’, en wordt dit zo nu en dan kort aangehaald, maar verder niet meegenomen in bijvoorbeeld de aanbevelingen. Deze aspecten worden hier en daar kort aangestipt maar niet verder uitgewerkt omdat het onderzoek dan te groot zou worden.

Het onderzoek is afgebakend in tijd, het vindt plaats van 6 maart tot 6 juni 2017. Binnen dit tijdsbestek wordt zoveel mogelijk informatie verzameld door middel van deskresearch en fieldresearch. De onderzoeker behoudt hierbij een zo objectief mogelijke houding. De functies van dit onderzoek en de rapportage zijn: een nulmeting houden, beschrijven, evalueren en adviseren. De afbakening qua doelgroep is heel Fluor Nederland, uitgezonderd van uitzendkrachten. Het perspectief van dit onderzoek is peilen wat de behoeften onder de medewerkers zijn, zodat Fluor HR met deze zogenaamde nulmeting verdere plannen kan maken voor beleid.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk is de probleemformulering met de doelstelling voor het onderzoek vastgesteld. Dit hoofdstuk zal zich richten op het beschrijven van begrippen en theorieën uit de literatuur, en tevens best practices en modellen. Naar aanleiding van dit alles wordt een conceptueel model opgesteld, welke wordt opgenomen in bijlage II c. Het volgende hoofdstuk gaat in op de gebruikte onderzoeksmethoden en de onderzoeksprocedure.

3.1 Definities en best practices

In deze paragraaf worden verschillende definities behandeld met betrekking tot ‘*organizational fitness*’, duurzame inzetbaarheid, ‘*employee wellbeing*’ en de verschillende aspecten daarvan. Allereerst worden de eerste drie deelvragen besproken, waarna nog een paar andere theorieën ter onderbouwing aan bod zullen komen. Deze begrippen en theorieën staan allemaal met elkaar in verband, wat zal worden samengevat in de deelconclusie van deze paragraaf.

Organizational fitness

Om als organisatie goede bedrijfsresultaten te kunnen halen, moet een organisatie fit en gezond zijn en goede werkprocessen hebben. Het is dan wel belangrijk om te weten wat organisatiefitheid eigenlijk inhoudt. In de literatuur zijn verschillende opvattingen hierover te vinden. Het begrip wordt hieronder besproken, wat vervolgens een opstap geeft voor het bespreken van de begrippen duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’.

‘*Organizational fitness*’ (ook wel ‘*organizational health*’) kan gedefinieerd worden als het vermogen van een organisatie om zich aan te passen en te overleven in de constant veranderende bedrijfsomgeving, en gebeurt door natuurlijk proces, gerichte verandering, en continue ontwikkeling van organisatiestructuren, managementprocessen, personeelssystemen, principes en waarden, en leiderschap. Wanneer dit goed gebeurt, kan een organisatie de benodigde capaciteiten en cultuur (houding, vaardigheden en gedrag) ontwikkelen om succesvol in hun markt of branche te concurreren en in te spelen op de veranderende omgeving (Beer, 2002).

Om gezond en fit te blijven, moet er aandacht worden besteed aan de meer mensgerichte aspecten van een organisatie. Voor sommige organisaties klinkt dit te ‘zacht’, waar ze in feite harde cijfers willen zien, maar daarmee maken ze een vergissing want het cultiveren van fitheid en gezondheid van de organisatie is hard werk en geeft duidelijke resultaten (McKinsey, 2011). Er zijn negen elementen die bijdragen aan de ‘*fitness*’ van een organisatie: verantwoordelijkheid, capaciteiten, coördinatie en controle, cultuur en klimaat, richting en doel, externe gerichtheid, innovatie en ontwikkeling, leiderschap, en motivatie. De optelsom van deze elementen leiden uiteindelijk tot resultaten (McKinsey, 2011).

Bovenstaande paragrafen gaan uit van de ‘*fitness*’ vanuit het organisatieperspectief. Echter hangt dit ook direct samen met de ‘*fitness*’ of gezondheid van werknemers. Tegenwoordig realiseren organisaties zich steeds vaker dat de werknemers het menselijk kapitaal zijn, en daarom onmisbaar (Evers, 2004). De World Health Organization (WHO) (2007) heeft met een nieuwe definitie voor gezondheid het belang benadrukt dat organisaties een cultuur van gezondheid en welzijn stimuleren voor de werknemers, waardoor de algehele organisatie ‘*fitness*’ ook ontstaat. De definitie van de WHO is als volgt: “Gezondheid is een staat van compleet fysiek, mentaal, spiritueel en sociaal welzijn, en niet slechts de afwezigheid van ziekte of zwakte” (WHO, 2007; Di Fabio et. al., 2016).

Inmiddels is de stroming van de positieve psychologie steeds meer opkomend, ook binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. De positieve psychologie onderstreept het belang van gezonde mensen binnen organisaties. Als de mensen gezond zijn, kunnen ze welvarende en veerkrachtige werknemers zijn met de vaardigheid om zich aan te passen en mee te bewegen met hun situatie. Daarnaast is aandacht voor een positieve werksfeer en de promotie van werknemersgezondheid belangrijk. Als die combinatie aanwezig is, zullen werknemers een groter gevoel van welzijn ervaren, en het bedrijf zal betere resultaten behalen (Di Fabio et. al., 2016). Het perspectief van de positieve arbeids- en organisatiepsychologie omvat een drietal essentiële factoren voor werknemers: de voldoening die iemand uit zijn/haar werk haalt, de ontwikkeling van talenten en vaardigheden, en de positieve, sociale relaties. Een fitte organisatie kan volgens Di Fabio et. al. (2016) worden gedefinieerd als “waar de cultuur, de sfeer en de werkwijzen een omgeving stimuleren waarin zowel gezondheid, veiligheid en welzijn van werknemers alsmede organisatorische effectiviteit centraal staat”.

Duurzame inzetbaarheid

Er zijn verschillende definities en opvattingen voor duurzame inzetbaarheid te vinden. Het begrip duurzame inzetbaarheid wordt inmiddels veel gebruikt, wat ook blijkt als er op Google gezocht wordt. Duurzame inzetbaarheid geeft zo'n 412.000 resultaten, en het Engelse '*sustainable employability*' geeft ongeveer 609.000 resultaten. Opmerkelijk is daarbij wel dat het Engelse begrip met name voorkomt in Nederlandse bronnen. Bij Engelssprekende organisaties lijkt het begrip '*employee wellbeing*' meer te worden gebruikt, echter dekt dit niet de volledige lading van duurzame inzetbaarheid maar heeft wel veel raakvlak met het vraagstuk van dit onderzoek. Om die reden worden beide begrippen gedefinieerd aan de hand van veelgebruikte begrippen in de literatuur zodat uiteindelijk een passende combinatie kan worden geformuleerd.

De eerste definitie komt van de Sociaal-Economische Raad (2009). Volgens de SER bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Onder vitaliteit wordt verstaan de energie en motivatie, werkvermogen is het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen, en employability is het vermogen om productief en belonend werk te vinden (SER, 2009). Van Vuuren (2011) ziet duurzame inzetbaarheid als de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Verder zegt zij over vitaliteit dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond, met plezier en productief aan het werk kan zijn (Van Vuuren, 2011). Volgens Shaufeli en Bakker (2007) staat vitaliteit voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Van Vuuren en Kluijtmans, 2013).

In opdracht van ZonMw heeft Klink et. al. (2010) een rapport geschreven voor de definitie van duurzame inzetbaarheid. Zij zijn tot het volgende gekomen: "Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstige 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" (Klink et. al., 2010).

Verder geeft Randstad Nederland op hun website de volgende definitie voor een duurzame inzetbare medewerker: "Een duurzaam inzetbare medewerker is vitaal, productief en gemotiveerd, een werkend leven lang. De medewerker blijft zich ontwikkelen, zodat hij kan meebewegen met verandering en langer kan doorwerken. Daardoor voegt hij waarde toe in zijn werk, zowel nu als in de toekomst. Zowel de organisatie als het individu plukken daar de vruchten van" (Randstad, 2017). Ook TNO (2014) benadert duurzame inzetbaarheid meer vanuit een arbeidsperspectief: "De continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat werk of werkgever vraagt of biedt".

NEN (2012) hanteert de definitie: "Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren". Kraan en Wevers (2012) hanteren de opvatting: "Duurzame inzetbaarheid kan worden gekenmerkt als het vermogen van werknemers om deel te nemen aan betaalde arbeid op een gezonde, vitale en productieve manier tot het moment dat zij met pensioen gaan". De laatste definitie om te bespreken is die van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, welke initiatief genomen heeft voor de website Opwegnaarduurzameinzetbaarheid.nl. Daarnaast is het manifest Duurzame Inzetbaarheid opgesteld samen met 100 bedrijven. In dit manifest stoelt duurzame inzetbaarheid op vijf speerpunten: betrokkenheid, organisatie, gezondheid, ontwikkeling, en APK (periodieke controles) (Rijksoverheid, 2012).

Fluor heeft in 2014 de volgende definitie opgesteld voor duurzame inzetbaarheid: "Duurzame inzetbaarheid betekent dat een organisatie een visie en beleid heeft op duurzame inzetbaarheid in een werkklimaat waarin vertrouwen, initiatief, zelfregie en een helder, inspirerend kader centraal staan. Anders gezegd: het teruggeven van ondernemerschap, verantwoordelijkheden en *ownership* aan de medewerkers. Door stil te staan bij hun talent, kwaliteit en ambities, leren medewerkers zichzelf goed kennen, weten ze waar ze naartoe willen en hoe ze zichzelf kunnen presenteren. Daarmee kunnen ze zich blijvend verbinden aan interessant werk (=retentie)" (Fluor, 2014). Wanneer deze definitie vergeleken wordt met de literatuur kan geconcludeerd worden dat de aspecten voor fysieke en emotionele/mentale fitheid missen, en dat het met name gaat om het blijven ontwikkelen en de employability van de medewerkers. Middels literatuuronderzoek is de onderzoeker dan ook tot de volgende gecombineerde definitie van duurzame inzetbaarheid gekomen: "Het vermogen en de zin van een werknemer om met motivatie, plezier, energie, gezondheid en welzijn (zowel fysiek als sociaal en emotioneel) te werken, waarbij hij/zij zich blijft ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak, zodat hij/zij een geschikte arbeidskracht is en blijft zolang hij/zij arbeid verricht".

Employee wellbeing

De International Labour Organization, een gespecialiseerde organisatie van de Verenigde Naties, geeft een uitleg wat 'workplace wellbeing' inhoudt. Volgens de ILO komt het neer op alle aspecten van werk, van kwaliteit en veiligheid van de fysieke omgeving, tot hoe werknemers zich voelen over het werk, de werkomgeving, de organisatie en de organisatiecultuur. Daarnaast geeft de ILO aan dat 'employee wellbeing' een sleutelfactor is om de effectiviteit van organisaties op lange termijn is, meerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat er een directe relatie is tussen productiviteit, algemene gezondheid en het welzijn (wellbeing) van werknemers (ILO, z.d.).

Volgens De Simone (2014) is het 'workplace wellbeing' in de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden en ook steeds meer onderzocht. Dit wordt vaak gedaan in relatie tot de motivatietheorieën van onder andere Maslow, McClelland, Herzberg, Vroom, etc. Hierbij wordt onderzocht wat ervoor zorgt dat mensen zich goed voelen, en hoe ze zich nog beter kunnen voelen, en dan ook in de werksfeer. Tenslotte besteden werknemers ongeveer een derde van hun tijd aan werk, en heeft dit ook effect op het privéleven, en vice versa. Als werknemers een slechte 'wellbeing' ervaren, zijn ze minder productief, maken minder goede beslissingen, en blijven vaker weg van werk. De Simone (2014) geeft aan dat dit begrip een ruim begrip is, en daardoor lastig te definiëren. Echter komt het in ieder geval wel neer op dat het zowel een emotioneel/mentaal, sociaal en fysiek aspect heeft (De Simone, 2014).

Het bedrijf Morgan Lovell heeft in 2015 een checklist gemaakt om zorg te dragen voor 'employee wellbeing' op het werk. Zij geven aan hoe belangrijk het is om hier aandacht aan te besteden: *"Employee wellbeing has grown to become a key issue as companies strive to make sure their employees remain happy and motivated in their work. A happy workforce is a productive workforce"* (Morgan Lovell, 2015). Echter geven zij ook meteen aan dat het begrip enigszins ongrijpbaar is. In hun rapport menen zij dat 'employee wellbeing' verschillende aspecten omvat; sociaal, psychologisch/mentaal, fysiek en de werkomstandigheden. Daaronder vallen allerlei factoren zoals relaties met familie en collega's, autonomie, zingeving, voeding en levensstijl, licht en comfort op de werkplek (Morgan Lovell, 2015).

Virgin Pulse (2016;2017) geeft in hun rapporten "Employee Wellbeing Survey" van 2016 en 2017 aan dat 'employee wellbeing', gezondheid en welzijn (fysiek, mentaal, financieel en emotioneel), heel sterk samenhangt met werknemersbetrokkenheid. Uit hun onderzoek blijkt dat aspecten van welzijn een grote impact kunnen hebben op betrokkenheid, zoals werkstress, persoonlijke stress, financiële zorgen, fysieke gezondheid, werkproductiviteit, slaap/rust, en persoonlijke relaties. Als werkgevers inspelen op het verbeteren van 'employee wellbeing' met een allesomvattende aanpak, zullen zij volgens Virgin Pulse grote voordelen uit halen waaronder meer betrokken personeel, hogere medewerkerstevredenheid, minder verzuim, betere gezondheid en welzijn, hogere productiviteit, en een positieve bedrijfscultuur. Om deze voordelen te ervaren moeten organisaties allereerst het grote belang inzien van de relatie tussen 'employee wellbeing', organisatiecultuur en werknemersbetrokkenheid, wat vervolgens invloed heeft op de bedrijfsresultaten (Virgin Pulse, 2016;2017).

O.C. Tanner, dienstverlener in strategisch ontwerp en advies over arbeidsvoorwaarden en beloning, heeft een rapport geschreven over de impact van goed 'employee wellbeing' binnen organisaties. Dit is tot stand gekomen door een kwantitatief onderzoek onder 2.363 werknemers uit verschillende landen. O.C. Tanner zegt dat het begrip 'wellness' wat anders is dan 'wellbeing'. Traditionele 'wellness', of gezondheids-, programma's richten zich voornamelijk op het fysieke deel van welzijn door te voorzien in bijvoorbeeld sportabonnementen, dieetplannen en gezonde snacks. Volgens hen is wellbeing een weergave van de totaalperceptie hoe een persoon vindt dat zijn of haar leven verloopt, of het zingevend en bevredigend is, of hij/zij zich elke dag goed voelt, en of hij/zij vindt dat er richting en toekomst zit in het leven (O.C. Tanner, 2016). 'Wellbeing' is tevens een combinatie van het leven binnen en buiten het werk, en is een optelsom van de aspecten fysiek welbevinden, sociaal welbevinden en emotioneel/mentaal welbevinden. Uit het onderzoek is gebleken dat alle aspecten bijdragen aan een totaalervaring van 'wellbeing', maar dat positief emotioneel/mentaal welbevinden van de drie aspecten de grootste impact heeft op het algehele gevoel van 'wellbeing' of welzijn (O.C. Tanner, 2016).

Verder bleek ook uit het onderzoek dat werknemers zich veel productiever voelen naarmate hun 'wellbeing' omhoog gaat, zowel op individueel als teamniveau. Daarnaast zijn de werknemers meer tevreden over hun baan, halen meer voldoening uit hun werk, en zeggen ze langer bij hun huidige organisatie te blijven wanneer hun 'wellbeing' positief is. Tevens scoorden werknemers hoger op 'wellbeing' wanneer zij het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden door de organisatie en/of hun leidinggevende (O.C. Tanner, 2016).

Een laatste definitie voor ‘*wellbeing*’ komt uit het onderzoeksrapport “*Is work good for your health and wellbeing?*” van Waddell en Burton (2006). Zij definiëren het als: “*Wellbeing* is de subjectieve gemoedstoestand van gezond, blij, tevreden, comfortabel en voldaan zijn over zijn of haar kwaliteit van leven. Dit omvat fysieke, materiële, sociale en emotionele blijheid of geluk, en dimensies voor ontwikkeling en activiteiten”. Daarnaast lichten zij toe over wat kwaliteit van leven is: “de individuele perceptie van diens positie in het leven in de context van het cultuur- en waardensysteem waarin zij zich bevinden, in relatie tot eigen doelen, verwachtingen en zorgen (Waddell en Burton, 2006).

In het plan voor gezondheidsmanagement heeft Fluor (2014) beknopt aandacht besteed aan wat ‘*employee wellness*’ is: “‘*Employee wellness*’ staat voor het persoonlijk welbevinden van medewerkers. Het bestaat uit drie onderdelen: fysieke gezondheid, werkgerelateerde factoren en persoonsgebonden factoren” (Fluor, 2014). Kijkend naar de voorgaande definities van ‘*employee wellbeing*’ uit de literatuur heeft dit wel enigszins overlap, maar is het niet volledig want het concrete emotionele en sociale welbevinden wordt hierin niet apart benoemd. Om die reden wordt de volgende gecombineerde definitie van ‘*employee wellbeing*’ verder gebruikt: “Het deel van het algehele welzijn van een werknemer waarvan zij ervaren dat dat met name door het werk en werkgerelateerde factoren wordt beïnvloed, waarbij welzijn uiteenvalt in de ervaring van gezond, blij, tevreden en voldaan zijn. Daarbij worden de fysieke, sociale en emotionele/mentale aspecten meegenomen, en de realisatie dat zowel werk als privé elkaar (kunnen) beïnvloeden”. Hieruit blijkt dat het een allesomvattend begrip is omdat zowel werk als privé elkaar kunnen beïnvloeden, maar dat er wel een scheiding wordt gemaakt in het deel waar de werkgever invloed op kan uitoefenen.

Belang voor werkgever en werknemer

Voor een deel is het belang van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ al meegenomen in de definities in de vorige paragrafen. In deze paragraaf wordt een aantal voordelen van deze zaken nog verder toegelicht. Een groot deel van de literatuur is overtuigd van het belang van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’. Voor zowel organisaties als werknemers zijn er veel voordelen uit te halen. Bevlogen werknemers voelen zich vitaal en energiek, zijn toegewijd en gemotiveerd. Plezier in arbeid heeft positieve gevolgen voor individuen in organisaties en voor organisaties in het geheel, zoals verminderd verloop en hogere productiviteit (Bakker, 2002). Als belangrijk onderdeel van duurzame inzetbaarheid zouden werknemers hun ‘leven lang moeten leren’, wat volgens de Europese Unie essentieel is voor het concurrentievermogen van de kenniseconomie (Van Vuuren et. al., 2011).

Door te blijven leren wordt het menselijk kapitaal, de kennis en vaardigheden, binnen organisaties vergroot waardoor de employability van individuele werknemers toeneemt en voor hen resulteert in een hogere productiviteit, een betere arbeidsmarktpositie en een hogere beloning. Daarnaast is er samenhang tussen het werkvermogen van werknemers en een leven lang leren. De relatie met het vitaliteitsaspect is minder bekend. Volgens Dorenbosch (2009) zijn er drie HR-instrumenten die positief verband houden tussen een leven lang leren en vitaliteit van werknemers: een efficiënte, intern gerichte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling. Deze instrumenten zouden ervoor kunnen zorgen dat werknemers enthousiast, jong van geest en nieuwsgierig blijven (Van Vuuren et. al., 2011).

NEN (2012) licht het belang van duurzame inzetbaarheid toe in de whitepaper ‘Maak medewerkers duurzaam inzetbaar’. Volgens hen realiseren organisaties, door te sturen op duurzame inzetbaarheid, oplossingen voor blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle betrokken partijen. Organisaties met duurzaam inzetbaarheidsbeleid benutten het talent in de organisatie, hebben betrokken en gemotiveerde medewerkers, een laag verzuim, waarborgen continuïteit en kwaliteit van hun productie of dienstverlening, en kunnen adequaat reageren op omstandigheden vanuit de omgeving (NEN, 2012).

Binnen organisaties wordt soms gezegd dat duurzame inzetbaarheid vooral een HR-thema is, maar volgens Wolters et. al. (2014) klopt dat niet. Zij constateren dat het gerelateerd is aan organisatie-effectiviteit en daarmee dus een volwaardig managementthema zou moeten zijn. Gedrag wat buiten het functieprofiel en arbeidscontract valt, ook wel *Organizational Citizenship Behavior* genoemd, levert een belangrijke bijdrage aan het functioneren van een organisatie. Onderzoek van Beusen en Salemans (2013) wijst uit dat dit OCB-gedrag, ‘*walking the extra mile*’, meer voorkomt bij duurzaam inzetbare medewerkers. Het is echter wel de taak aan HR om via zachte en harde variabelen aan te tonen dat duurzame inzetbaarheidsinterventies een return on investment hebben (Wolters et. al., 2014).

Over het belang vitaliteit en ‘*employee wellbeing*’ schrijft Effectory (2016) dat de technologische ontwikkelingen de betekenis van efficiëntie naar nieuwe hoogtes heeft gebracht. Volgens hen is het onderliggende probleem dat, ondanks dat technologie onze levens makkelijker heeft gemaakt, het moeilijker is voor werknemers om het werk even opzij te

zetten en een pauze te nemen. Iedereen is 24 uur per dag online en beschikbaar, wat resulteert in continue stressoren zowel op als buiten het werk om (Effectory, 2016). Vitaliteit en *'employee wellbeing'* is zeer belangrijk omdat het direct verband houdt met de energie en gezondheid van werknemers. Het is essentieel dat werknemers een goede balans tussen energie en stress en tussen werk en privéleven hebben, een overzienbare werkdruk, en tevens fysiek fit zijn. Voordelen van vitale werknemers is dat er minder ziektedagen zullen zijn, de productiviteit verhoogd wordt, en werknemersbetrokkenheid en inzet hoger is. Als werknemers een lage vitaliteit en *'employee wellbeing'* ervaren, kan dat resulteren in psychologische en fysieke problemen, en kan het een grote impact hebben op productiviteit, motivatie en betrokkenheid (Effectory, 2016).

Virgin Pulse (2017) onderschrijft het belang van *'employee wellbeing'* voor organisaties. Werknemers zullen meer betrokken zijn als hun gezondheid en welzijn als goed worden ervaren. Organisaties kunnen dus hogere werknemersbetrokkenheid bewerkstelligen als er geïnvesteerd wordt in werknemerswelzijn. Volgens Virgin Pulse Institute hebben klanten van hun *'wellbeing'* platform gezondere werknemers en gezondere organisaties, blijkend uit verminderd verzuim (11 uur minder verzuim per jaar per werknemer), minder veiligheidsincidenten, en minder verloop (29% lager) (Virgin Pulse, 2017). De uitkomsten van deze programma's bij organisaties zijn het verhogen van werknemersbetrokkenheid, verbeteren van werknemerstevredenheid, verbeteren van welzijn, verminderen van verzuimkosten, en het verbeteren van organisatiecultuur (Virgin Pulse, 2016). Organisationscultuur is een belangrijk aspect bij de houding tegenover *'employee wellbeing'*. Volgens O.C. Tanner scoren werknemers hoger op *'employee wellbeing'* als zij het gevoel hebben regelmatig gewaardeerd te worden, wat ook deels in de organisatiecultuur en management zit verankerd. Voordelen van *'employee wellbeing'* zijn verhoogde productiviteit in het werk, zowel op individueel als team niveau, slimmer en efficiënter kunnen werken, hogere werktevredenheid en langer dienstverband (O.C. Tanner, 2016).

Het volgende deel zal ingaan op *best practices* en manieren voor organisaties om het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en *'employee wellbeing'* te stimuleren en te waarborgen. Daarnaast zullen nog enkele theorieën met betrekking tot dit onderwerp kort worden aangehaald.

Best practices/best fit

Om een idee te kunnen geven welke initiatieven andere bedrijven nemen om duurzame inzetbaarheid en *'employee wellbeing'* te stimuleren, wordt hieronder een aantal *best practices* beschreven. Kort omschreven is een *best practice* een benadering van HRM die zegt dat er een universele set van HR-instrumenten bestaat die in elke omgeving of context de organisatieprestaties zou kunnen verbeteren. De kritiek op deze benadering is de gedachte van *'one size fits all'*. Ondanks dat *best practices* wellicht goede maatregelen en processen kunnen omvatten, is het belangrijk te realiseren dat de *best fit* benadering meer de nadruk legt op dat er geen universele set van instrumenten bestaat omdat iedere organisatie en industrie uniek is, en dat passende HR-instrumenten afhankelijk van de strategie en de omgeving moeten worden gekozen (Ensie, 2016). Afhankelijk van de mindset in de organisatie kan bepaald worden of een *best practice* of *best fit* benadering meer passend is. Hieronder wordt in ieder geval een aantal praktijkvoorbeelden besproken waarin bedrijven verschillende maatregelen toepassen om met duurzame inzetbaarheid en *'employee wellbeing'* aan de slag te gaan.

Schiphol Group heeft een vitaliteitsprogramma waarin onder andere een budget per jaar per medewerker beschikbaar is om te besteden aan allerlei zaken waarbij vitaliteit in brede zin vergroot kan worden. Schiphol Group heeft in de cao een functieverblijftijd van 5 tot 7 jaar geregeld, voor hogere mobiliteit en vitaliteit (NPDI, 2016). Enxiss heeft als doel gesteld om te zorgen dat iedereen gezond en met plezier kan blijven presteren tot zijn of haar 67^{ste}. Er werden praktische instrumenten ontwikkeld zoals een inzetbaarheidsscan, intervisie voor leidinggevenden, workshops om het juiste gesprek te voeren, fysieke aanpassingen voor monteurs. De focus op duurzame inzetbaarheid zorgde voor een cultuuromslag, van een organisatie waar je achteroverleunt en er voor je wordt gezorgd, naar een organisatie waar het normaal is om te werken aan ontwikkeling, vakmanschap en inzetbaarheid (NPDI, 2016).

Koninklijke Gazelle heeft verschillende vitaliteitsprogramma's, een fitness- en oefenruimte, fysiotherapie op het werk, de bedrijfsarts staat dichtbij de medewerkers, en de catering is gezond. Gazelle stimuleert medewerkers zelf om met ideeën te komen die vervolgens door de werkgever worden gefaciliteerd. Er is een speciaal 50+ vitaliteitsprogramma met onder andere een stappenteller en workshops voor bewustwording van vitaal gedrag. Ook is vanuit personeel het initiatief gekomen dat een groep medewerkers elke maandag lunchwandelt, waarbij de werkgever lunchpakketten ter beschikking stelt (HR-Praktijk, 2016). ING Bank Nederland is bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van ontwikkelprogramma's voor de verschillende behoeften van diverse doelgroepen, met bijvoorbeeld een onderscheid in 50 jaar en ouder, vrouwen op weg naar de top, managers of specialisten in het tweede deel van hun carrière, en jonge *high potentials* (Ministerie van SZW, z.d.).

Het bestuursorgaan Kadaster heeft een ontwikkeltraject voor leidinggevend en opgezet om hun effectiviteit te vergroten in de richting van coachend en mensgericht leiderschap. Verder zeggen zij dat het draait om maatwerk, van regelingen moet je zo ver mogelijk wegblijven. Rijkswaterstaat heeft een ontwikkeltraject ontworpen met als uitgangspunt dat er vier levensfasen zijn: starter, spitsuur, stabilisatie en senior. Elk persoon heeft iets anders te bieden en draagt bij aan de organisatie, en de rode draad in het programma is het ontdekken van eigen talenten en verbinding zoeken met elkaar. Zo hebben starters kennis van de nieuwste methoden, en kennen senioren de cultuur en het netwerk al. Deze integrale aanpak en samenwerking zorgt voor goede resultaten en de mogelijkheid om van elkaar ten leren (Ministerie van SZW, z.d.).

Onderzoek van Effectory (2015) heeft aangetoond dat er vier onderliggende thema's bestaan die consistent aanwezig zijn bij multinationals waar scores op werknemersbetrokkenheid en inzet hoog zijn. Deze vier thema's zijn efficiëntie, direct leidinggevend, senior management, en werknemersvitaliteit en 'wellbeing'. Volgens Effectory (2015) stoelt dit laatste thema allereerst op het vergroten van vitaliteit en 'wellbeing', onder andere door een goede werk-privébalans, regelmatig contact onderhouden, een omgeving van vertrouwen creëren, en meer flexibiliteit bieden indien het individu dat nodig blijkt te hebben. Ten tweede is het belangrijk werknemers te leren effectief om te gaan met stress en spanning door genoeg mogelijkheden te bieden om even stoom af te blazen en tips en informatie te geven. Ten derde is de fysieke fitheid belangrijk, wat gedaan kan worden door vers fruit, sportactiviteiten en fysiotherapie te bieden (Effectory, 2015). Volgens MT (2016) kan een organisatie de volgende dingen doen om medewerkers gemotiveerd in hun werk te houden: minder regels, meer waardering en complimenten voor behaalde prestaties, individuele aandacht, de juiste mensen aannemen, herkennen en erkennen van excellent presterende medewerkers, beloften nakomen als manager (MT, 2016).

3.2 Theorieën

Als onderdeel van de theoretische onderbouwing van dit onderzoek worden in deze paragraaf drie motivatietheorieën kort toegelicht. Een begrip wat verband houdt met duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en *employee wellbeing* is motivatie. Vitale medewerkers zijn gemotiveerder en gelukkiger, en gemotiveerde, gelukkige medewerkers zijn vitaler. In de afgelopen decennia heeft er veel onderzoek naar motivatie plaatsgevonden wat resulteert in een grote hoeveelheid aan inzichten en theorieën. Doordat deze inzichten vaak veel van elkaar verschillen is het lastig te bepalen wat het begrip motivatie precies inhoudt en hoe het zich kan uiten in de praktijk. Wat inmiddels wel bekend is, is dat het motiveren van mensen veel uitmaakt binnen de ontwikkeling van bedrijven. Door omgevingsfactoren zoals economische crises wordt er veel van mensen en organisaties gevraagd willen zij hun bedrijfsactiviteiten continueren (Van den Berg, 2011).

Elke theorie of inzicht hanteert een eigen perspectief op mens en motivatie. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen behoeftetheorieën zoals de Piramide van Maslow, cognitief georiënteerde theorieën zoals de *Goal Setting Theory* van Locke, persoonlijkheidstheorieën zoals de *Big Five* of MBTI, en contextuele theorieën zoals het *Job Characteristics Model* van Hackman en Oldman (Van den Berg, 2011). Een ander onderscheid wat gemaakt kan worden is door middel van zes hoofdstromen: oerdenkers, ordeningsdenkers, eigenschappendenkers, procesdenkers, gedragdenkers, en taakdenkers (Schop, 2016). Om iets met het begrip motivatie te kunnen, is het belangrijk om te kijken welke theorie het vaakst als waardevol worden gezien door middel van de validiteit. Twee van de meest valide theorieën zijn op dit moment de *Social Cognitive Learning Theory* van Bandura en de *Goal Setting Theory* van Locke (Van den Berg, 2011). Daarnaast krijgt de *Self-Determination Theory*, met onder andere als subtheorie de *Cognitive Evaluation Theory* van Deci (2006), veel steun (Blankemeijer et. al., 2012). Aangezien de mogelijkheden van motivatietheorieën eindeloos zijn, is het goed om een synthese te maken tussen bestaande theorieën. Als het op mensen en motivatie neerkomt, is er geen *one size fits all* gezien de samenhang met prestatie, emoties en context zoals cultuur. Andere actuele begrippen zoals geluk en vitaliteit zorgen ook voor nieuwe uitdagingen met betrekking tot motivatie (Van den Berg, 2011).

Sociaal-cognitieve leertheorie

De hoofdgedachte van deze psychologische theorie, ontwikkeld door Albert Bandura (1971), is dat mensen leren door andermans gedrag, houding en uitkomsten hiervan te observeren. Het leren zou een interactie zijn tussen de omgeving, persoonlijke factoren en het gedrag van de lerende. Volgens Bandura (1971) zouden lange-termijnbeloningen ook het gedrag van mensen kunnen sturen en een motiverende werking hebben omdat mensen cognitieve wezens zijn. Verder staat in deze theorie centraal dat lerende mensen het waargenomen gedrag van een (rol)model kunnen onthouden en zelf op een later tijdstip uitvoeren, indien uit observaties blijkt dat bepaald gedrag opbrengst geeft. Dit kan uiteindelijk een domino-effect hebben doordat meerdere personen gedrag gaan observeren en modelleren (Learning Theories, z.d.).

Goalsetting theorie

Vanuit de goalsetting theorie van Locke en Latham (1990) zijn er voor HR-management en leidinggevendenden nuttige richtlijnen snel te vertalen naar dagelijkse praktijken (Blankemeijer et. al., 2012). Volgens deze theorie hebben werknemers doelen nodig die aan bepaalde kenmerken voldoen. Allereerst leiden moeilijke, maar haalbare doelen tot betere prestaties dan makkelijke doelen. Hierbij is dan wel belangrijk dat de doelen door de werknemer geaccepteerd worden, en dat hij/zij over de vaardigheden beschikt om het doel te bereiken. Een tweede voorwaarde is dat doelen specifiek moeten zijn, het moet het te bereiken resultaat zo goed mogelijk weergeven. Verder is het van belang om continu feedback (kennis van resultaten) te krijgen tijdens en na het werk, om zo de motivatie op peil te houden. Verder stellen Locke en Latham (1990) dat waarderingssystemen wel invloed hebben op de tevredenheid van de medewerker over zijn of haar prestatie, maar het beïnvloedt het prestatieniveau nauwelijks. Tevredenheid wordt dus niet als een voorwaarde voor goede prestaties gezien, maar als een effect ervan (Kluijtmans, 2010). In het kort gaat het om vijf principes die succes stimuleren: duidelijkheid/helderheid, uitdaging, inzet, feedback, en complexiteit van de taak. Een deel komt terug in het SMART-principe; Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden (MindTools, z.d.).

Zelfdeterminatietheorie

Psychologen Ryan en Deci (2006) hebben een theorie ontwikkeld met de gedachte dat drie universele, aangeboren psychologische basisbehoeften ieders motivatie en persoonlijkheid kan aanspreken: competentie, autonomie en verbondenheid. Tevens wordt een verschil gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Ryan en Deci (2006) menen dat elk mens een neiging heeft om te groeien en te ontwikkelen, en om uitdagingen en nieuwe ervaringen aan te gaan. Echter gaat dat niet zonder de sociale context. Deze sociale context kan de psychologische groei en actieve betrokkenheid stimuleren, maar ook tevens afbreuk aan doen. De zelfdeterminatietheorie bestaat uit zes kleinere theorieën namelijk van *Cognitive Evaluation*, *Organismic Integration*, *Causality Orientations*, *Basic Psychological Needs*, *Goal Contents* en *Relationships Motivation* (Self Determination Theory, 2017). Vanuit de zelfdeterminatietheorie zouden mensen optimaal functioneren en groeien als er voldaan wordt aan de aangeboren behoeften tot competentie, autonomie en verbondenheid. De sociale omgeving moet deze behoeften voeden. Bij competentie draait het om het gevoel dat hij of zij vaardig is en uitdagingen aan kan gaan, autonomie is de universele behoefte om in harmonie met zichzelf beslissingen kan maken over ervaringen, gedrag en activiteiten, en verbondenheid gaat over de behoefte om liefde te ontvangen, te verbinden en te zorgen voor anderen (Learning Theories, 2014).

3.3 Modellen

Als laatste deel van de theoretische onderbouwing zijn twee modellen gekozen om te beschrijven. Deze kunnen bijdragen aan de uiteindelijke aanbevelingen voor het vraagstuk van dit onderzoek. De twee gekozen modellen richten zich op HR-praktijken en beleid met betrekking tot motivatie, vitaliteit en inzetbaarheid om uiteindelijk bij te dragen aan optimale organisatieresultaten. Het AMO-model is een veelgebruikte theorie binnen de arbeids- en organisatiepsychologie om de relatie tussen HRM, houding en gedrag van medewerkers, en organisatieprestatie te verklaren (Paauwe et. al., 2011). Het 5-V-model (Stollwerk en Thijssen, 2010; Van Vuuren, 2011) kan een goede basis bieden voor het opstellen en uitvoeren van een onderbouwd plan van aanpak voor nieuw (HRM-) beleid, en met name met betrekking tot vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers. De visuele weergaven staat in bijlage II a en b.

AMO-model

Dit model is door Appelbaum en Berg (2000) ontworpen om als basis te bieden voor het definiëren van HR-praktijken die kunnen leiden tot prestaties. *Abilities* bestaan uit kennis, vaardigheden, talent en ervaring (Paauwe et. al., 2011). *Motivation* houdt in: iemand zijn drijfveren, intrinsieke en extrinsieke motivatie, zin en wilskracht. *Opportunities* staat voor de kansen, mogelijkheden en omgeving om iets te kunnen doen. Volgens Appelbaum en Berg (2000) zijn er verschillende HR-instrumenten die invloed kunnen hebben op deze drie factoren die uiteindelijk tot betere prestaties zouden moeten leiden. Door de juiste mensen te selecteren, te werven, op te leiden en te ontwikkelen kun je bijdragen aan *Ability*. *Motivation* is door onder andere prestatie management en arbeidsvoorwaarden te beïnvloeden, en tevens intrinsieke drijfveren van de medewerkers. Als laatste is *Opportunities* het beste te beïnvloeden door onder andere communicatie, participatie en goede werkomstandigheden (Ensie, 2016) (zie bijlage II a: *figuur 2*).

5-V-model

Dit model, ontwikkeld door Stollwerk en Thijssen (2010) en veel besproken door Van Vuuren (2011), is een praktijkmodel waarin met praktische toepassingen gewerkt kan worden in het beleidsproces en de uitvoering. Het wordt vaak in een zin genoemd met het begrip ‘*active aging*’, wat zoveel inhoudt als dat een organisatie beleid heeft met oog op talent, vaardigheden, ontwikkelpunten en wensen per leeftijdsfase van de medewerker (Kluijtmans, 2010). De 5 V’s staan voor Verkennen, Voorlichten, Vitaliseren, Verlichten en Vertrekken.

Het verkennen gaat om het evalueren van bestaand beleid en voorbereiding van nieuw beleid. Voorlichten draait om het informeren over beleid, uitvoering en (gewenste) effecten. Vervolgens draaien de laatste drie V's om het beleid uitvoeren (Van Vuuren, 2011). In de bijlage is te zien welke mogelijke praktische instrumenten bij welk soort beleid (vitaliseren, verlichten, vertrekken) passen (zie bijlage II b: *figuur 3*)

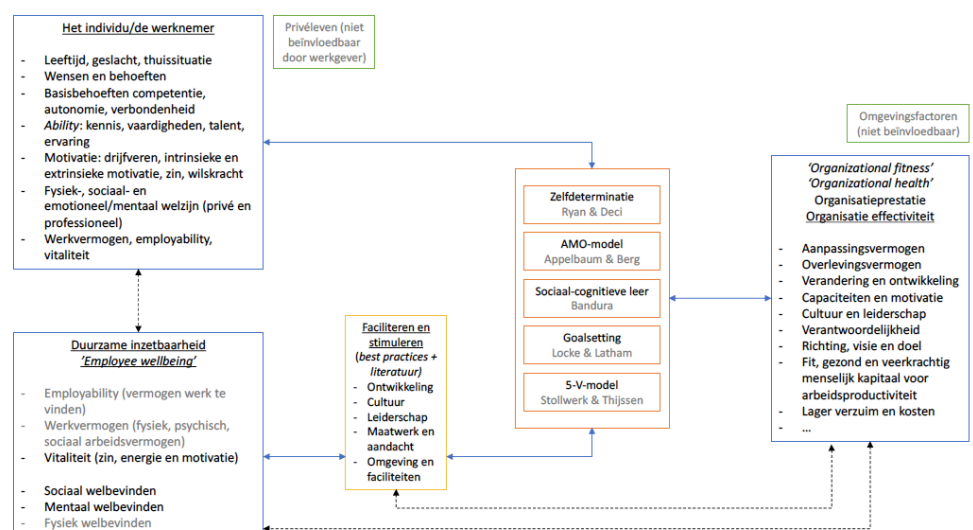
3.4 Deelconclusie

'Organizational fitness' is het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan de veranderende bedrijfsomgeving, door ontwikkeling van structuren, processen, systemen, leiderschap etc. Volgens de WHO moeten organisaties een cultuur van gezondheid en welzijn stimuleren om zo een algehele organisatie 'fitness' te krijgen. Een fitte organisatie heeft een cultuur, sfeer en werkwijzen waarin zowel gezondheid, veiligheid en welzijn van werknemers alsmede organisatorische effectiviteit centraal staat. Dit betekent dat de werknemers vitaal, fit en duurzaam inzetbaar moeten zijn, wat gedefinieerd kan worden als: het vermogen en de zin van een werknemer om met motivatie, plezier, energie, gezondheid en welzijn (fysiek, sociaal, emotioneel) te werken, zichzelf persoonlijk en professioneel blijft ontwikkelen, en een geschikte arbeidskracht is en blijft.

Welzijn kan worden opgedeeld in fysiek, sociaal en emotioneel/mentaal welbevinden, en een deel hiervan kan worden beïnvloed door de werkgever. Deze aspecten hangen sterk samen met onder andere medewerkersbetrokkenheid, -tevredenheid en hogere productiviteit, en organisaties kunnen dus voordelen gaan ervaren indien het belang van dit onderwerp wordt ingezien. Andersom kan een verslechterde staat van welzijn onder medewerkers zorgen voor meer verzuim, fysieke en psychologische klachten, verminderde motivatie en betrokkenheid. Verschillende bedrijven hebben al passend beleid gevonden om hiermee om te gaan. Mogelijk zou hierbij kunnen helpen binnen een bedrijf goede rolmodellen te hebben, moeilijke maar haalbare doelen te stellen, en te kijken hoe drie basisbehoeften van competentie autonomie en verbondenheid kan worden aangesproken. Dit kan ook met behulp van het *Ability- Motivation- Opportunity-* model. Naar aanleiding daarvan kan tevens het praktische 5-V-model van pas komen om levensfasebewust beleid op te stellen.

De rode draad in de begripsbepalingen, *best practices*, theorieën en modellen is in feite dat ieder individu anders is/kan zijn met betrekking tot doelen, wensen, behoeften, mate van welzijn en welbevinden, motivaties, talenten, vaardigheden, etc. Er is niet één juiste aanpak om mensen te motiveren. De verwachting is dan ook dat de onderzoekspopulatie verschillend zal scoren in relatie tot deze aspecten. Dit zou al kunnen verschillen qua man/vrouw en leeftijdscategorie. De begrippen duurzame inzetbaarheid en 'employee wellbeing' zijn erg breed maar de verwachting is wel dat er op bepaalde punten concrete verbeteringen naar voren kunnen komen. Verder wordt verwacht dat Fluor over het geheel genomen goed zal scoren op verschillende aspecten en factoren van duurzame inzetbaarheid en 'employee wellbeing'. Afgeleid van de resultaten van de Engagement Survey en PMO uit 2015 is de verwachting tevens dat er nog winst te behalen valt in het kader van waardering en erkenning, hoge werkdruk in de projectorganisatie, professionele ontwikkeling en coaching, en leiderschap.

Naar aanleiding van alle genoemde aspecten in de literatuur, *best practices*, theorieën en modellen in dit hoofdstuk is een conceptueel model opgesteld zoals hieronder (en een grotere versie in bijlage II c) te zien. Uit dit conceptueel model is te zien dat alle aspecten een wisselwerking met elkaar hebben, er is niet een duidelijk start- of beginpunt aan te wijzen. Als conclusie kan dan gezegd worden dat alles met elkaar in verbinding staat en invloed op elkaar heeft.



(Figuur 4. Conceptueel model, S.N. Hamer, 2017. Grote versie in bijlage II c)

Hoofdstuk 4. Methodologie

In het vorige hoofdstuk is het theoretisch kader opgezet aan de hand van begrippen, literatuur, best practices en modellen. Dit hoofdstuk geeft de onderzoeksmethoden weer, en welke doelgroep het betreft. Tevens wordt de procedure en de meetinstrumenten van het onderzoek besproken. Het volgende hoofdstuk bespreekt de resultaten van het onderzoek.

4.1 Deskresearch

Voor dit onderzoek is literatuuronderzoek uitgevoerd. Er is allerlei secundaire en grijze literatuur geraadpleegd over de organisatie en het onderwerp, waaronder voorgaande onderzoeken, rapporten, CBS-gegevens, jaarverslagen, wetenschappelijke artikelen, bedrijfsinterne documentatie. Op basis hiervan zijn de eerste drie hoofdstukken grotendeels opgesteld. Literatuuronderzoek is gebruikt ter oriëntatie op, en beantwoording van de probleemformulering, als theoretische onderbouwing voor het onderzoek en de aanbevelingen, en om antwoord te geven op deelvragen (Verhoeven, 2011). Voor het verkrijgen van informatie over de organisatie is de website van Fluor geraadpleegd, en tevens interne documenten zoals het gezondheidsmanagement plan uit 2014. Over het onderwerp duurzame inzetbaarheid en ‘employee wellbeing’ is gezocht in verschillende databanken zoals Sciencedirect en Google Scholar, met zoektermen zoals duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, werkvermogen, employability, ‘employee wellbeing’, ‘workplace wellbeing’, ‘sustainable employability’, welzijn, motivatie, werknemerstevredenheid, ‘organizational fitness’, gezondheidsmanagement, ‘engagement’ etc. Alle gebruikte literatuur is vermeld in de literatuurlijst.

4.2 Fieldresearch

Er is tevens fieldresearch uitgevoerd, wat inhoudt dat er nieuwe gegevens zijn verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Als onderzoeksmethode is er gebruik gemaakt van surveyonderzoek via de internet tool Survey Monkey. Surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelmethode waarbij meningen, houdingen en ervaringen onder een grote groep personen kan worden gemeten. Dit is gedaan middels het geven van stellingen en een beperkt aantal antwoordmogelijkheden volgens de Likertschaal (Verhoeven, 2011). Een overzicht van alle stellingen in de enquête is te vinden in bijlage III. De operationalisering van het onderzoek wordt in paragraaf 4 en 5 besproken, en tevens overzichtelijk weergegeven in bijlage V: tabel 1. Het surveyonderzoek is gehouden om informatie vanuit de doelgroep te verzamelen om iets te kunnen zeggen over hun houding ten opzichte van verschillende aspecten, en wensen en behoeften. Daarnaast zijn er nog zes semigestructureerde interviews met een topiclijst (zie bijlage VII g) gehouden. Bij een interview staat de beleving van de geïnterviewde centraal, waarbij een lijst met onderwerpen of korte vragen is gebruikt om het gesprek te leiden, maar ook om ruimte te laten voor individuele input (Verhoeven, 2011). Van de interviews zijn samenvattingen te vinden in bijlage VII a t/m f. De interviews zijn gehouden om meer kwalitatieve informatie te verkrijgen van mensen in een leidinggevende/managementpositie binnen de organisatie. Als laatste is ook persoonlijke, niet in verslag vastgelegde, communicatie een bron van informatie geweest.

4.3 Verantwoording doelgroep

De doelgroep en onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit alle werknemers die in dienst zijn van Fluor Nederland B.V. Dit is een populatie van 928 mensen, waarvan 194 vrouwen en 734 mannen. Hiervan zijn twee personen onder de 20 jaar oud, 86 personen tussen de 20 en 29 jaar, 234 personen tussen de 30 en 39 jaar, 273 personen tussen de 40 en 49 jaar, 240 personen tussen de 50 en 59 jaar, en 93 personen zijn 60 jaar of ouder (zie bijlage VI: tabel 2).

In de periode van 4 tot en met 19 mei 2017 hebben 464 werknemers de enquête opgestart, welke beschikbaar was in zowel Nederlands als Engels. Daarvan hebben 407 werknemers de enquête volledig ingevuld. Er hebben dus 57 werknemers de enquête tussentijds afgebroken. Het startresponspercentage is 50% (464 van de 928 werknemers), en het percentage volledig ingevulde enquêtes is afgerond 44%. In het totaaloverzicht van de resultaten in de bijlagen is te zien welke vragen zijn overgeslagen door respondenten. De doelgroep voor de interviews was afdelingshoofd/management, van de afdelingen *Mechanical Engineering*, *IT & Facility Services*, *Office Operations*, *Project Controls & Estimating*, *Process Technology & HSE*, en directie. Dit is besloten om meer informatie van hogerop te krijgen over dit onderwerp, om te kijken wat hun visie erop is en hoe ze ermee omgaan als afdelingshoofd/manager. De reden om geen medewerkers van lager functieniveau te interviewen is met name vanuit tijdsoogpunt, en de survey geeft de mogelijkheid voor input.

4.4 Meetinstrumenten

Voor dit onderzoek zijn de interviewvragen en enquêtevragen door de onderzoeker opgesteld naar aanleiding van literatuuronderzoek en persoonlijke communicatie. Vanuit persoonlijke communicatie kwam naar voren welke aspecten onderzocht moesten worden. Door middel van uitgebreid literatuuronderzoek is een aantal begrippen met definities en aspecten naar voren gekomen. Deze zijn vervolgens gerelateerd aan de wens van de opdrachtgever om bepaalde aspecten

te onderzoeken. Op basis daarvan zijn vragen opgesteld. Deze zijn in te delen in categorieën: algemene informatie, overig organisatorische/cultuur gerelateerde informatie, duurzame inzetbaarheid (uitgesplitst in vitaliteit, werkvermogen, employability), 'employee wellbeing' (uitgesplitst in sociaal welbevinden professioneel en privé, emotioneel/mentaal welbevinden, en fysiek welbevinden), wensen en behoeften (uitgesplitst in professioneel en privé). De soorten onderzoeksmethoden en operationalisatie van deze aspecten/begrippen is weergegeven in bijlage V: tabel 1. De enquêtevragen (zie bijlage III), het aantal vragen, soorten vragen, en antwoordcategorieën (Likertschaal 'Zeer mee oneens, Mee oneens, Neutraal, Mee eens, Zeer mee eens') zijn goedgekeurd door de opdrachtgever.

Naast de enquêtevragen voor dit onderzoeksrapport is in samenwerking met de Ondernemingsraad een viertal vragen toegevoegd die specifiek gericht zijn op werknemers in de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder. Deze vragen zijn opgesteld door de Ondernemingsraad zelf en betreffen voornamelijk het onderwerp pensioen. Om die reden heeft ook de Ondernemingsraad voorafgaand aan het uitzetten van de enquête, de volledige enquête bekeken en vervolgens akkoord gegeven. Bovenaan de e-mail naar alle werknemers staat tevens vermeld dat het in samenwerking met de Ondernemingsraad is gedaan, om wellicht zo een hoger responspercentage te kunnen bewerkstelligen voor zowel dit onderzoek als voor de Ondernemingsraad. Tegelijkertijd is deelname aan de enquête op vrijwillige basis geweest, en is altijd gecommuniceerd dat anonimiteit en vertrouwelijkheid gegarandeerd is. Voordat de enquête naar werknemers werd verstuurd, is het nog onder oegenschouw genomen door een Engelse *native speaker* voor correct Engels taalgebruik.

De andere methode van kwalitatieve dataverzameling is gedaan door middel van interviews, aan de hand van een topiclijst. Deze interviews zijn gehouden met managers en afdelingshoofden van de afdelingen zoals genoemd in paragraaf 4.3. De beknopte gespreksverslagen en topiclijst zijn te vinden in bijlagen VII a t/m g. Hieraan zijn geen variabelen gehangen, maar draait het slechts om de kwalitatieve input en persoonlijke mening en ervaringen van de geïnterviewde personen, wat wellicht nuttige informatie geeft voor de uiteindelijke aanbevelingen en ter ondersteuning van de resultaten uit de enquêtes. Voordat deze gespreksverslagen in de bijlagen werden toegevoegd, zijn deze eerst voorgelegd aan de geïnterviewden, waarop zij akkoord voor publicatie hebben gegeven.

4.5 Procedure en analyse

De volledige onderzoeksprocedure heeft vorm gekregen door te starten met vooronderzoek in de literatuur en interne documenten. Vervolgens is samen met de opdrachtgever en docent-begeleider een probleemformulering en deelvragen opgesteld. Daarna heeft uitgebreid literatuuronderzoek plaatsgevonden, waarop de enquêtevragen zijn geformuleerd die gebaseerd zijn op verschillende aspecten die volgens literatuur samenhangen. Deze vragen zijn vervolgens gecontroleerd door meerdere personen.

De 928 participanten van Fluor Nederland zijn voor het onderzoek geworven per e-mail op donderdag 4 mei 2017 via het Fluor-kanaal 'The Netherlands General Information' met het verzoek de enquête in te vullen. Vervolgens is een herinneringsmail via datzelfde kanaal gestuurd op vrijdag 12 mei 2017. De e-mails zijn in het Engels geschreven aangezien dat de voertaal binnen Fluor is. De e-mails zijn te vinden in bijlage IV. De enquête is gesloten op 19 mei 2017 om 18:00 uur, waarna de resultaatverwerking is begonnen. Dankzij de online tool Survey Monkey kunnen de resultaten overzichtelijk worden weergegeven. Tevens kunnen variabelen gecombineerd worden om bijvoorbeeld de resultaten van een specifieke leeftijdscategorie weer te geven.

In de periode dat de enquête open stond om in te vullen, zijn verschillende interviews gehouden aan de hand van een topiclijst. Deze participanten zijn geselecteerd op basis van hun functie en op aanraden van de Director HR. De onderzoeker heeft hen vervolgens via e-mail benaderd met de vraag of zij tijd hebben voor een interview, waarop participanten een agenda-uitnodiging hebben gestuurd. Na de interviews zijn samenvattingen geschreven die vervolgens ter goedkeuring naar desbetreffend persoon zijn gestuurd voordat het werd opgenomen in bijlage VII a t/m f.

De analyse is gedaan door alle relevante aspecten vanuit het literatuuronderzoek te relateren aan enquêtevragen. Vanuit de gemaakte indeling bij de operationalisatie (bijlage V) kon gekeken worden welke vragen bijdragen aan de mentale aspecten van duurzame inzetbaarheid en 'employee wellbeing'. Vervolgens zijn de resultaten van deze vragen in een tabel gezet en is met kleurcodering (rood, groen, geel) aangegeven of het desbetreffende resultaat positief of negatief is. De analyse van de opsomming van behoeften is gedaan door de acht hoogst scorende keuzes uit het totaaloverzicht te halen per leeftijdscategorie en geslacht. Uit de interviews komen punten ter verbetering naar voren die in een lijst zijn gezet na het grondig lezen van alle gespreksverslagen. Het conceptueel model is gemaakt door zoveel mogelijk aspecten rondom dit vraagstuk in relatie tot elkaar te zetten, waardoor de veelomvattendheid wordt weergegeven.

Hoofdstuk 5. Resultaten

In het vorige hoofdstuk zijn de onderzoeksmethoden uitgelegd. Dit hoofdstuk bespreekt de verkregen informatie en resultaten vanuit de verschillende methoden van onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een deelconclusie. Het volgende hoofdstuk zal de conclusies en aanbevelingen voor de organisatie bevatten.

5.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf zullen aan de hand van alle resultaten uit desk- en fieldresearch alle deelvragen zo kort en bondig als mogelijk worden beantwoord.

Deelvraag 1

Wat is ‘*organizational fitness*’ (organisatiefitheid)?

Een organisatie worden beschouwd als fit wanneer zij het vermogen heeft om zich aan te passen aan, en te overleven in een constant veranderende bedrijfsomgeving, mede door natuurlijk proces, gerichte verandering en ontwikkeling van organisatiestructuren, managementprocessen, personeelssystemen, principes, warden en leiderschap. Op die manier kan een organisatie de nodige capaciteiten en bedrijfscultuur behouden om succesvol in de markt te concurreren. Een fitte organisatie is tevens een plek waar de cultuur, sfeer en werkwijzen een omgeving stimuleren waarin zowel gezondheid, veiligheid en welzijn van de werknemers centraal staat en daardoor ook organisatorische productiviteit en effectiviteit kan waarborgen. Voor een fitte organisatie is het belangrijk dat er gerealiseerd wordt dat werknemers zeer belangrijk kapitaal van een bedrijf zijn en daar dus in geïnvesteerd moet worden zodat zij optimaal kunnen functioneren. Volgens de positieve arbeids- en organisatiepsychologische stroming kan dit door te kijken waar en hoe iemand voldoening uit het werk haalt, de ontwikkeling van talenten en vaardigheden, en positieve, sociale relaties.

Deelvraag 2

Wat is duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’, en wat is het belang ervan?

Er zijn vele definities voor duurzame inzetbaarheid maar middels literatuuronderzoek is voor dit onderzoek de volgende definitie geformuleerd: ‘Het vermogen en de zin van een werknemer om met motivatie, plezier, energie, gezondheid en welzijn (zowel fysiek als sociaal en emotioneel) te werken, waarbij hij/zij zich blijft ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak, zodat hij/zij een geschikte arbeidskracht is en blijft zolang hij/zij arbeid verricht’. Een veelgebruikte driedeling van duurzame inzetbaarheid is vitaliteit (energie en motivatie), werkvermogen (fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen), en employability (vermogen om productief en belonend werk te vinden).

Ook ‘*employee wellbeing*’ is een breed begrip met meerdere definities. Naar aanleiding van literatuuronderzoek is de volgende definitie geformuleerd voor dit onderzoek: ‘Het deel van het algehele welzijn van een werknemer waarvan zij ervaren dat dat met name door het werk en werkgerelateerde factoren wordt beïnvloed, waarbij welzijn uiteenvalt in de ervaring van gezond, blij, tevreden en voldaan zijn. Daarbij wordt meegenomen de fysieke, sociale, en emotionele/mentale aspecten, en de realisatie dat zowel werk als privé elkaar kunnen beïnvloeden’. Veel onderzoeken met betrekking tot dit begrip richten zich op motivatietheorieën waarbij wordt gekeken wat ervoor kan zorgen dat mensen zich goed voelen en hoe ze gemotiveerd kunnen worden en blijven.

Als organisaties sturen op duurzame inzetbaarheid realiseren ze oplossingen voor blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle partijen. Met duurzaam inzetbaarheidsbeleid kan een bedrijf de talenten binnen de organisatie benutten, en zal resulteren in betrokken en gemotiveerde werknemers, een laag verzuim, gewaarborgde continuïteit en kwaliteit van de bedrijfsactiviteiten, en aanpassingsvermogen voor omstandigheden vanuit de omgeving. Duurzame inzetbaarheid is dus belangrijk en kan uiteindelijk winstgevend investering zijn voor de organisatie. Volgens de International Labour Organization is ‘*employee wellbeing*’ een sleutelfactor om de effectiviteit van organisaties op lange termijn te vergroten omdat meerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat er een directe relatie is tussen productiviteit, algemene gezondheid en het welzijn van de werknemers. Als werknemers een goede balans ervaren tussen energie, stress, werk en privéleven, en tevens fysiek fit zijn, zullen ze vitaler zijn waardoor de productiviteit omhoog gaat, er minder verzuim voorkomt, en de werknemersbetrokkenheid, -motivatie en -tevredenheid hoger zal zijn. De drie deelaspecten fysiek, sociaal en mentaal welbevinden zijn sterk met elkaar verbonden, en is een volledige, integrale aanpak met verschillende activiteiten, maatregelen en instrumenten goed voor optimaal resultaat.

Deelvraag 3

Wat kunnen organisaties doen om het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘employee wellbeing’ te stimuleren en te waarborgen onder werknemers?

Verschillende organisaties zijn inmiddels aan de slag gegaan met duurzame inzetbaarheid en ‘employee wellbeing’. Op de volgende pagina wordt een opsomming gegeven van mogelijke manieren dit te stimuleren en te waarborgen. Hierbij moet de opmerking worden geplaatst dat geen enkel bedrijf hetzelfde is, en er dus niet een standaard effectieve aanpak geldt voor ieder bedrijf. Het gaat om de juiste combinatie vinden die werkt voor de bedrijfscultuur en doelen. Hieronder worden een aantal mogelijkheden per aspect genoemd. Fysieke aspecten zoals sportactiviteiten worden hierbij niet genoemd, hoewel deze ook een bijdrage zouden kunnen leveren aan het algehele welzijn. Onderstaande punten komen voort uit het literatuuronderzoek en de *best practices* in hoofdstuk 3.

- Ontwikkeling: persoonlijk budget per medewerker, intensieve (loopbaan)begeleiding, intervisiemogelijkheden, workshops voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, online platform voor testen en loopbaanadvies, moeilijke maar haalbare doelen stellen, duidelijk prestatie management;
- Cultuur: stimuleren van cultuur waarin ondersteuning, betrokkenheid teamwork, initiatief, fysieke en emotionele gezondheid centraal staat, omgeving van vertrouwen, communicatie, participatie en flexibiliteit creëren, sociale omgeving die competenties, autonomie en verbondenheid voedt, waardering en erkenning laten blijken, continu proces van verkennen, voorlichten, beleid aanpassen en evalueren;
- Leiderschap: ontwikkeltrajecten voor effectiviteit en coachend/mensgericht leiderschap, goede werkrelaties, rolmodellen, continue feedback geven en waarderen, werknemers betrekken bij beslissingen over de toekomst;
- Maatwerk en aandacht: geen standaard regelingen voor iedereen, sturen op individuele behoeften en wensen, vitaliteitsprogramma’s (eventueel gericht op leeftijdsfasen of specifieke doelgroepen), zorgen dat werknemers voldoening, inspiratie, autonomie, richting en zingeving in hun werk ervaren, terugkerende inzetbaarheidsscan, periodiek medisch onderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, ondersteuning in effectief omgaan met stress, spanning en werk-privébalans, waardering/erkenning;
- Omgeving en faciliteiten: goede werkomstandigheden, werkplek met licht en comfort, goede arbeidsvoorwaarden, toegang tot interne erkende therapeut-psycholoog, interne bereikbare bedrijfsarts, jobcoach;

Deelvraag 4

Wat doet Fluor op dit moment aan het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘employee wellbeing’?

Vanuit interne documenten, interviews en persoonlijke communicatie is informatie verkregen over de verschillende praktijken en instrumenten die Fluor heeft voor onder andere waardering, coaching/ begeleiding, sociale activiteiten en leiderschap. Voor het laten zien van waardering van medewerkers wordt over het algemeen tijdens het overleg van het office managementteam (OTM) een ‘*Round of Recognition*’ gehouden waarbij afdelingshoofden hun medewerkers kunnen erkennen voor hun prestaties. Aan deze medewerkers wordt dan een dinercheque en certificaat overhandigd. Daarnaast bestaan er bonussen voor ‘*outstanding achievements*’ buiten het normale werk om, deze worden ingedeeld in vier categorieën geldbedragen. Verder krijgt elke afdeling een eigen budget van 25 euro per persoon per jaar. Dit budget is vrij besteedbaar aan bijvoorbeeld een afdelingsuitje of een kerstpakket. Wanneer medewerkers zich inzetten voor activiteiten zoals de HSE-week, de Health Week en de Construction week, krijgen ze als dank een Bol.com waardebon. Verder wordt er op projecten waardering toegekend op basis van *performance*. Ook informeel wordt waardering uitgesproken, in de vorm van een compliment, maar dit zou meer mogen/moeten gebeuren (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017; bijlage VII a, b, c, f).

Als medewerkers persoonlijke coaching krijgen, komt dit vanuit het initiatief van het individu met bijvoorbeeld stress en werkdruk klachten. Dan kan vanuit ArboNed een coach of een bedrijfsmaatschappelijk werker worden geregeld. Ook zijn er enkele externe coaches bekend waarnaar wordt doorverwezen. De zorgverzekeringspartner van Fluor heeft in de collectieve verzekering extra fysiotherapie en eerstelijns psychologische hulp zitten. Verder wordt psychologische hulp vooral via de bedrijfsarts en ArboNed geregeld. Er is wel de wens om het zorgpakket beter te gaan benutten, ook in samenwerking met ArboNed en KLM Health. Er is ooit een zogenaamde stress thermometer ontwikkeld die inmiddels niet meer wordt gebruikt, maar wel wat bewustwording heeft gecreëerd om op elkaar te letten hoe het gaat. Ook worden er workshops aangeboden, bijvoorbeeld op het gebied van prioriteiten stellen aan de hand van het boek ‘*Getting Things Done*’ van David Allen (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

Fluor heeft regelingen die voorzien in parttime werken en een ‘dagje minder’ werken door middel van de 40-dagenregeling waarbij pensioenopbouw hetzelfde blijft (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017; bijlage VII a, d).

Van de 151 respondenten in de leeftijdscategorie 50 jaar en ouder maken 9 mensen gebruik van deze regeling, 43 respondenten overwegen om er gebruik van te maken, 58 respondenten weten niet van het bestaan af (zie bijlage IX a). De sociale activiteiten bij Fluor komen in de vorm van sportclubs op initiatief van medewerkers, uitjes voor afdelingen of projectteams, de jaarlijkse Fluor *Night* (feest voor medewerkers), Sinterklaasviering, en de zogenaamde pin-lunches waarbij jubilea van dienstjaren wordt gevierd (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

Qua leiderschap en training worden redelijk wat activiteiten geboden. Enige tijd geleden is er voor medewerkers op leidinggevend/managementniveau een cursus (FreeQ) gegeven op het gebied van *leadership and accountability*, zelfreflectie, communicatie en teamwork. Daarnaast is er de Fluor *Leadership Summit* waar geselecteerde medewerkers naar toe kunnen om bij te wonen. Via Harvard University wordt The New Leader Program aangeboden wat bestaat uit online opdrachten. Medewerkers kunnen hiervoor genomineerd en geselecteerd worden door afdelingshoofden. Vanuit de overheadkosten mag elke medewerker 25 studie-uren per jaar besteden aan trainingen en cursussen. Eventueel kunnen medewerkers initiatief nemen voor een externe (duurdere) training waar over het algemeen dan wel goedkeuring voor wordt gegeven. Via het *Career Development Program* kunnen medewerkers doelen invullen en richting geven aan hun loopbaan, wat dan ook wordt besproken met hun leidinggevende. Er worden verschillende workshops gegeven voor onderwerpen zoals effectief presenteren, Engels schrijven, *Employee Development for Leaders*, Fluor 101 voor starters (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017). Er wordt gekeken naar *job rotation* vanuit de ‘One Fluor’-gedachte, in interviews wordt aangegeven dat daar nog wel meer nadruk op mag komen want het blijkt erg lastig te zijn om medewerkers uit te wisselen met andere internationale kantoren (bijlage VII a).

De projectstructuur van Fluor stimuleert het samenwerken tussen de jongere en oudere generaties. Er wordt ‘*reversed mentoring*’ ingezet, maar het zou misschien goed zijn om een speciaal traject te gaan vormgeven zodat jongeren het als specialer gaan zien. Medewerkers kunnen een mentor toegewezen krijgen die dan fungeert als coach en rolmodel (bijlage VII a, d). De medewerkers in *executive* functies zijn vanuit de functie automatisch een rolmodel. Een paar jaar geleden is er goed gekeken naar de leidinggevende functies en welke competenties deze personen zouden moeten hebben. Op basis daarvan is een *Leadership Model* gemaakt waarin onderscheid wordt gemaakt in het niveau van projectleiderschap (bijlage VII e; bijlage VIII: *figuur 5*), motivaties, denkniveau, en operationele, interpersoonlijke, persoonlijke en conceptuele aspecten. Mensen voor leidinggevende/projectmanagement posities worden nu beoordeeld op deze competenties, en moeten minimaal een 6 scoren op intelligentie omdat dat aangeeft dat zij zich verder kunnen ontwikkelen op de benodigde competenties (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017; bijlage VII b, e).

Hoewel dit niet direct te maken heeft met het mentale aspect, worden ook nog even kort de fysieke mogelijkheden besproken die Fluor biedt. Medewerkers krijgen korting op een lidmaatschap bij Bedrijfsfitness Nederland. Er is een fietsenregeling waarbij een fiets tot 1100 euro binnen een straal van 45 kilometer wordt vergoed vanuit de werkkostenregeling. Verder verzorgt de catering in het bedrijfsrestaurant gezondere lunches, er zijn fietswerkplekken, en er is een pilot met andere bedrijven aan de Taurusavenue gehouden om na het werk bootcamps te organiseren in Park 20/20. Verder is in 2010 en 2015 de wereldwijde *Employee Engagement Survey* gehouden, en sinds 2014 wordt bij Fluor Nederland de *Health Week* georganiseerd. In het najaar van 2017 wordt de *Health Week* weer georganiseerd, hier is echter nog geen programma voor gemaakt. (Persoonlijke communicatie, 24 mei 2017).

Deelvraag 5

In hoeverre ervaren Fluor medewerkers het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en ‘*employee wellbeing*’ als positief?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn de resultaten van de enquête bekeken en geanalyseerd. Tevens zijn de interviewverslagen gebruikt voor extra informatie. Voor de enquêteresultaten is gekeken naar de vragen die betrekking hebben op de begrippen vitaliteit, sociaal welbevinden en emotioneel/mentaal welbevinden, dit komt neer op de vraagnummers 14 tot en met 20, 23, 24, 32, 35 tot en met 49. Er is gekeken naar de totaalpercentages van de Nederlandse en Engelse versie, er wordt geen onderscheid gemaakt tussen leeftijd en geslacht en dergelijke variabelen omdat het over de gehele groep Fluor medewerkers gaat. Wanneer een vraag door meer dan 50% van de respondenten positief (mee eens, zeer mee eens) is beantwoord, is het in de tabel als groen aangemerkt. Wanneer 10% of meer van het totaal aantal respondenten negatief (oneens, zeer oneens) heeft geantwoord, is het rood in de tabel. Drie van de vragen zijn hier een uitzondering op omdat de vraagstelling anders is geformuleerd, namelijk vraagnummers 23, 42 en 43. Bij deze vragen houdt het rode in dat er meer behoefte aan iets, zoals begeleiding, is. Het volledige overzicht van resultaten is te zien in bijlage IX b.

In de tabel is te zien dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over sociale activiteiten en werkrelaties met collega's en leidinggevendenden. Ook voelen ze zich geïnspireerd om te werken en zichzelf te ontwikkelen en beoordelen ze hun emotionele en mentale gesteldheid als goed. Er is een gevoel van voldoening en zingeving in het leven, sociale leven en relaties. Daarnaast gaat het overgrote deel van de respondenten bijna elke dag met plezier naar het werk toe, en voelt zich vrijwel altijd gemotiveerd en betrokken om te werken.

Aspecten die beter zouden kunnen scoren zijn onder andere de ervaring dat leidinggevendenden/managers kundig en professioneel zijn, en de communicatie tussen hen en de medewerkers. Ook zouden leidinggevendenden/managers meer inspirerend kunnen zijn op het gebied van continue ontwikkeling, en meer waardering mogen uitspreken, wat ook geconstateerd wordt in een aantal interviewverslagen. Verder is te zien dat een relatief groot deel van de respondenten aangeeft niet voldoende rust, slaap en rustmomenten te hebben. Daarnaast geeft meer dan 20% aan dat er behoefte is aan meer begeleiding/coaching in het werk, en ervaart meer dan 50% regelmatig stress in het werk.

Over het geheel genomen worden aspecten die bijdragen aan het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en 'employee wellbeing' wel als positief beoordeeld, maar er zijn ook essentiële factoren die volgens de literatuur het welzijn zouden kunnen verhogen zoals het leiderschap, waardering, en voldoende rustmomenten waar wat lager op gescoord wordt.

Tabel 3. Scores vitaliteitsaspecten enquête

Aantal resp.	Vraagnr.	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
426	14	0,5	7,3	20,4	60,3	11,5
426	15	0,0	1,4	6,3	69,7	22,6
426	16	0,5	4,5	12,5	66,9	15,6
426	17	2,6	11,0	23,7	55,4	7,3
426	18	2,6	16,2	34,5	42,5	4,2
426	19	3	20,7	33,3	37,6	5,4
426	20	1,6	8,2	20,4	59,9	9,9
426	23	2,6	26,8	41,3	22,5	6,8
426	24	5,2	15,5	24,4	49,1	5,8
422	32	0,5	2,6	10,4	66,1	20,4
417	35	0,5	4,1	8,3	69,1	18,0
417	36	2,4	11,8	21,1	55,6	9,1
417	37	0,0	3,8	16,6	66,7	12,9
417	38	1,9	10,8	25,2	54,9	7,2
417	39	0,0	3,4	9,4	67,1	20,1
417	40	1,9	7,2	27,1	57,8	6,0
417	41	0,0	2,4	8,6	69,1	19,9
417	42	1,2	19,4	25,9	40,5	13,0
417	43	7,9	41,2	30,9	17,8	2,2
417	44	0,7	5,8	19,9	63,3	10,3
417	45	0,0	1,2	6,7	57,1	35,0
417	46	0,7	5,3	14,9	66,6	12,5
417	47	2,4	20,9	25,2	46,5	5,0
417	48	3,4	26,9	29,3	39,0	1,4
417	49	0,2	3,8	20,6	65,1	10,3

10% en meer negatief
50% en meer positief
20% en meer neutraal

Deelvraag 6

Welke behoeften en wensen geven Fluor medewerkers aan die het mentale aspect zouden kunnen stimuleren en waarborgen?

Vanuit de gedachte dat ieder individu eigen doelen, behoeften, motivaties, talenten en vaardigheden heeft, kan er middels het 5-V-model levensfasebewust beleid worden opgesteld.

Hierin kunnen doelen, behoeften en motivaties geclusterd worden per leeftijdsfase. Vanuit de enquêteresultaten is een overzicht gemaakt van de wensen en behoeften die medewerkers aangeven bij vraag 50 ('In mijn professionele leven zou ik hier meer van willen'). Dit is uitgesplitst in een top 8 per geslacht en leeftijdscategorie. Bij enkele aspecten op de volgende pagina wordt ook kort verwezen naar interviewverslagen.

Tabel 4. Scores behoeften enquête

Aantal resp.	Vraagnr.	Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens
438	9	0,2	1,8	17,4	59,1	21,5
426	23	2,6	26,8	41,3	22,5	6,8
424	29	7,1	32,5	33,0	22,2	5,2

10% en meer negatief
50% en meer positief
20% en meer neutraal

Daarnaast geven de antwoorden op vragen 9, 23 en 29 ook een indicatie van de behoeften (zie bijlage III voor de surveyvragen). Uit de tabel is te zien dat men meer aan de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden wil doen. Daarnaast is er onder een groep mensen de wens om meer begeleid/gecoacht te worden in het werk, en is er een groep die meer begeleiding vanuit Fluor zou willen voor een gezonde levensstijl.

In de overzichten per leeftijdscategorie is te zien dat de acht hoogst scorende behoeften wel verschillen. Zo is te zien dat bij de eerste twee categorieën er behoefte is aan gecoacht worden in het werk, terwijl de andere drie categorieën aangeven collega's te willen coachen in het werk. Verder hebben de eerste twee leeftijdscategorieën minder behoefte aan een balans met hun privéleven, terwijl de andere drie categorieën dat wel in hun top 8 hebben zitten.

Mensen in de leeftijden 20 – 29, 30 – 39 en 50 – 59 jaar geven aan meer uitdaging en/of verantwoordelijkheid te willen. De eerste twee leeftijdscategorieën geven ook aan meer te willen doen qua sportieve/fysieke activiteiten. Verder is te zien dat de leeftijden 40 – 49, 50 – 59 en 60 jaar en ouder meer flexibele werkdagen/tijden zou willen. Alle mensen behalve zij die ouder zijn dan 60 zouden meer opleidingen/ trainingen/cursussen willen volgen, naar seminars/conferenties gaan, en meer waardering en/of erkenning krijgen van collega's/leidinggevenden/managers. Het belang van meer waardering wordt ook benoemd door de geïnterviewde afdelingshoofden/managers.

Verder is duidelijk te zien uit de top 8 van 60+’ers dat er de wens is om alles wat rustiger aan te doen. Men heeft behoefte aan thuiswerken en flexibele werkdagen/tijden, een stapje terugnemen tot hun pensioen, meer balans met privéleven en werkzaamheden/verantwoordelijkheden en meer rust-momenten. Dit wordt ook genoemd in een aantal interviewverslagen. Uit deze overzichten blijkt dat de behoeften verschillen tussen de leeftijdscategorieën. Zo heeft de leeftijdscategorie 20 – 29 maar twee behoeften hetzelfde als de categorie 60 jaar en ouder, namelijk de wens om thuis te werken en de behoefte voor fysiotherapie/massageruimte.

Er is ook verschil te zien tussen de wensen en behoeften van mannen en vrouwen. Beiden hebben het volgen van opleidingen/trainingen/cursussen en thuiswerken in hun top 3 staan, en ze hebben de wens of behoefte voor meer waardering van collega's/leidinggevenden/managers en uitdaging en/of verantwoordelijkheid. Ook willen beiden meer balans met het privéleven, echter zetten vrouwen dit op de vijfde plek en de mannen op de achtste plek. Naast de 23 keuzemogelijkheden in de enquête waarvan iedere respondent er acht kon kiezen, was er ook de optie om zelf nog andere mogelijke wensen/behoeften toe te voegen. Het totale overzicht van deze opmerkingen zijn letterlijk opgenomen in bijlage IX b. Enkele samengevatte voorbeelden hieruit zijn:

- “Meer praktische benadering van het werkproces;
- Meer aandacht vanuit het lijnmanagement;
- Meer activiteiten buiten Fluor zoals vakgebied commissies, maar nooit van gekomen wegens werkdruk;
- Tijd voor werk anders dan project (innovatie, veranderen van tools en werkprocessen);
- Meer One Fluor, minder kantoorgericht;
- Aandacht carrièreontwikkeling;
- Hogere beloning voor extra inzet/kwaliteit van werk”.

Verder hebben 60 respondenten zowel positieve als minder positieve opmerkingen toegevoegd bij vraag 56 (‘Opmerkingen of aanvullingen?’) welke te vinden zijn in bijlage IX b.

Tabel 5. Overzicht top 8 behoeften enquête

Leeftijd 20 - 29	
1	Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
2	Seminars/conferenties bijwonen
3	Uitdaging en/of verantwoordelijkheid
4	Thuiswerken
5	Gecoacht worden in mijn werk
6	Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers
7	Sportieve/fysieke activiteiten
8	Fysiotherapie/massageruimte

Leeftijd 30 - 39	
1	Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
2	Thuiswerken
3	Uitdaging en/of verantwoordelijkheid
4	Seminars/conferenties bijwonen
5	Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers
6	Gecoacht worden in mijn werk
7	Fysiotherapie/massageruimte
8	Sportieve/fysieke activiteiten

Leeftijd 40 - 49	
1	Thuiswerken
2	Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
3	Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers
4	Collega's coachen in hun werk
5	Balans in werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden
6	Seminars/conferenties bijwonen
7	Balans met mijn privéleven
8	Flexibele werkdagen/tijden

Leeftijd 50 - 59	
1	Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
2	Thuiswerken
3	Collega's coachen in hun werk
4	Seminars/conferenties bijwonen
5	Balans met mijn privéleven
6	Uitdaging en/of verantwoordelijkheid
7	Flexibele werkdagen/tijden
8	Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers

Leeftijd 60 en ouder	
1	Collega's coachen in hun werk
2	Thuiswerken
3	Een stapje terug tot mijn pensioen
4	Balans met mijn privéleven
5	Flexibele werkdagen/tijden
6	Balans in werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden
7	Rustmomenten
8	Fysiotherapie/massageruimte

Man	
1	Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
2	Thuiswerken
3	Collega's coachen in hun werk
4	Seminars/conferenties bijwonen
5	Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers
6	Uitdaging en/of verantwoordelijkheid
7	Flexibele werkdagen/tijden
8	Balans met mijn privéleven

Vrouw	
1	Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
2	Thuiswerken
3	Fysiotherapie/massages
4	Uitdaging en/of verantwoordelijkheid
5	Balans met mijn privéleven
6	Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers
7	Meditatie/yoga/mindfulness etc.
8	Gecoacht worden in mijn werk

5.2 Deelconclusie

Een organisatie is fit als zij het vermogen heeft om zich aan te passen naar veranderende omstandigheden om succesvol in de markt te kunnen blijven concurreren. Daarnaast wordt er door de sfeer, cultuur en werkwijzen een omgeving gecreëerd waardoor gezondheid, veiligheid en het welzijn van werknemers centraal staat en daardoor ook productiviteit en effectiviteit van de gehele organisatie gewaarborgd wordt. Wanneer het besef bestaat dat de werknemers belangrijk kapitaal van de organisatie zijn, moet in hen geïnvesteerd worden zodat zij optimaal kunnen functioneren. Dit kan door middel van het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en *'employee wellbeing'*.

Duurzame inzetbaarheid houdt in: 'Het vermogen en de zin van een werknemer om met motivatie, plezier, energie, gezondheid en welzijn (zowel fysiek als sociaal en emotioneel) te werken, waarbij hij/zij zich blijft ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak, zodat hij/zij een geschikte arbeidskracht is en blijft zolang hij/zij arbeid verricht'. *'Employee wellbeing'* is: 'Het deel van het algehele welzijn van een werknemer waarvan zij ervaren dat dat met name door werk en werkgerelateerde factoren wordt beïnvloed, waarbij welzijn uiteenvalt in de ervaring van gezond, blij, tevreden en voldaan zijn. Daarbij wordt meegenomen de fysieke, sociale en emotionele/mentale aspecten, en de realisatie dat zowel werk als privé elkaar kunnen beïnvloeden'. Uit literatuuronderzoek blijkt dat duurzaam inzetbare werknemers, of zij die een hoog gevoel van *'wellbeing'* ervaren, productiever en gemotiveerder zijn.

Er zijn vele mogelijkheden om het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en *'employee wellbeing'* te verhogen. Ook zaken gericht op fysieke aspecten kunnen het algehele welzijn verhogen. Elke organisatie is anders, en daarom is er niet slechts een juist voorbeeld van hoe het zou moeten. Bedrijven moeten voor zichzelf bepalen waar de behoeften en wensen van de werknemers liggen, om daar vervolgens op in te spelen. Dit kan bijvoorbeeld door intensieve loopbaanbegeleiding, workshops voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, vitaliteitsprogramma's voor leeftijdsfasen of doelgroepen, omgeving van vertrouwen en communicatie creëren, en zorgen dat er voldoende waardering voor het individu wordt uitgesproken. Fluor onderneemt al redelijk wat op het gebied van waardering, persoonlijke coaching indien nodig, sociale activiteiten voor medewerkers, activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling en training, mentoring, en fysieke aspecten. Dit jaar wordt de Health Week voor de vierde keer georganiseerd, er is echter nog geen conceptprogramma beschikbaar.

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over sociale activiteiten en werkrelaties. Ze voelen zich geïnspireerd, gemotiveerd en betrokken om te werken en te ontwikkelen, en gaan bijna elke dag met plezier naar het werk toe. Aspecten die beter zouden kunnen is communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers, meer waardering krijgen/geven, en meer rustmomenten. Ook is er de behoefte voor meer opleiding/ontwikkeling en thuiswerken/flexibele werkdagen/tijden. De inventarisatie van behoeften en wensen laat verschillen zien per geslacht en leeftijdscategorie. Sommige aspecten komen bij vrijwel alle leeftijden voor, en enkele aspecten zijn slechts door één categorie in de top 8 gezet. Dit geeft wel aan dat geen enkel individu of groep hetzelfde is, ieder heeft zijn eigen behoeften, wensen, motivaties, talenten en vaardigheden. Het verbeterpunt betreffende waardering wordt ook meermaals genoemd in vrijwel alle interviewverslagen (zie bijlagen VII a t/m f). Naast dit aspect noemen de afdelingshoofden/managers nog andere belangrijke verbeterpunten, deze staan opgesomd in bijlage VII h.

Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie

Het vorige hoofdstuk gaf de resultaten van het onderzoek weer. In dit hoofdstuk wordt de conclusie gegeven naar aanleiding van de uitkomsten, huidige stand van zaken en wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag. Verder wordt in de discussie het onderzoeksproces geëvalueerd. Het volgende hoofdstuk bevat aanbevelingen.

6.1 Conclusie

De veranderende omgeving eist continue verandering en ontwikkeling binnen organisaties. Door onder andere krappe arbeidsmarkten, vergrijzing, ontgroening, nieuwe technologieën en digitalisering moeten werkgevers zich op een andere manier bezig gaan houden met personeel. In Nederland stijgt het aantal AOW-gerechtigden waardoor de kosten daarvan omhooggaan terwijl het aantal werkenden daalt. Om die reden gaat sinds 2013 de AOW-leeftijd stapsgewijs omhoog zodat men langer doorwerkt en meebetaalt aan de AOW. Hierin ligt ook deels de oorsprong van duurzame inzetbaarheid. Dit bestaat volgens de Sociaal Economische Raad uit drie elementen: vitaliteit (energie en motivatie), werkvermogen (fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen), en employability (het vermogen om productief en belonend werk te vinden). In de Engelse literatuur is *'employee wellbeing'* bekender, waarbij het draait om fysiek-, sociaal- en mentaal welbevinden. Wanneer een organisatie en werkgever investeert in en aandacht besteedt aan deze onderwerpen, kan het leiden tot een verbeterde *'organizational fitness'*. Een organisatie is fit en effectief wanneer zij het vermogen heeft om zich aan te passen aan de omgeving waardoor zij de bedrijfsactiviteiten succesvol kan voortzetten.

Sinds 2014 zijn er bij Fluor Nederland initiatieven genomen om meer te gaan doen in het kader van gezondheidsmanagement en duurzame inzetbaarheid. Vanuit de *Employee Engagement Survey* en het Periodiek Medisch Onderzoek uit 2015 kwamen ook signalen dat bepaalde aspecten beter zouden kunnen met betrekking tot de werknemers. Fluor ziet in dat de activiteiten van de business vallen of staan met het hebben van de juiste werknemers aangezien het als ingenieursbureau een kennisintensieve onderneming is. Idealiter zijn zij gezond, betrokken, gemotiveerd en blij waardoor er een hogere productie en betere dienstverlening tot stand komt. Daarnaast kunnen onder andere kosten gerelateerd aan (lang) verzuim omlaaggaan. Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit is echter niet leeftijdsgebonden, het creëren van een dergelijke mindset zou al vanaf het begin van de carrière moeten gebeuren. De probleemstelling voor dit onderzoek was: *“Wat moet Fluor doen om het mentale aspect in het kader van duurzame inzetbaarheid en ‘employee wellbeing’ onder medewerkers te stimuleren en te waarborgen?”*.

Verschillende bedrijven zijn al een tijdje bezig met deze onderwerpen, maar er is niet een juiste oplossing voor ieder bedrijf aangezien elk bedrijf anders is. Qua maatregelen kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een interne therapeut-psycholoog voor werknemers, een persoonlijk budget per werknemer voor opleiding en ontwikkeling, intervisiemogelijkheden, intensieve (loopbaan)begeleiding, workshops voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, vitaliteitsprogramma's voor bepaalde doelgroepen of leeftijdsfasen, goede werkrelaties en leiderschap, duidelijk prestatie management en waardering voor het individu laten blijken. Fluor biedt allerlei mogelijkheden op het gebied van waardering en erkenning, persoonlijke coaching indien nodig, sociale activiteiten, leiderschapsontwikkeling en trainingen, mentoring, en fysieke regelingen zoals een fietsenregeling.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de werknemers over het algemeen tevreden zijn over de sociale activiteiten en de werkrelaties met collega's en leidinggevendenden. Verder voelen ze zich geïnspireerd, gemotiveerd en betrokken om te werken en zichzelf te ontwikkelen. Het overgrote deel van de respondenten gaat bijna elke dag met plezier naar het werk toe. Daarentegen wordt wel aangegeven dat meer dan de helft regelmatig stress in het werk ervaart, dat men de leidinggevendenden/managers niet altijd even kundig en professioneel vindt, en dat de communicatie met hen beter kan. Er is behoefte aan meer uitgesproken waardering, begeleiding/coaching in het werk, en rustmomenten. Leiderschap, waardering en rust zijn drie aspecten waarvan de literatuur zegt dat deze even hard kunnen bijdragen als afbreuk doen aan *'employee wellbeing'*. Ook worden deze aspecten, naast een aantal andere, benoemd in de interviews met managers.

Over de hele groep respondenten genomen is te concluderen dat men meer wilt doen aan de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden. Dit is tevens terug te zien in alle leeftijdsfasen behalve bij de 60+'ers. Ook de behoefte om meer waardering te krijgen is bij alle leeftijden behalve 60+ te constateren. Verder is te zien dat de leeftijden 20 – 29 en 30 – 39 meer gecoacht/begeleid zouden willen worden, terwijl de andere drie leeftijden aangeven collega's te willen coachen/begeleiden.

Uit het overzicht van leeftijdscategorie en geslacht (bijlage IX c, d) is te zien dat de behoeften dusdanig verschillen waardoor geconcludeerd kan worden dat hetzelfde beleid voor iedereen wellicht niet effectief zou zijn voor optimaal functioneren. Vanuit deze optiek zou het 5-V-model als basis gebruikt kunnen worden om leeftijdsfasebewust beleid te ontwikkelen. Hiermee wordt gekeken naar de talenten, vaardigheden, ontwikkelpunten en behoeften/wensen per leeftijdsfase, waarop vervolgens meer maatwerk beleid gemaakt kan worden. Bij de inventarisatie van deze punten zou onder andere het AMO-model gebruikt kunnen worden waarmee wordt gekeken wat iemand zijn *Abilities*, *Motivations* en *Opportunities* zijn. Daarbij is het volgens de *Goalsetting* theorie belangrijk dat er in een *career development program* moeilijke, maar haalbare doelen worden gesteld, en dat er continu feedback wordt gegeven. Vanuit de sociaal-cognitieve leertheorie is te begrijpen dat de werknemers onder de 40 meer gecoacht/begeleid willen worden, omdat deze theorie aangeeft dat mensen leren door andermans gedrag, houding en uitkomsten te observeren. Door middel van het hebben van rolmodellen en coaches binnen een organisatie, zou een behoefte vervuld kunnen worden. Verder is de zelfdeterminatietheorie terug te zien in de behoefte van de werknemers voor de mogelijkheid om meer uitdaging en/of verantwoordelijkheid te krijgen (competentie), zelf hun werktijden/dagen/locatie te bepalen (autonomie), en waardering en coaching te krijgen en te ontvangen (verbondenheid).

Er zijn vele mogelijkheden voor wat Fluor kan doen met betrekking tot het mentale aspect van duurzame inzetbaarheid en 'employee wellbeing', er bestaat niet een aanpak die gegarandeerd werkt voor elk bedrijf. De begrippen zijn zo breed dat het elk vlak binnen HR en organisaties raakt, waarbij er zoveel aspecten zijn die positief of negatief kunnen bijdragen aan het welzijn van het individu. Er mag geconcludeerd worden dat Fluor al veel doet voor haar werknemers. Enkele punten waarop verbeterd zou kunnen worden voor een betere duurzame inzetbaarheid (aspect vitaliteit) en 'employee wellbeing' worden kort benoemd, waarna deze verder worden uitgediept bij de aanbevelingen.

Allereerst zou het goed kunnen zijn om aspecten, instrumenten en beleid met betrekking tot deze onderwerpen in een meer geïntegreerde aanpak samen te brengen. Eventueel zou dan een persoon moeten komen die daar de volledige verantwoordelijkheid en *ownership* over kan nemen. Op dit moment worden verschillende dingen gedaan door verschillende mensen, waardoor het een soort gedeelde taak wordt en er niet volledig zicht op is. Uit de resultaten blijkt dat er verschillende behoeften zijn op werkgerelateerd gebied, te onderscheiden in leeftijden maar ook geslacht. Daarom is een voor ieder geldend beleid wellicht niet meer optimaal. Een meer gedifferentieerd HR-beleid zou ontwikkeld kunnen worden om verschillende doelgroepen met meer maatwerk tegemoet te komen. Er kan dan meer gestuurd worden op individuele afspraken met werknemers zodat zij dan ook beter inzetbaar en gemotiveerder worden. Ten tweede geeft vrijwel elke leeftijdsgroep aan meer opleidingen/trainingen te willen volgen, en meer zou willen thuiswerken. Daarnaast is de wens voor waardering en erkenning, en leiderschap en communicatie een terugkomend aspect. Dat kan Fluor dus ook nog verbeteren, waardoor men wellicht gemotiveerder, productiever en meer betrokken wordt.

6.2 Discussie

Uit de resultaten is gekomen dat er verschillende behoeften en wensen onder de Fluor medewerkers zijn. Deze verschillen zullen individueel bepaald zijn, maar ook in te delen naar voorkeuren per geslacht en leeftijdscategorie. Dit was voorafgaand aan het onderzoek ook de verwachte uitkomst. Daarnaast was de verwachting dat enkele aspecten die slechter scoorden in de Engagement Survey en PMO uit 2015 ook in dit onderzoek minder goed zouden scoren, wat ook het geval blijkt te zijn.

De begrippen duurzame inzetbaarheid en 'employee wellbeing' zijn erg breed en hebben raakvlak met elk aspect binnen een organisatie, waardoor er niet een eenduidige aanpak te formuleren is. De veelomvattendheid is ook te zien in het conceptueel model (bijlage II c) waaruit blijkt dat de relaties tussen de verschillende aspecten beide kanten op gaan. Er is niet een duidelijk startpunt om te beginnen, alles hangt met elkaar samen. Verandering zou kunnen beginnen met een cultuuromslag, maar dit is een factor wat niet is meegenomen in dit onderzoek. Door de afbakening op de twee begrippen is er een grens gelegd, maar deze is achteraf gezien in feite nauwelijks te maken omdat het zoveel raakvlakken, oorzaken, gevolgen, context, en mogelijkheden heeft. Wat dat betreft had de afbakening wellicht beter gekund door echt op een veel kleiner deel van vitaliteit of welzijn te gaan richten, bijvoorbeeld de positieve of negatieve impact van waardering, coaching of bepaalde leiderschapstijlen.

Een ander punt wat beter had gekund, is meer diepte-interviews houden, met zowel leidinggevendenden als ook medewerkers. De medewerkers zijn bij de interviews buiten beschouwing gelaten gezien de beperking van de tijdsperiode. Daarnaast is zoveel literatuur te vinden over deze onderwerpen, dat er een keuze gemaakt moest worden

wat wel en niet gebruikt zou worden. Voor het conceptueel is een gesimplificeerd model gemaakt aangezien er zoveel aspecten en factoren bij komen kijken. Dit had uitgebreider gekund, maar dat had wellicht de duidelijkheid tenietgedaan. De respons op de survey was aanzienlijk hoger dan in de eerste instantie gehoopt, namelijk 50% terwijl de wens van de onderzoeker was om minimaal 25% te halen. Gedurende het surveyonderzoek is er een signaal binnengekomen dat het programma niet optimaal functioneerde, namelijk dat het halverwege de survey afsloot. Dit zou wellicht voor een lagere respons hebben gezorgd omdat medewerkers de survey niet konden afmaken. Verder is de aanname dat de samenwerking met de Ondernemingsraad wel meer mensen ertoe heeft gezet om de enquête in te vullen.

Verder was er te weinig tijd om volledig in het bestaande HR-beleid te duiken. Een positieve uitkomst van de survey was dat er verschil zit in behoeften en wensen per leeftijdscategorie. Het geeft de huidige stand van zaken weer en zou een aanleiding kunnen zijn voor gedifferentieerd beleid. Daarnaast is het aspect van waardering een punt waar Fluor concrete verbeteringen op kan toepassen zodat de medewerker wellicht meer erkenning en waardering gaan ervaren.

Door de breedte van dit onderzoek zijn er vele mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Zoals ook in de afbakening wordt benoemd zijn er vele aspecten die samenhangen met het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Cultuur is een veelgenoemde factor in het geheel. Er zou eventueel vervolgonderzoek kunnen komen naar de cultuur bij Fluor, om vervolgens te kijken hoe er op een goede manier verandermanagement kan worden gedaan. Een ander aspect wat veel invloed kan hebben op medewerkerswelzijn is het leiderschap. Gezien de projectorganisatie van Fluor hebben medewerkers verschillende leidinggeevenden. Uit de enquêteresultaten kwam ook dat men niet altijd even tevreden is over het leiderschap. Daar zou eventueel dus ook vervolgonderzoek naar kunnen worden gedaan. Er kan dan gedacht worden aan de ideale leiderschapsstijl binnen Fluor. Ook kan er wellicht vervolgonderzoek plaatsvinden naar uitbreiding van de ontwikkelingsmogelijkheden, de optie van thuiswerken/flexibele werkdagen/tijden, en hoe men meer verantwoordelijkheid/uitdaging kan krijgen indien dat de wens is. Als laatste punt zouden uit de drie aanbevelingen ook vervolgonderzoek kunnen vloeien, namelijk over de mogelijkheden en behoeften met betrekking tot meer individueel gericht HR-, hoe en wanneer medewerkers het liefst gewaardeerd zouden willen worden en door wie, en hoe de aspecten/onderwerpen welzijn, gezondheid, duurzame inzetbaarheid etc. in één takenpakket zouden kunnen worden gemaakt, en wie de verantwoordelijkheid op zich kan nemen.

In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen gegeven die voortkomen uit de enquêteresultaten, interviews, literatuuronderzoek en persoonlijke communicatie. Per aanbeveling wordt kort besproken wat het idee is, welke mogelijke middelen nodig zouden zijn, wie de stakeholders zouden zijn, op welke belangrijke aspecten vanuit de enquêtes en interviews met de aanbeveling wordt ingespeeld, en een inschatting van het effect van implementatie.

Hoofdstuk 7. Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk zijn de conclusie van het onderzoek en tevens de evaluatie van het onderzoeksproces beschreven. Dit laatste hoofdstuk bevat aanbevelingen en een implementatieplan.

7.1 Stuur op het individu

Het idee

Vanuit de gedachte dat ieder individu andere behoeften, motivaties, wensen, vaardigheden, etc. heeft, is deze aanbeveling gericht op sturing van individuen. In plaats van een beleid wat in principe voor iedereen geldt, kan er gekeken worden naar persoonlijke voorkeuren en behoeften. Op die manier zou vorm gegeven kunnen worden aan aspecten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, *'employee wellbeing'*, motivatie, betrokkenheid, en daardoor tevredenheid en productiviteit. Het zou ook mogelijk zijn om beleid te formuleren op basis van leeftijdsfasen, echter zou dan misschien te veel nadruk worden gelegd op leeftijd wat als 'discriminerend' kan worden gezien en daarnaast kunnen behoeften en wensen per leeftijdscategorie ook anders zijn. Om die reden wordt er in de ideale situatie gekeken naar het individu: wat zijn de behoeften, wensen, sterktes, ontwikkelpunten, vaardigheden, motivaties, drijfveren, etc. Op basis daarvan kunnen individuele, passende afspraken gemaakt worden. Deels wordt dit uiteraard al gedaan door het *Career Development Program* wat elke medewerker met zijn/haar afdelingshoofd/leidinggevende maakt bij de beoordelingsgesprekken, maar dit zou wellicht nog uitgebreid kunnen worden. Momenteel wordt er bij Fluor NL gekeken naar flexibele arbeidsvoorwaarden. Dit is iets wat al geïmplementeerd is bij Fluor UK, echter gaat dit vooral over pensioenregelingen, zorgverzekeringen en auto van de zaak, en niet over opleiding en ontwikkeling, thuiswerken, bijwonen van seminars etc. Sturing op individuen is tweeledig, enerzijds moet er namelijk gekeken worden naar de mensen en hun behoeften, anderzijds moet gekeken worden naar mogelijkheden in beleid. Bepaalde zaken zijn wettelijk geregeld en kunnen daardoor niet aangepast worden. Ook is er een stuk zelfregie vanuit de werknemers nodig. Om deze redenen vraagt deze aanbeveling om vervolgonderzoek, zoals ook vermeld in het vorige hoofdstuk.

Middelen

Het belangrijkste aspect van dit idee is een goede inventarisatie maken van de wensen, behoeften, talenten, etc. per individu. Dit kan op verschillende manieren gedaan worden, bijvoorbeeld door een uitgebreide interne survey voor een behoefteanalyse uitzetten onder de medewerkers, of alle medewerkers een bepaalde (persoonlijkheids-)test te laten doorlopen. Enkele voorbeelden van dit soort testen: DISC (wordt momenteel al zo nu en dan gebruikt), MBTI, Profile Dynamics. Dit soort testen en workshops worden al wel gedaan bij Fluor, maar met name onder het management en leidinggevendenden. Door elke medewerker een dergelijke test te laten doen, wordt het aspect van zelfreflectie gestimuleerd en tevens kan er gekeken worden naar intrinsieke behoeften en motivaties. De validiteit van dergelijke testen wordt zo nu en dan betwist, dus het is belangrijk om goed te kijken naar de verschillende methoden en manier van interpretatie en rapportage zodat het echt nuttig zal zijn. Er zal een financiële investering nodig zijn om alle medewerkers een dergelijke test te laten doen. Ter illustratie: om 1000 mensen Profile Dynamics te laten doen, zijn de inkoopkosten van de test €82,50 per persoon. Boven de 1000 deelnemers kost het €55,- per persoon. Dit is exclusief de kosten die een consultant rekent voor de diensten bij deze test (Persoonlijke communicatie Profile Dynamics consultant, 30 mei 2017).

Stakeholders

Wanneer deze aanbeveling in de praktijk geïmplementeerd zou worden zijn belangrijke partijen daarbij het management/directie, leidinggevendenden, afdelingshoofden, projectmanagers, Human Resources en alle medewerkers. Daarnaast zou een externe partij een stakeholder zijn indien er een persoonlijkheidstest zou worden gedaan.

Belangrijke aspecten

Vanuit de resultaten (literatuur, survey en interviews) zouden de volgende aspecten bij deze aanbeveling aandacht krijgen: inspelen op behoeften per individu zoals meer ontwikkeling/opleiding, thuiswerken, activiteiten buiten Fluor, seminars/conferenties bijwonen, matchen van de coachingsvraag en het coachingsaandbod onder medewerkers, kennisoverdracht tussen juniors en seniors, *job rotation*, uitdaging en/of verantwoordelijkheid, etc. Ook zou wellicht uit een persoonlijkheidstest kunnen komen of iemand veel of weinig behoefte aan waardering en begeleiding heeft.

Inschatting effect

Voorafgaand is het lastig om het effect te bepalen. Echter is dit een aanbeveling die een zeer breed vlak beslaat, waardoor de looptijd relatief lang zal zijn. Het gehele proces van behoefte-inventarisatie en aanpassing van beleid zal veel tijd kosten. Het beoogde effect is wel dat verschillende belangrijke factoren van duurzame inzetbaarheid en *'employee wellbeing'* aan bod komen, waardoor het uiteindelijk de motivatie, betrokkenheid, etc. van medewerkers kan verhogen.

7.2 Waardeer het kapitaal

Het idee

Er is een grote behoefte onder de Fluor medewerkers voor meer waardering. Om die reden zou er meer aandacht moeten komen voor erkenning en waardering van (persoonlijke en professionele) prestaties. Medewerkers geven aan meer waardering en erkenning te willen ontvangen van leidinggevendenden/managers/collega's. De literatuur geeft aan dat vooral het informele deel hiervan tegenwoordig belangrijker dan ooit is.

Fluor heeft al een aantal formele manieren om waardering te laten zien, maar dit kan wellicht uitgebreid worden. Voor informele waardering is een stukje cultuurverandering nodig onder leidinggevendenden en managers, wat bij dit onderzoek buiten beschouwing is gelaten. Waaraan gedacht zou kunnen om meer waardering te laten zien is bijvoorbeeld een maandelijkse 'Wall of Fame' op een voor medewerkers zichtbare plek plaatsen. Medewerkers kunnen dan genomineerd worden voor elke mogelijke prestatie, zowel persoonlijk als professioneel. Dit kan worden gedaan op aanraden/nominatie van iedere medewerker, dus niet alleen de afdelingshoofden. Een andere manier om uitzonderlijke prestaties openlijk te waarderen is door de grote trap in het atrium tot 'Stairway to Success' te dopen. Door middel van stickers op de zijkant van de treden, of de zijkanten van de trap, kunnen bijvoorbeeld succesverhalen van Fluor (medewerkers) geplakt worden. Wat ook zou kunnen, is een top 5 medewerkers per maand te kiezen en deze in de spotlight te zetten via het communicatiekanaal The Netherlands General Information. Andere uitzonderlijke prestaties of werkzaamheden zouden ook meer benoemd en beloond mogen worden met bijvoorbeeld een dinercheque. Dit soort manieren kosten relatief weinig geld en moeite, en kunnen een hoop positiviteit en voldoening onder de medewerkers teweegbrengen. Deze mogelijkheden zijn slechts ideeën hoe waardering meer in de aandacht zou kunnen komen. Wat ook uit enkele enquêteresultaten en interviews kwam, is dat de salarisrondes twee jaar achter elkaar teleurstellend waren. Dit hangt echter sterk samen met de bedrijfsresultaten, en daar ligt in dit onderzoek niet de focus.

Een zeer belangrijk punt uit de interviews en enquête is dat leidinggevendenden/managers meer moeten gaan letten op het waarderen en bedanken van medewerkers voor hun werk, inzet, en dergelijke. Een direct leidinggevende van een medewerker kan veel invloed uitoefenen op het welzijn van de medewerker. De medewerkers in leidinggevende functies zouden een workshop of cursus kunnen volgen in het kader van het waarderen van medewerkers. Uiteindelijk zou in een ideale situatie dagelijkse waardering zich verankeren in de bedrijfscultuur en de mensen.

Middelen

Om een stukje cultuur te veranderen moet het concept van 'elkaar waarderen' meer gaan leven, en ook onder de leidinggevendenden die dan rolmodel daarin zijn. Een stuk bewustwording zal in de eerste instantie belangrijk zijn om hen te laten inzien hoe belangrijk waardering voor medewerkers is. Tevens zou hier een passende workshop of cursus voor gevonden kunnen worden, waar kosten aan verbonden zullen zijn. Voor ideeën zoals de 'Wall of Fame' en 'Stairway to Success' is relatief weinig nodig qua middelen.

Stakeholders

Bij deze aanbeveling zullen alle medewerkers baat hebben, en met name degenen die aangaven meer waardering van hun leidinggevende/manager/collega's te willen. Daarnaast vraagt het enige moeite van de leidinggevendenden (bijvoorbeeld projectmanagers, lead engineers) om 'waardering tonen' in hun dagelijkse zaken te gaan toepassen.

Belangrijke aspecten

Uit literatuuronderzoek bleek dat emotioneel/mentaal welbevinden de grootste invloed heeft op iemand zijn algehele staat van welzijn. Tevens is vermeld dat werknemers hoger op welzijn scoren wanneer zij het gevoel hebben gewaardeerd te worden door de organisatie en/of leidinggevende. Daarnaast zou, gezien vanuit de sociaal-cognitieve leertheorie, men leren van andermans gedrag, houding en uitkomsten. Als succesvolle, betrokken medewerkers vaker of beter in de spotlight worden gezet, is er de mogelijkheid dat andere medewerkers dit onbewust gaan 'kopiëren'. Uit de enquêteresultaten bleek ook dat iedereen, met uitzondering van 60+'ers, behoefte heeft aan meer waardering.

Inschatting effect

Vergeleken met de eerste aanbeveling en de volgende aanbeveling, zou deze voor het snelste 'succesje' kunnen zorgen. Er is weinig nodig qua financiële middelen, tijd en moeite, en zou wel een klein begin kunnen zijn voor een omslag in cultuur met meer waardering voor elkaar waardoor men zich meer 'gezien' zal voelen. Deze aanbeveling zal worden besproken in het implementatieplan.

7.3 Neem verantwoordelijkheid

Het idee

Aangezien medewerkers over het algemeen veel uren op hun werk besteden, wordt een groot deel van hun welzijn op de werkplek bepaald. Zaken met betrekking tot gezondheid, vitaliteit, welzijn, (persoonlijke) coaching, motivatie, *job satisfaction*, etc. zijn bij Fluor momenteel verspreid over meerdere HR-functies/personen waardoor er niet volledige *ownership* over deze onderwerpen is. Als Fluor concreet aan de slag wilt met dit soort zaken, zou dit ondergebracht moeten worden onder een functie/persoon die daar dan de verantwoordelijkheid en leiding voor neemt. Qua kosten zou deze verantwoordelijkheid wellicht bij een bestaande HR-functie gelegd kunnen worden, en in een extremer geval zou er een aparte functie voor gemaakt kunnen worden. In beide gevallen zou de verantwoordelijke persoon als aanspreekpunt fungeren voor medewerkers en leidinggevendenden over kwesties met betrekking tot motivatie, gezondheid, welzijn, coaching, etc. Ook zou deze persoon de schakel kunnen zijn tussen medewerkers en bijvoorbeeld leidinggevendenden, externe coaches, Talent & Development.

Middelen

Het is lastig in te schatten welke middelen hiervoor nodig zouden zijn. Indien het gaat om het verantwoordelijk maken van een persoon in een bestaande functie, zou er tijd voor vrij gemaakt moeten worden. Indien er een nieuwe HR-functie wordt gecreëerd, komt er een salaris en arbeidsvoorwaarden bij kijken wat meer op de overheadkosten zou drukken. In beide gevallen moet nauwkeurig gekeken worden naar de verschillende bestaande, en te ontwikkelen, mogelijkheden die onder ‘een noemer’ zouden kunnen vallen.

Stakeholders

Een directe stakeholder hierin is de HR-afdeling aangezien beleid op dit stuk veelal een verantwoordelijkheid van HR is. Daarnaast hebben individuele medewerkers een belang omdat er hopelijk meer aandacht voor dit soort onderwerpen gaat komen als er een aangewezen verantwoordelijk persoon is.

Belangrijke aspecten

Enkele belangrijke punten komen voort uit de enquête. Bijna een kwart van de respondenten geeft aan meer begeleiding/coaching te willen, en daarnaast geeft meer dan de helft van de groep aan regelmatig stress te ervaren. Verder is er een groep medewerkers die meer begeleiding vanuit de werkgever zou willen met betrekking tot het hanteren van een gezonde levensstijl. Uit *best practices* voorbeelden blijkt ook dat intensieve (loopbaan)begeleiding en ondersteuning van medewerkers met stress, spanning en werk-privébalans een goede invloed zou kunnen hebben.

Inschatting van effect

Het effect van implementatie van deze aanbeveling is moeilijk in te schatten, zowel in het geval van de verantwoordelijkheden bij een bestaande functie onderbrengen, alsmede het creëren van een nieuwe functie voor deze onderwerpen. In beide gevallen komen kosten, tijd en moeite kijken, maar kan zich uiteindelijk indirect terugbetalen in verhoogde motivatie en alles wat daarmee samenhangt.

7.4 Implementatieplan

In deze paragraaf wordt een globaal implementatieplan gegeven waarin de grote lijnen staan genoemd met benodigde tijdsinschatting, middelen, verantwoordelijke, en eventuele opmerkingen. Vanuit aanbeveling 2 (Waardeer het kapitaal) komt voort dat het wellicht nodig zou zijn om meer bewustwording te gaan creëren onder leidinggevend en managers over het belang van waardering voor medewerkers. Vanuit deze gedachte is het idee dat er verder onderzoek wordt gedaan naar welke mogelijke vormen van waardering geven er zijn, hoe de huidige stand van zaken bij Fluor is en wat de gewenste situatie onder de medewerkers is. Vervolgens kan de waarde van waardering geven worden overgebracht op leidinggevend en managers middels bijvoorbeeld een presentatie en/of een workshop/cursus. Van daaruit kan dan hopelijk meer bewustwording voor het belang van waardering worden gecreëerd, en dat kan wellicht een klein begin zijn voor een cultuuromslag bij Fluor met betrekking tot elkaar waarderen en dat ook uitspreken, wat vervolgens voor meer gemotiveerde medewerkers kan zorgen.

Het totale ingeschatte tijdsbestek van deze implementatie omvat zo'n 100 uur. De eigenaar van dit project zou in principe van HR kunnen zijn, indien iemand daar tijd voor vrijgemaakt krijgt maar dat is nader te bepalen.

Activiteit	Eigenaar	Duur	Middelen	Overige opmerkingen
Vooronderzoek over waardering en feedback geven (plan)	HR/n.t.b.	10 uur	Literatuur Concullega's Best practices	-
Vaststellen welke formele en informele manieren er al gehanteerd worden (plan)	HR/n.t.b.	5 uur	Intern beleid Gesprekken	Betrokkenen: leidinggevend, managers
Inventariseren stand van zaken van specifieke behoeften qua waardering etc. (plan)	HR/n.t.b.	15 uur	Input via korte survey? SurveyMonkey	Betrokkenen: leidinggevend, managers, OR, medewerkers
Vaststellen waar verbetering te behalen valt (plan)	HR/n.t.b.	5 uur	-	Wat is er wel, wat mist er? Hoe kan het 'gat' worden overbrugd?
Plan van aanpak schrijven (do)	HR/n.t.b.	15 uur	-	'Gat' overbruggen met concreet plan of beleid
Leidinggevend en managers informeren via <i>factsheet</i> en/of presentatie (do)	HR/n.t.b.	5 uur	-	Van tevoren agenda-uitnodiging versturen in geval van presentatie
Korte presentatie maken voor eerstvolgende Townhall (do)	HR/n.t.b.	5 uur	Presentatie	Communiceren met Townhall-organisatie
Korte workshop samenstellen en uitvoeren met kleine groepen op aanmelding (do)	HR/n.t.b.	10 uur	-	Betrokkenen: intern Talent & Development/Training, externe partij?
Inventariseren nieuwe stand van zaken onder medewerkers (check)	HR/n.t.b.	15 uur	Input via korte survey? SurveyMonkey	Betrokkenen: leidinggevend, managers, OR, medewerkers
Terugkoppeling geven via eerstvolgende Townhall of per mail (act)	HR/n.t.b.	5 uur	Presentatie	Communiceren met Townhall-organisatie
Eventueel bijstellen en herhalen (plan-do-check-act)	HR/n.t.b.	10 uur	-	-

Literatuurlijst

- Amsterdam Economic Board (2016). *Vergrijzing en ontgroening*. Geraadpleegd in maart 2017 via <https://www.amsterdameconomicboard.com/trends/vergrijzing-en-ontgroening>.
- AON (2015). *Fluor Employee Engagement Survey Results The Netherlands 2015* [intern document]. Geraadpleegd in mei 2017.
- Arboportaal (z.d.). *Werkdruk – overzicht*. Geraadpleegd in maart 2017 via <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk>.
- Beer, M. (2002). *Building Organizational Fitness in the 21st Century* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <https://pdfs.semanticscholar.org/e9ba/8f7977b7d50ada5be22a89ae8e03aceede.pdf>.
- Bakker, A.B. (2002). *Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar Eigen Energiebronnen kan Creëren* [essay in opdracht van het Ministerie van SZW]. Geraadpleegd in april 2017 via http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_98.pdf.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory* [publicatie van General Learning Corporation]. Geraadpleegd in mei 2017 via http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura_sociallearningtheory.pdf.
- Berg, A. van den (2011). *Motivatie in de wetenschap* [artikel uit Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni 2011 nr. 2]. Geraadpleegd in mei 2017 via http://deacademie.nu/wp-content/uploads/2015/06/Artikel_Motivatie_in_de_wetenschap_TVOO_Alexander_van_den_Berg.pdf.
- Blankemeijer, R., Blicke, R. de, Bolweg, J. & Vinke, R. (2012). *HRM en Performance!?* [artikel uit Tijdschrift voor HRM]. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=472>.
- BlikOpWerk (z.d.). *Wat is de Work Ability Index?*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/wat-is-de-work-ability-index>.
- CBS (2017). *De rol van gezondheid bij langer doorwerken. Sociaaleconomische trends* [rapport]. Geraadpleegd in maart 2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/06/de-rol-van-gezondheid-bij-langer-doorwerken>.
- CBS (2017). *Vergrijzing en de Nederlandse economie* [rapport]. Geraadpleegd in maart 2017 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/11/vergrijzing-en-de-nederlandse-economie>.
- Effectory International (2015). *Engaging Employees in Multinationals – Today's successes and tomorrow's challenges* [rapport]. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.effectory.com/forms/mnc-report-signup/>.
- Effectory International (2016). *The importance of employee vitality and well-being*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.effectory.com/thought-leadership/blog/the-importance-of-employee-vitality-and-well-being/>.
- Ensie (2016). *Best fit benadering – Best practice benadering*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.ensie.nl/twan-akkers/best-fit-benadering>, <https://www.ensie.nl/twan-akkers/best-practice-benadering>.
- Ensie (2016). *AMO model*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.ensie.nl/twan-akkers/amo-model>.
- EU-OSHA (2016) (Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk). *Duurzame inzetbaarheid [e-gids over veilig en gezond werk voor alle leeftijden]*. Geraadpleegd in maart 2017 via http://eguides.osha.europa.eu/NE_nl/select-your-profile.
- Evers, G. (2004). *Het belang van menselijk kapitaal* [artikel uit Tijdschrift voor HRM]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=144>.
- Fabio, A. di., Gianni, M., Loscalzo, Y., Palazzeschi, L., Bucci, O., Guazzini, A. & Gori, A. (2016). *The Challenge of Fostering Healthy Organizations: An Empirical Study on the Role of Workplace Relational Civility in Acceptance of Change and Well-Being*. Geraadpleegd in april 2017 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5116469/>.
- Fluor Corporation (2017). *About Fluor [Corporate information, Leadership, Investor Relations, Newsroom]*. Geraadpleegd in maart 2017 via http://www.fluor.com/about_fluor/pages/default.aspx.
- Fluor Corporation (2011 - 2017). *Annual Reports 2010 – 2016*. Geraadpleegd in maart via <http://investor.fluor.com/phoenix.zhtml?c=124955&p=irol-reportsAnnual>.
- Fluor Corporation (2017). *Client Markets [Energy & Chemicals, Power, Infrastructure, Mining & Metals, Life Sciences & Advanced Manufacturing, Government]*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/client-markets/pages/default.aspx>.
- Fluor Corporation (2017). *Form 10-K*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?rpc=66&symbol=FLR>.
- Fluor Corporation (2017). *Market Outlook January 2017 – Corporate Strategy* [Intern document]. Geraadpleegd in maart 2017 via OneFluor intranet.

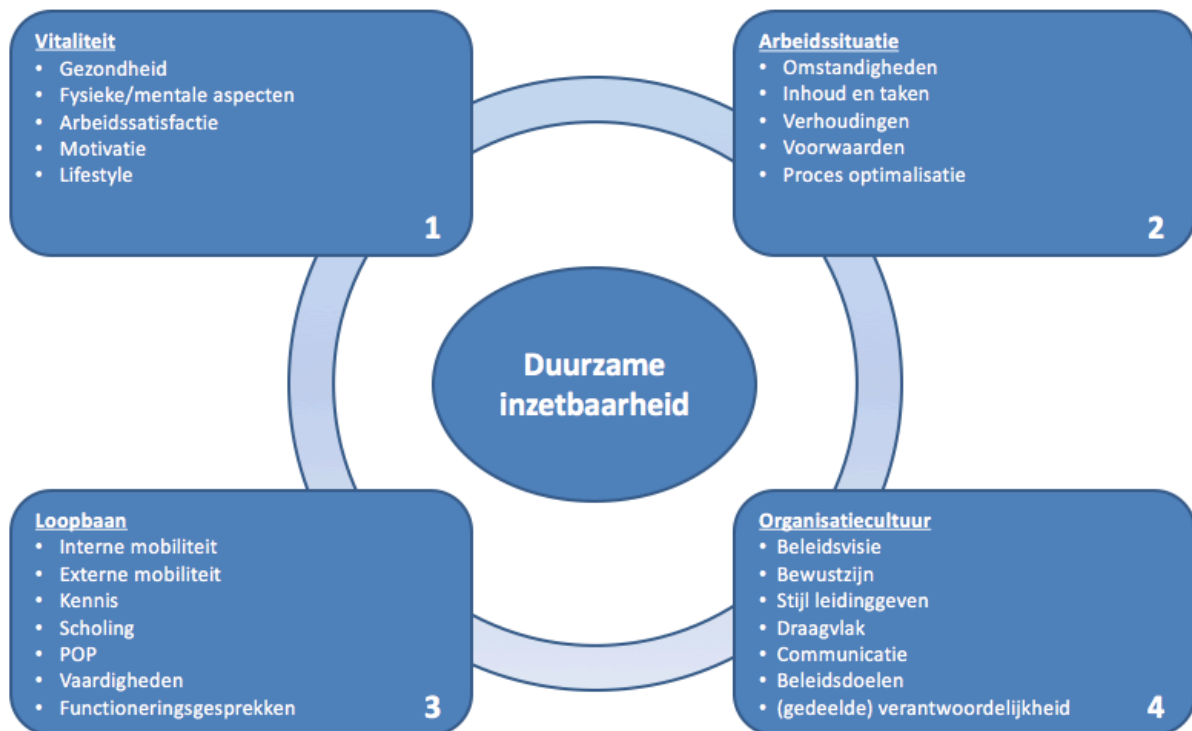
- Fluor Corporation (2016). *Organizational Charts* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017 via OneFluor intranet.
- Fluor Corporation (2017). *Services [Engineering & Design, Procurement, Fabrication, Construction, Maintenance, Modification & Asset Integrity, Project Management]*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/services/pages/default.aspx>.
- Fluor Corporation (2011). *Fluor Strategic Framework* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017 via OneFluor intranet.
- Fluor Corporation (2013). *Fluor Strategic Plan 2013 – 2018 HR & Administration* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017.
- Fluor Corporation (2017). *Sustainability*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/sustainability/pages/default.aspx>.
- Fluor (2017). *Client Markets [Energy & Chemicals, Infrastructuur, Levenswetenschappen en geavanceerde productie]*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/netherlands/client-markets>.
- Fluor (2017). *Fluor in Nederland [Amsterdam Kantoor, Community, Geschiedenis, Management, Recognition, Duurzaamheid]*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/netherlands/fluor-in-the-netherlands>.
- Fluor (2017). *Geïntegreerde EPC-services*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/netherlands/services/services-overview>.
- Fluor (2014). *Gezondheidsmanagement Fluor – Zorg en gezondheid als bouwsteen voor duurzame inzetbaarheid* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017.
- Fluor (2013). *Haarlem – An Office On The Move – Office Strategy 2014 – 2016. Appendix D: Prioritized SWOT* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017.
- Fluor (2015). *HR EAME Team Meeting* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017.
- Fluor (2017). *Services*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.fluor.com/netherlands/services>.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L.M. (2003). *Wellbeing in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup Studies (Originally published by the American Psychological Association)* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Retain%20and%20improve/Harter%20et%20al%202002%20WellbeingReview.pdf>.
- HR-Praktijk (2016). *Duurzame inzetbaarheid in de praktijk: Koninklijke Gazelle*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/duurzame-inzetbaarheid-de-praktijk-koninklijke-gazelle>.
- Hoek, A. Van den, Lim, K. & Molenaar, D. (2013). *Fit for the Future: Enthousiasme en betrokken medewerkers recept voor de toekomst* [artikel uit Tijdschrift voor HRM]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=493>.
- International Labour Organization (ILO) (z.d.). *Workplace well-being*. Geraadpleegd in april 2017 via http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm.
- Nieuwenhuis, M. (2010). *Hoofdstuk 4. Motivatie - uit The Art of Management* [boek]. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://www.rafa-jacobs.com/wp-content/uploads/2015/03/Motivatietheorieen-overview.pdf>.
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Wilt, G.J. van der (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde* [rapport in opdracht van ZonMw]. Geraadpleegd in april 2017 via https://www.zonmw.nl/uploads/tx_vipublicaties/5d_Bijlage_Duurzame_inzetbaarheid_werk_als_waarde.pdf.
- KLM Health Services (2015). *Groepsrapportage Preventief Medisch Onderzoek Fluor* [intern document]. Geraadpleegd in maart 2017.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. 1e druk.
- Kraan, K. & Wevers, C. (2012). *Model developed to monitor sustainable employability*. Geraadpleegd in april 2017 via <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3Ad9cfbe33-f7b9-454b-adf4-ca8a000a2e62/>.
- Learning Theories (z.d.). *Self-determination Theory (Deci and Ryan)*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.learning-theories.com/self-determination-theory-deci-and-ryan.html>.
- Learning Theories (z.d.). *Social Learning Theory (Bandura)*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.learning-theories.com/social-learning-theory-bandura.html>.
- Marrewijk, M. Van (z.d.). *Een effectieve aanpak van duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd in april 2017 via <http://overduurzameinzetbaarheid.nl/een-effectieve-aanpak-van-duurzame-inzetbaarheid/>.
- McKinsey Quarterly – Keller, S. & Price, C. (2011). *Organizational health. The ultimate competitive advantage*. Geraadpleegd in april 2017 via http://www.veruspartners.net/wp-content/uploads/old_articles/orhe11.pdf.

- MindTools (z.d.). *Locke's Goal-Setting Theory*. Geraadpleegd in mei 2017 via https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (z.d.). *Over duurzame inzetbaarheid – Praktijkvoorbeelden*. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/praktijkvoorbeelden>.
- Morgan Lovell (2015). *What is employee wellbeing? Your checklist for ensuring that employee wellbeing is a part of your office culture*. Geraadpleegd in april 2017 via <http://cdn.morganlovell.co.uk/pdfs/Morgan-Lovell-What-is-employee-wellbeing.pdf>.
- MT (2016). *Zeven stappen om medewerkers gemotiveerd te houden*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.mt.nl/management/zeven-stappen-om-medewerkers-gemotiveerd-houden/527573>.
- National Platform Duurzame Inzetbaarheid (2016). *Duurzame inzetbaarheid – Praktijkvoorbeelden*. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://www.npdi.nl/praktijkvoorbeelden>.
- Nederlands Focal Point (NL-FOP) (z.d.). *Goede Praktijken Competitie – Eerdere goede praktijken*. Geraadpleegd in mei 2017 via <https://www.arboineuropa.nl/goedepraktijken/eerdere-goede-praktijken>.
- NEN (2012). *Maak medewerkers duurzaam inzetbaar* [whitepaper]. Geraadpleegd in april 2017 via <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Nieuwsberichten-Arbeid-Veiligheid/Duurzame-inzetbaarheid.htm>.
- NU.nl (2016). *Dit moet je weten over de olieprijs*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.nu.nl/economie-achtergrond/3933785/moet-weten-olieprijs.html>.
- O.C. Tanner (2016). *The Impact of Excellent Employee Wellbeing* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://www.octanner.com/landing/offers/the-impact-of-excellent-employee-well-being.html>.
- Pauwe, J., Voorde, K. van der & Veldhoven M. van (2011). *HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans* [artikel uit Tijdschrift voor HRM]. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=417>.
- PwC (2016). *2016 engineering and construction industry trends – E&C companies need to break out of the commoditization* [rapport]. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/2016-Engineering-and-Construction-Trends.pdf>.
- PwC (z.d.). *Megatrends – Demografische veranderingen – Klimaatverandering en grondstoffenschaarste – Technologische veranderingen*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.pwc.nl/nl/themas/megatrends.html>.
- Randstad Nederland (2017). *Duurzame inzetbaarheid: onze definitie*. Geraadpleegd in april 2017 via <https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten/hr-oplossingen/duurzame-inzetbaarheid/duurzame-inzetbaarheid-definitie>.
- Reuters (2017). *Profile Fluor Corp (FLR)*. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?rpc=66&symbol=FLR>.
- Rijksoverheid (2012). *Manifest duurzame inzetbaarheid – 100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid en we werken nog lang en gelukkig* [rapport in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid]. Geraadpleegd in april 2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2012/10/10/manifest-100-werkgevers-over-duurzame-inzetbaarheid>.
- Rijksoverheid (z.d.). *Waarom gaat de AOW-leeftijd omhoog?*. Geraadpleegd in maart 2017 via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/vraag-en-antwoord/waarom-gaat-de-aow-leeftijd-omhoog>.
- Schop, G.J. (2016). *Motivatietheorieën* [artikel]. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://praktijkcaseveranderen.nl/motivatietheorieen/>.
- Self Determination Theory (2017). *Theory – Overview*. Geraadpleegd in mei 2017 via <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>.
- SEO Economisch Onderzoek (2016). *Werkende perspectieven voor oudere werknemers – De aantrekkelijkheid van oudere werknemers volgens werkgevers; een economische en arbeidpsychologische benadering* [rapport]. Geraadpleegd in maart 2017 via <http://www.seo.nl/pagina/article/werkende-perspectieven-voor-oudere-werknemers/>.
- Simone, S. De (2014). *Conceptualizing Wellbeing in the Workplace*. International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No.12. Geraadpleegd in april 2017 via http://ijbssnet.com/journals/vol_5_no_12_november_2014/14.pdf.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2016). *De toekomst tegemoet: Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van Later* [rapport]. Geraadpleegd in maart 2017 via https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/De_toekomst_tegemoet.

- Sociaal Economische Raad (SER) (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen organisaties* [rapport]. Geraadpleegd in maart 2017 via https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27720.ashx.
- Start People (z.d.). *Acht arbeidsmarkttrends voor 2017*. Geraadpleegd in maart 2017 via <https://startpeople.nl/trends2017>.
- TNO (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief – Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/di-in-perspectief>.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers. 4^e druk.
- Virgin Pulse (2016). *State of the industry – Employee well-being. How organizations use well-being programs to improve employees' health, drive business benefits, and create happy, productive, thriving workforces* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://community.virginpulse.com/boosting-business-with-wellbeing-web>.
- Virgin Pulse (2017). *State of the industry: Employee well-being, culture and engagement in 2017. Exploring the role employee well-being plays in workplace culture and employee engagement* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://community.virginpulse.com/state-of-the-industry-2017-wc>.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!*. Geraadpleegd in april 2017 via http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-de-zorg/presentaties/binnenwerk_oratie_vvuuren_010911.pdf.
- Vuuren, T. van, Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. Geraadpleegd in april 2017 via https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-24-4-357/Duurzame-inzetbaarheid-en-een-leven-lang-leren.
- Vuuren, T. van & Kluijtmans, F. (2013). *Duurzame inzetbaarheid* [redactioneel stuk uit Tijdschrift voor HRM]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=485>.
- Waddell, G. & Burton, K. (2006). *Is work good for your health and wellbeing?* [rapport]. Geraadpleegd in april 2017 via <https://www.gov.uk/government/publications/is-work-good-for-your-health-and-well-being>.
- Wolters, V., Broek, D. van den, Salemans, L. & Beusen, T. (2014). *De winst van duurzame inzetbaarheid* [artikel uit Jaarboek Personeelsmanagement 2014]. Geraadpleegd in april 2017 via <http://overduurzameinzetbaarheid.nl/stappen-zetten-op-weg-naar-duurzame-inzetbaarheid/>.

Bijlagen

Bijlage I. Model bouwstenen duurzame inzetbaarheid Fluor

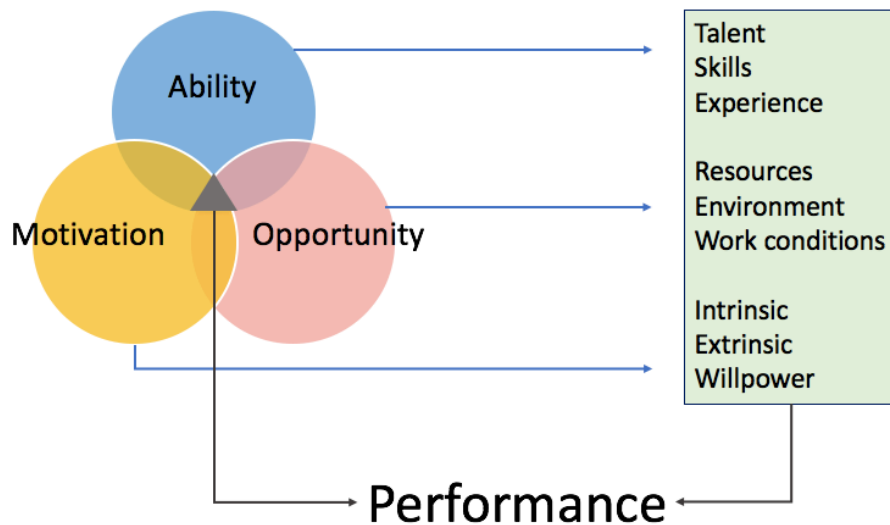


(Bijlage I: Figuur 1. Model bouwstenen duurzame inzetbaarheid. Fluor, 2014)

Bijlage II. Modellen

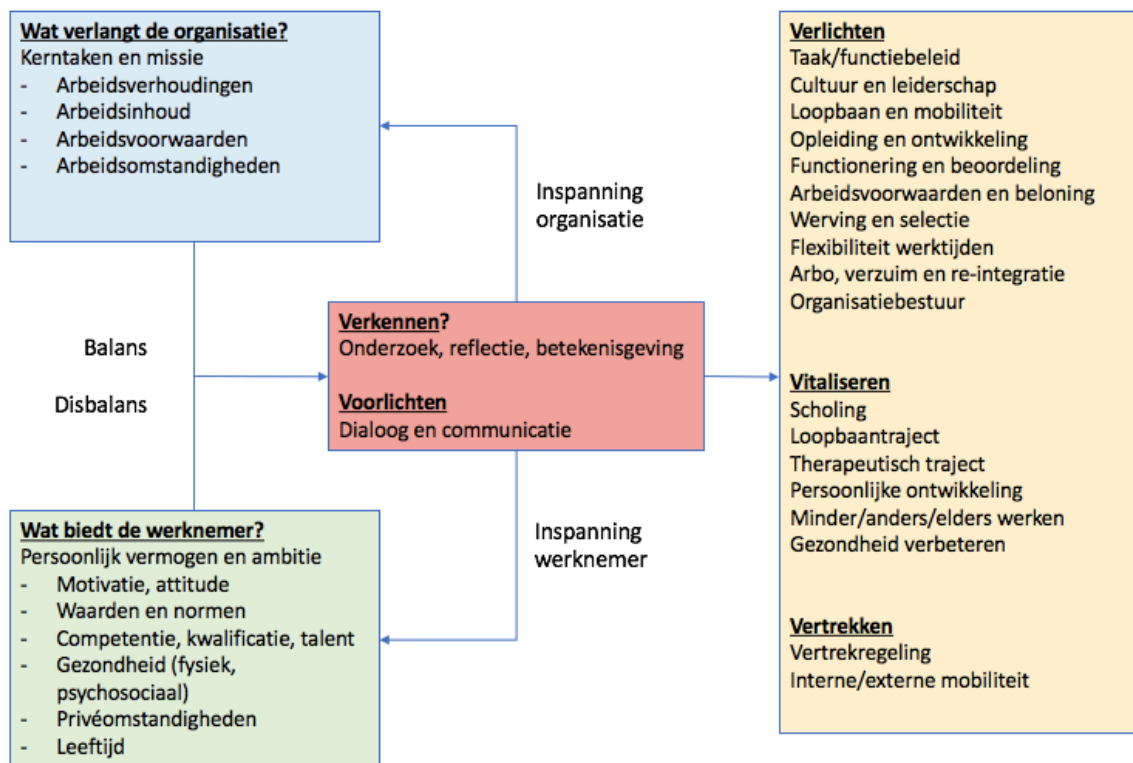
Ter ondersteuning van de twee beschreven modellen in paragraaf 3.3 worden beiden hieronder visueel weergegeven.

Bijlage II a. AMO-model



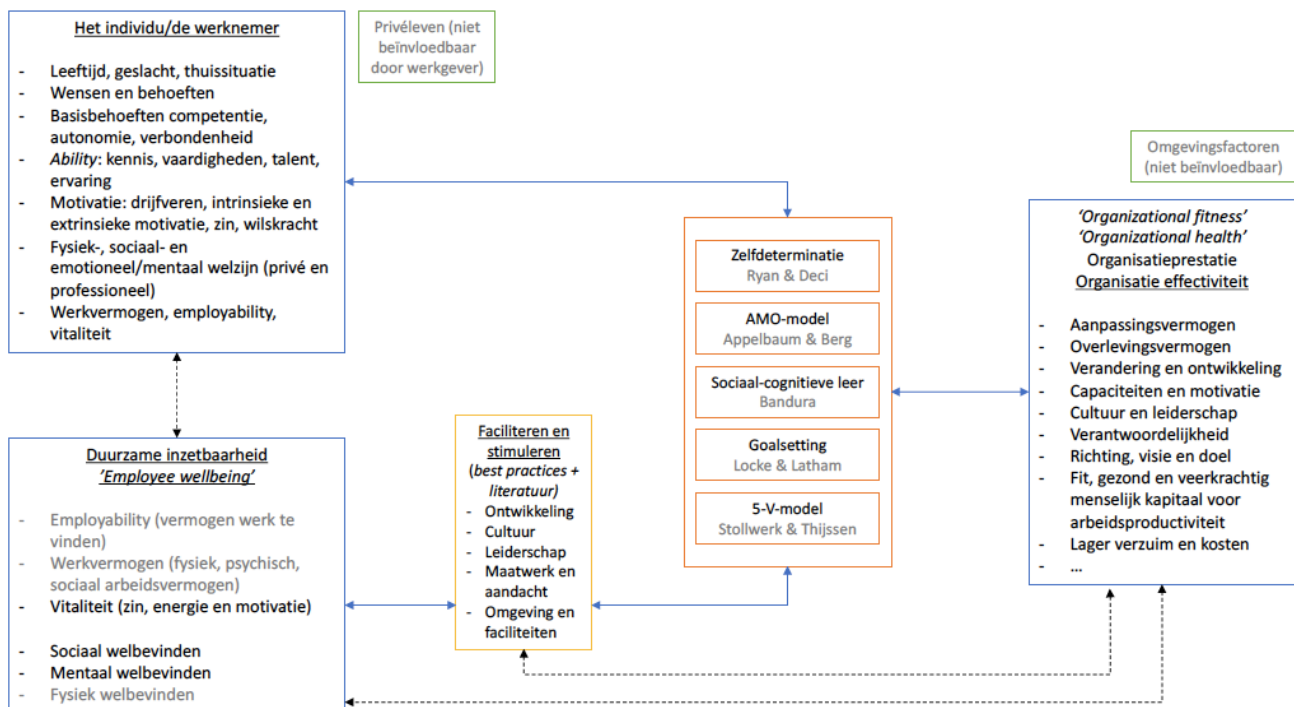
(Bijlage II a: Figuur 2. AMO-model, naar Appelbaum & Berg (2000). S.N. Hamer, 2017)

Bijlage II b. 5-V-model



(Bijlage II b: Figuur 3. 5-V-model, naar Kluijtmans (2010). S.N. Hamer, 2017)

Bijlage II c. Conceptueel model



(Bijlage II c: Figuur 4. Conceptueel model. S.N. Hamer, 2017)

Bijlage III. Surveyvragen

De survey is gemaakt in de betaalde versie van de online tool Survey Monkey (www.surveymonkey.net). De survey is zowel in het Nederlands als in het Engels beschikbaar geweest. Onderstaand zijn alle vragen van beide versies te lezen. Bij de stellingen (vraag 7 t/m 49) was de antwoordmogelijkheid: Zeer oneens, Oneens, Neutraal, Eens, Zeer mee eens (Strongly disagree, Disagree, Neutral, Agree, Strongly agree).

Nederlands

Startscherm: Enquête onderzoek wellbeing (NL)
Hartelijk dank voor uw deelname!

Deze enquête is tot stand gekomen in samenwerking met de Ondernemingsraad. Wij zouden het fijn vinden als u de enquête in wilt vullen.

Dit onderzoek gaat over hoe Fluor werknemers hun algehele welzijn ervaren, met een focus op het sociale, emotionele en mentale aspect, om gemotiveerd en betrokken te zijn. Ik zou graag van u horen door middel van deze enquête, zodat ik na mijn volledige onderzoeksproces praktische aanbevelingen kan doen aan Fluor HR ten aanzien van beleidsontwikkeling om het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van werknemers te kunnen waarborgen.

Alle verkregen informatie en data zal volledig anoniem en vertrouwelijk worden behandeld. Het invullen van de enquête kost maximaal 10 minuten van uw tijd, het wordt erg gewaardeerd en is tevens zeer waardevol voor mijn onderzoek.

De enquête staat open van 4 mei tot en met 21 mei 2017.

Indien u vragen heeft, aarzel dan niet om contact op te nemen via susanne.hamer@fluor.com.
Alvast hartelijk dank.

Met vriendelijke groet,
Susanne Hamer

-
1. Wat is uw geslacht?
 - ☐ Man
 - ☐ Vrouw
 2. Wat is uw leeftijd?
 - ☐ 20 – 29 jaar
 - ☐ 30 – 39 jaar
 - ☐ 40 – 49 jaar
 - ☐ 50 – 59 jaar
 - ☐ 60 jaar en ouder
 3. Bent u leidinggevende?
 - ☐ Ja
 - ☐ Nee
 4. Wat is uw hoofdlocatie?
 - ☐ Rotterdam of Bergen op Zoom
 - ☐ Amsterdam/Hoofddorp
 - ☐ Anders, namelijk
 5. Hoelang bent u werkzaam bij Fluor?
 - ☐ Minder dan 5 jaar
 - ☐ 5 tot 10 jaar
 - ☐ 10 tot 15 jaar
 - ☐ 15 tot 20 jaar
 - ☐ Langer dan 20 jaar
 6. Hoelang verwacht u nog werkzaam te zijn bij Fluor?
 - ☐ Minder dan 5 jaar
 - ☐ 5 tot 10 jaar
 - ☐ 10 tot 15 jaar
 - ☐ 15 tot 20 jaar
 - ☐ Tot mijn pensioen
 - ☐ Tot mijn pensioen, en in de laatste paar jaren een stapje terugnemen
 - ☐ Eventueel tot na mijn pensioen (met parttime mogelijkheid)

Lees alstublieft de onderstaande stellingen en selecteer een optie die u het beste beschrijft. Probeer u met het beantwoorden van de stellingen zo dicht mogelijk bij uw gevoel en eerste ingeving te blijven. Antwoord alleen met de Neutrale optie indien zowel de positieve en de negatieve opties niet passend zijn.

(Ontwikkelings- en cultuuraspecten)

7. Fluor maakt optimaal gebruik van mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden.

8. Ik kan mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden goed inzetten in mijn werk bij Fluor.
9. Ik zou mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer willen ontwikkelen voor mijn werk bij Fluor.
10. Fluor biedt actief mogelijkheden om mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer te ontwikkelen.
11. De cultuur binnen Fluor is gericht op continu ontwikkelen en leren, zowel op persoonlijk als professioneel vlak.
12. De werksfeer bij Fluor ervaar ik als positief.
13. Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden.

(Sociale en leidinggevende/coachende aspecten organisatie)

14. Ik vind dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden bij Fluor.
15. Mijn collega's en ik hebben een goede werkrelatie.
16. Mijn leidinggevenden/managers en ik hebben een goede werkrelatie.
17. De leidinggevenden/managers bij Fluor ervaar ik als professioneel en kundig in hun werk.
18. Communicatie tussen leidinggevenden/managers en werknemers is goed bij Fluor.
19. Mijn leidinggevenden/managers inspireren mij om continu te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.
20. Over het algemeen voel ik mij geïnspireerd om te werken en mijzelf te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.
21. Over het algemeen voel ik mij productief in mijn werk.
22. Ik kan makkelijk bij iemand van Fluor terecht om mijn carrière en loopbaan te bespreken.
23. Ik zou meer begeleiding/coaching willen in mijn werk.
24. Mijn leidinggevenden/managers zorgen ervoor dat ik me gewaardeerd en erkend voel.

(Fysieke aspecten)

25. Ik ben tevreden over mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.
26. Ik vind dat ik meer moet doen aan mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.
27. Ik besteed genoeg aandacht aan een gezonde levensstijl met voeding en sport.
28. Fluor biedt genoeg mogelijkheden en steun om mijn fysieke gesteldheid te verbeteren.
29. Ik zou meer begeleiding vanuit Fluor willen voor een gezonde levensstijl met voeding en/of sport.
30. Als ik ziek ben, heb ik voldoende tijd om goed te herstellen.

(Sociale aspecten privé)

31. Ik ben tevreden over mijn sociale leven en relaties.
32. Ik haal voldoening en zingeving uit mijn sociale leven en relaties.
33. Ik heb voldoende hobby's/interesses om mij na het werk te kunnen ontspannen.
34. Ik heb naast mijn werk voldoende tijd om mijn hobby's/interesses, sociale leven en relaties te onderhouden.

(Emotionele/mentale aspecten werk en privé)

35. Ik beoordeel mijn emotionele en mentale gesteldheid als goed.
36. Ik beoordeel de balans tussen mijn werk en privéleven als goed.
37. Ik heb het gevoel dat er richting en zingeving in mijn leven zit.
38. Ik ben tevreden over hoe mijn professionele leven verloopt.
39. Ik ben tevreden over hoe mijn privéleven verloopt.
40. Ik ervaar mijn professionele leven als zingevend en bevredigend.
41. Ik ervaar mijn privéleven als zingevend en bevredigend.
42. Ik ervaar regelmatig stress in mijn werk.
43. Ik ervaar regelmatig stress in mijn privéleven.
44. Ik ga bijna elke dag met plezier naar mijn werk toe.
45. Ik ga bijna elke dag met plezier naar huis toe.
46. Ik voel mij vrijwel altijd gemotiveerd en betrokken om te werken.
47. Ik neem vrijwel altijd voldoende rust en slaap goed.
48. Ik neem vrijwel altijd voldoende rustmomenten tijdens werk.
49. Ik kan terecht bij mijn sociale relaties te praten over privé- of werkgerelateerde problemen.

(Meerdere keuzes mogelijk – selecteer een maximum van 8 opties uit de lijst hieronder)

50. In mijn professionele leven zou ik hier **meer** van willen:
 - Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen
 - Geven van opleidingen/trainingen/cursussen
 - Presentaties geven
 - Seminars/conferenties bijwonen
 - Collega's coachen in hun werk
 - Gecoacht worden in mijn werk
 - Sportieve/fysieke activiteiten
 - Meditatie/yoga/mindfulness etc.
 - Gezonde snacks/maaltijden in de bedrijfskantine
 - Sociale activiteiten met collega's
 - Psychologische/emotionele/mentale begeleiding/coaching/steun
 - Balans met mijn privéleven

- Balans in werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden
- Rustmomenten
- Flexibele werkdagen/tijden
- Thuiswerken
- Uitdaging en/of verantwoordelijkheid
- Autonomie in mijn werk
- Een stapje terug tot mijn pensioen
- Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers
- Richting/doelen/zingeving in mijn dagelijkse werk
- Fysiotherapie/massageruimte
- Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk
- Anders, namelijk...

(Meerdere keuzes mogelijk – selecteer een maximum van 3 opties)

51. In mijn privéleven zou ik hier **meer** van willen:
- Sociale activiteiten en relaties
 - Hobby's en interesses
 - Sportieve activiteiten
 - Aandacht voor voeding en levensstijl
 - Psychologische/emotionele/mentale coaching
 - Balans met mijn werklevens
 - Rust en ontspanning
 - Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk
 - Anders, namelijk...

Doelgroep 50 jaar en ouder. Voor een aantal specifieke vragen zou de Ondernemingsraad graag nog het volgende van u willen weten.

52. Bent u 50 jaar of ouder?
- Ja, ik ben tussen de 50 en 60 jaar oud – ga door naar de volgende drie vragen
 - Ja, ik ben ouder dan 60 jaar – ga door naar de volgende drie vragen
 - Nee, ga door naar de laatste pagina
53. Fluor kent o.a. de 40-dagen regeling waarbij medewerkers van 60 jaar en ouder 40 dagen onbetaald verlof kunnen opnemen onder handhaving van de 40-urige arbeidsovereenkomst. In die situatie blijft de volledige pensioenopbouw doorgaan. Is deze regeling (HR-202) bij u bekend en zou u gebruik willen maken van deze regeling?
- Ja, ik ken deze regeling en maak er al gebruik van
 - Ja, ik ken deze regeling en overweeg om er gebruik van te maken
 - Ja, ik ken deze regeling, ik wil wel minder gaan werken maar maak geen gebruik van deze regeling
 - HR-202 is mij bekend en ik heb geen interesse om gebruik te maken van de mogelijkheden
 - HR-202 is mij onbekend
54. Bent u op de hoogte van uw pensioenregeling?
- Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is duidelijk wat mijn financiële situatie is na mijn pensionering
 - Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is mij niet duidelijk
 - Ik heb mij niet verdiept in de pensioenregeling
55. Wat zou u gemotiveerd houden om tot uw pensioenleeftijd door te werken?
- Ik wil voldoende uitdaging
 - Ik wil dat er minder druk (stress) op mij komt te staan
 - Ik wil een functie krijgen die meer gericht is op de overdracht van kennis (coaching)
 - Ik zou me meer gewaardeerd willen voelen
 - Ik zou meer mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing willen
 - Anders, namelijk...

→ (Opmerkingen vrij om in te vullen)

Indien u nog opmerkingen, aanmerkingen of andere input heeft over onderwerpen in of gerelateerd aan deze enquête, kunt u dat hieronder kwijt. Hartelijk dank voor uw tijd en input, het wordt zeer gewaardeerd!

...

Indien u interesse heeft om in een persoonlijk en vertrouwelijk gesprek uw antwoorden, mening of andere zaken toe te lichten kunt u mailen voor een afspraak naar susanne.hamer@fluor.com. Gesprekken kunnen ingepland worden van 8 mei tot 19 mei 2017.

Engels

Startscherm: Survey research wellbeing (EN)

Thank you for your participation!

This survey is made in collaboration with the Works Council. We would be pleased if you could fill out this survey.

This survey is about how Fluor employees experience their overall wellbeing with a focus on the social, emotional and mental aspects, to stay motivated and engaged. I would like to hear from you through this survey, so that I can give practical recommendations to Fluor HR regarding the development of policy to ensure employee wellbeing and 'sustainable employability'.

All the information and data provided will be handled anonymously and in a confidential manner. This survey will only take 10 minutes of your time at most and is highly appreciated and valuable for my research.

The survey will be available from May 4th until May 21st, 2017.

If you have any questions, please do not hesitate to email me at susanne.hamer@fluor.com.

Thank you in advance.

Kind regards,
Susanne Hamer

-
1. What is your gender?
 - ☐ Male
 - ☐ Female
 2. What is your age?
 - ☐ 20 – 29 years
 - ☐ 30 – 39 years
 - ☐ 40 – 49 years
 - ☐ 50 – 59 years
 - ☐ 60 years and older
 3. Are you a manager/supervisor?
 - ☐ Yes
 - ☐ No
 4. What is your home office?
 - ☐ Rotterdam or Bergen op Zoom
 - ☐ Amsterdam/Hoofddorp
 - ☐ Other, specify
 5. How long have you been working at Fluor?
 - ☐ Less than 5 years
 - ☐ 5 – 10 years
 - ☐ 10 – 15 years
 - ☐ 15 – 20 years
 - ☐ Longer than 20 years
 6. How long do you expect to stay at Fluor?
 - ☐ Less than 5 years
 - ☐ 5 – 10 years
 - ☐ 10 – 15 years
 - ☐ 15 – 20 years
 - ☐ Until my retirement age
 - ☐ Until my retirement age, and taking a step back in the last few years
 - ☐ Possibly until after retirement age (with part time possibilities)

Please read each of the following statements and select an option that describes you best. Try to give a decisive and honest answer, and only answer with the Neutral option when neither of the positive or negative options suit you.

(Development and cultural aspects)

7. Fluor makes the best use of my personal qualities, knowledge and skill set.
8. I make the best use of my personal qualities, knowledge and skill set in my work at Fluor.
9. I would like to develop my personal qualities, knowledge and skill set more for my work at Fluor.
10. Fluor actively offers opportunities to develop my personal qualities, knowledge and skill set.
11. Fluor's culture focuses on learning and developing continuously, in both personal and professional ways.
12. My experience of the work environment at Fluor is positive.
13. I am satisfied with my salary and benefits.

(Social and managerial aspects organization)

14. I believe there are enough social activities at Fluor.
15. My colleagues and I have a good working relationship.

16. My managers/supervisors and I have a good working relationship.
17. I consider the managers/supervisors at Fluor as professional and capable in their jobs.
18. Communication between managers/supervisors and employees is good at Fluor.
19. My managers/supervisors inspire me to develop myself continuously, in both personal and professional ways.
20. Overall, I feel inspired to work and to develop myself, in both personal and professional ways.
21. Overall, I feel productive with my work.
22. I can easily speak to someone at Fluor to discuss my career and career path.
23. I would like more counselling/guidance at work.
24. My managers/supervisors make sure that I feel appreciated and recognized.

(Physical aspects)

25. I am content with my physical condition and health.
26. I feel that I should do more for a better physical condition and health.
27. I pay enough attention to a healthy lifestyle with nutrition and exercise.
28. Fluor offers enough possibilities and support to improve my physical condition.
29. I would like more guidance from Fluor to maintain a healthy lifestyle with nutrition and/or exercise.
30. When I am ill, I have enough time to recover.

(Social aspects personal life)

31. I am content with my social life and relationships.
32. I get satisfaction and meaning out of my social life and relationships.
33. I have enough activities and interests in my spare time to be able to relax after work.
34. Outside of work, I have enough time to spend on activities/interests, social life and relationships.

(Emotional/mental aspects work and personal life)

35. I consider my emotional and mental state as good.
36. I consider the balance between my work and personal life as good.
37. I feel a sense of purpose and meaning in my life.
38. I am content with the way my professional life is going.
39. I am content with the way my personal life is going.
40. I consider my professional life as meaningful and satisfying.
41. I consider my personal life as meaningful and satisfying.
42. I regularly experience stress in my professional life.
43. I regularly experience stress in my personal life.
44. Overall, I enjoy going to work.
45. Overall, I enjoy going home after work.
46. Overall, I feel motivated and involved at work.
47. Overall, I have enough time to rest and sleep well.
48. Overall, I take enough breaks during work.
49. I can talk about personal or work related problems in my social relationships

(Multiple choice – please select a maximum of 8 options from the list below)

50. In my professional life, I would want **more** of this:
 - Participating in training/courses
 - Giving training/courses
 - Giving presentations
 - Attend seminars/conferences
 - Guiding colleagues in their work
 - Guidance in my work
 - Exercise/physical activities
 - Meditation/yoga/mindfulness etc.
 - Healthy snacks/meals in the company restaurant
 - Social activities with colleagues
 - Guidance/support with psychological/emotional/mental counselling
 - Balance with my personal life
 - Balance in my work and/or responsibilities
 - Breaks
 - Flexible working days/times
 - Working from home
 - Challenge and/or responsibility
 - Autonomy in my work
 - Taking a step back until my retirement
 - Appreciation and/or recognition from colleagues/managers/supervisors
 - Purpose/sense of meaning in my daily working life
 - Physiotherapy/massages
 - Contribute to society/community/volunteering
 - Other, please specify...

(Multiple choice – please select a maximum of 3)

51. In my personal life, I would want **more** of this:
- ☐ Social activities and relationships
 - ☐ Spare-time activities and interests
 - ☐ Exercise/physical activities
 - ☐ Attention to nutrition and lifestyle
 - ☐ Guidance/support with psychological/emotional/mental counselling
 - ☐ Balance with my working life
 - ☐ Rest and relaxation
 - ☐ Contribute to society/community/volunteering
 - ☐ Other, please specify...

Target group age 50 and older. For a few specific questions, the Works Council would like to know the following.

52. Are you 50 years or older?
- ☐ Yes, my age is between 50 and 60 years – go to next three questions
 - ☐ Yes, I am older than 60 years – go to next three questions
 - ☐ No, go to final page
53. Fluor knows (a.o.) the 40-days arrangement: employees of 60 years and older are allowed to take 40 days of unpaid leave under enforcement of the 40 hours employment contract. In this situation, the complete pension structure will stay intact. Are you familiar with this policy (HR-202) and would you consider using it?
- ☐ Yes, I know and use this policy
 - ☐ Yes, I know of this policy and I am considering using it
 - ☐ Yes, I know of this policy, I would like to work less in the near future but not by using this policy
 - ☐ HR-202 is known to me, but I do not have any interest in the possibilities of this policy, I will not use it
 - ☐ HR-202 is unknown to me
54. Are you familiar with the (your) pension scheme?
- ☐ I have looked into my pension scheme and it is clear to me what my financial situation will be after my retirement
 - ☐ I have looked into my pension scheme and it is not clear to me
 - ☐ I have not looked into my pension scheme
55. What would keep you motivated to work after your pension entitled age?
- ☐ I want enough challenge
 - ☐ I want to work in an environment with less pressure and less stress
 - ☐ I would like to get a job that is more focused on knowledge transfer, like coaching
 - ☐ I would like to feel more appreciated
 - ☐ I would like to get the possibility to develop myself more (by getting education)
 - ☐ Other, please specify...

→ Comments or remarks

If you have any comments or remarks about the topics in or related to this survey, please write them in the space below. Thank you for your time and input, it is highly appreciated!

...

If you are interested to talk about your answers, opinions or other related things in an anonymous and fully confidential conversation, you can send an email to susanne.hamer@fluor.com. Meetings can be planned from May 8 until May 19, 2017.

Bijlage IV. Uitnodiging deelname survey

E-mail naar Fluor Nederland werknemers

From: The Netherlands General Information
To:
Date: 05/04/2017 02:13 PM
Subject: Survey employee wellbeing/sustainable employability
Sent by: ----

- This survey is made in collaboration with the Works Council. We would be pleased if you could fill out this survey -

Dear Fluor employee,

First, I would like to give a short introduction of myself. My name is Susanne Hamer, 26 years old and I am a fourth-year student in Human Resource Management at the University of Applied Sciences in Leiden. As part of this education I need to research an HR-related topic and I have been given the opportunity to do this at Fluor Netherlands/Amsterdam office.

My research is about how Fluor employees experience their overall wellbeing with a focus on the social, emotional and mental aspects, as literature says how important this is to have motivated and engaged employees. As part of my research I need to collect information from a target group. I would like to hear from you through this survey, so that I can give practical recommendations to Fluor HR regarding the development of policy to ensure employee wellbeing and 'sustainable employability'.

I would like to know more about your experiences and input on the topics in this survey. All the information and data provided will be handled anonymously and in a confidential manner. This survey will only take 10 minutes of your time at most and is highly appreciated and valuable for my research. Through the link below you can access the survey, which is offered in Dutch and English. The survey will be available from May 4th until May 21st, 2017.

Dutch version <https://nl.surveymonkey.com/r/OnderzoekWellbeingNL>
English version <https://www.surveymonkey.com/r/ResearchWellbeingEN>

If you have any questions, please do not hesitate to email me at susanne.hamer@fluor.com.
Thank you in advance.

Kind regards,

Susanne Hamer

Reminder e-mail naar Fluor Nederland werknemers

From: The Netherlands General Information
To:
Date: 05/12/2017 10:45 AM
Subject: Gentle Reminder - Survey employee wellbeing
Sent by: -----

Dear Fluor employee,

In the first week of May you received an email invitation to participate in a survey about employee wellbeing which is part of my research for Fluor HR. For those who have already filled out this survey, thank you for your input and you may disregard this email.

For those who would still like to provide input on the topics in this survey, please follow the link (Dutch or English) below. Your answers and information will be handled anonymously and in a confidential manner. The survey will take 10 minutes of your time at most, and your input is highly appreciated. As opposed to my first email the closing date for the survey will be Friday May 19th at 18:00, instead of May 21st.

Dutch version <https://nl.surveymonkey.com/r/OnderzoekWellbeingNL>
English version <https://www.surveymonkey.com/r/ResearchWellbeingEN>

If you have any questions, please do not hesitate to email me at susanne.hamer@fluor.com.
Thank you in advance.

Kind regards,

Susanne Hamer-----

Bijlage V. Operationalisering onderzoek

In deze bijlage wordt het onderzoek en de deelvragen geoperationaliseerd. Hierbij wordt per deelvraag kort aangegeven hoe de informatie verzameld is. De resultaten van alle deelvragen zullen uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

Tabel 1. Operationalisatie onderzoek (S.N. Hamer, 2017)

#	Deelvraag	Bron/methode	Betrokkenen	Vindplaats rapport
1	Wat is 'organizational fitness' (organisatiefitheid)?	<u>Deskresearch</u> Literatuur	Onderzoeker	Theoretisch kader, resultaten
2	Wat is duurzame inzetbaarheid (DI) en 'employee wellbeing' (EW), en wat is het belang ervan?	<u>Deskresearch</u> Literatuur	Onderzoeker	Theoretisch kader, resultaten
3	Wat kunnen organisaties doen om het mentale aspect van DI en EW te stimuleren en te waarborgen?	<u>Deskresearch</u> Literatuur Best practices	Onderzoeker	Theoretisch kader, resultaten
4	Wat doet Fluor op dit moment aan het mentale aspect van DI en EW?	<u>Deskresearch</u> Interne documenten <u>Fieldresearch</u> Interviews	Onderzoeker HR- functionarissen Interviewrespondenten	Topiclijst en verslaglegging van interviews in bijlagen, resultaten
5	In hoeverre ervaren Fluor medewerkers het mentale aspect van DI en EW als positief?	<u>Fieldresearch</u> Enquête/survey Interviews	Onderzoeker, HR, managers, werknemers	Operationalisering begrippen enquêtevragen hieronder, resultaten
6	Welke behoeften geven Fluor medewerkers aan die het mentale aspect zouden kunnen stimuleren en waarborgen?	<u>Fieldresearch</u> Enquête/survey Interviews	Onderzoeker, HR, managers, werknemers	Operationalisering begrippen enquêtevragen hieronder, resultaten
Begrippen/factoren		Elementen/aspecten	Vraagnummer	Antwoordmogelijkheden
Algemene informatie	Geslacht		1	Man / Vrouw
	Leeftijd		2	20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60+
	Leidinggevende		3	Ja / Nee
	Hoofdlocatie		4	R'dam of BoZ, Ams/H'dorp, Anders
	Dienstjaren		5	<5, 5-10, 10-15, 15-20, 20>
	Verwachte dienstjaren		6	<5, 5-10, 10-15, 15-20, tot pensioen, tot pensioen met stapje terug, tot na pensioen
Overig organisatorisch	Persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden		7, 8, 9	Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens
	Leren en ontwikkelen		10, 11, 19, 20, 23	Idem
	Werksfeer en arbeidsvoorwaarden		12, 13, 22, 24	Idem
Duurzame inzetbaarheid	Vitaliteit		20, 32, 35, 36, 37, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48	Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens
	Werkvermogen		21, 23, 38, 40, 42, 43, 48	Idem
	Employability		22, 38, 40	Idem
Employee wellbeing (welzijn)	Sociaal welbevinden → professioneel		14, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 42, 44, 46, 49	Zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens
	→ privé		31, 32, 33, 34, 39, 43, 45, 49	
	Emotioneel/mentaal welbevinden		23, 24, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49	Idem
	Fysiek welbevinden		25, 26, 26, 28, 29, 30, 47, 48	Idem

Wensen en behoeften	Professioneel	50 (kies max. 8 opties)	Volgen opleidingen/trainingen/cursussen, geven opleidingen/trainingen/cursussen, presentaties geven, seminars/conferenties bijwonen, collega's coachen in hun werk, gecoacht worden in mijn werk, sportieve/fysieke activiteiten, meditatie/yoga/mindfulness, gezonde snacks/maaltijden in bedrijfskantine, sociale activiteiten met collega's, psychologische/emotionele/mentale begeleiding/coaching/steun, balans met privéleven, balans in werkzaamheden/verantwoordelijkheden, rustmomenten, flexibele werkdagen/tijden, thuiswerken, uitdaging en/of verantwoordelijkheid, autonomie in mijn werk, stapje terug tot pensioen, waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevers/managers, richting/ doelen/zingeving in mijn dagelijkse werk, fysiotherapie/massageruimte, bijdragen aan maatschappij/community/vrijwilligerswerk, anders (specificeren).
Wensen en behoeften	Privé	51 (kies max. 3 opties)	Sociale activiteiten en relaties, hobby's en interesses, sportieve activiteiten, aandacht voor voeding en levensstijl, psychologische/emotionele/mentale coaching, balans met werklevens, rust en ontspanning, bijdragen aan maatschappij/community/vrijwilligerswerk, anders (specificeren).

Vragen van Ondernemingsraad specifiek pensioengericht	Vraag	Vraagnummer	Antwoordmogelijkheden
	Bent u 50 jaar of ouder?	52	Ja, tussen 50 en 60 Ja, ouder dan 60 Nee, ga naar laatste pagina
	Bent u bekend met HR-202 regeling en zou u hiervan gebruik willen maken?	53	Ja, ken en gebruik het, Ja ken en overweeg gebruik, Ja ken het en wil minder werken maar geen gebruik maken, regeling is mij bekend maar geen interesse, regeling is mij onbekend.
	Bent u op de hoogte van uw pensioenregeling?	54	Ik heb me erin verdiept en het is duidelijk, ik heb me erin verdiept en is niet duidelijk, ik heb me er niet in verdiept.
	Wat zou u gemotiveerd houden om tot pensioenleeftijd door te werken?	55	Voldoende uitdaging, minder druk (stress), functie gericht op kennisoverdracht (coaching), meer waardering, meer ontwikkeling/scholing, anders namelijk.

Bijlage VI. Headcount Fluor Nederland

Onderstaand is een overzicht te zien van alle medewerkers van Fluor Nederland met peildatum 4 mei 2017. Hier zijn de aantallen per leeftijdscategorie en geslacht te zien, en tevens per leeftijdscategorie of iemand wel of niet afdelingshoofd (Organizational Unit Manager - OUM) is. In deze aantallen zit inbegrepen alle mensen die op *assignment* in het buitenland zijn, maar wel onder contract van Fluor Nederland staan. Deze aantallen zijn exclusief uitzendkrachten.

Tabel 2. Headcount werknemers Fluor Nederland, peildatum 04-05-2017 (Fluor, 2017)

NL Headcount - Male/Female in Age Ranges

Count of Person ID	Age Range						
Gender	Below 20	20 to 29 years	30 to 39 years	40 to 49 years	50 to 59 years	60 to 69 years	Total
Female	2	23	61	69	31	8	194
Male		63	173	204	209	85	734
Total	2	86	234	273	240	93	928

NL Age Ranges - OUM role Yes/No

Count of Person ID	OUM Yes/No		
Age Range	N	Y	Total
Below 20	2		2
20 to 29 years	86		86
30 to 39 years	231	3	234
40 to 49 years	258	15	273
50 to 59 years	221	19	240
60 to 69 years	89	4	93
Total	887	41	928

Bijlage VII. Samenvattingen interviews

Bijlage VII a. Respondent 1

Langer dan 25 jaar werkzaam bij Fluor. Interview op 11 mei 2017.

Het is belangrijk dat iedereen goed werk heeft, bezig is, en kan groeien in zijn/haar rol, ook door middel van trainingen. Er worden verbeterinitiatieven genomen en er moet een strategisch plan voor de afdeling zijn. De projecten moeten met voldoende mensen bemand worden, en er moeten aanbiedingen worden gemaakt. Deze afdeling heeft daar een dominante rol in want deze afdeling moet als eerste aan de slag om tot het ontwerp van een fabriek te komen. Dit gebeurt samen met een aantal managers. Het is een zeer diverse afdeling qua ervaring, leeftijden en nationaliteiten. Een derde van de afdeling is vrouw. Een kleine werkgroep vrouwen zijn gevraagd om in kaart te krijgen tegen welke barrières zij aanlopen. Vrouwen hebben gebrek aan een rolmodel binnen/buiten de organisatie, en vragen minder snel om support. Wat zou kunnen helpen is om hen van meer coaching te voorzien. Bij Talent Development Teams worden de *high potentials* als protégé bestempeld en krijgen een mentor. Die is dan beschikbaar om te klankborden, spiegel voor te houden, extra support en richting te geven voor een aantal jaar en per kwartaal hebben ze een gesprek. Een protégé kan ook een sponsor krijgen, dat is iemand uit het managementteam die dan gewicht in de schaal legt om een bepaalde rol of training te krijgen voor een *high potential*. Nu is er een initiatief om alle vrouwelijke protégés een sponsor te geven.

Mensen werken primair op projecten en die worden gekenmerkt door deadlines, druk, lastige klanten, plotselinge extra werkzaamheden. De werknemers moeten dus een dikke huid hebben en kunnen omgaan met frustraties en teleurstellingen. Hun passie voor techniek, werken aan respectabele projecten en teamwork houdt hen overeind. De teamspirit wordt gestimuleerd door aan het begin van een project goed met elkaar te bespreken wat het project inhoudt, wat de belangrijkste aspecten zijn, delen van successen gaandeweg, het *Recognition* programma waarin mensen in het zonnetje worden gezet. Er zijn meerdere manieren mogelijk om waardering te laten zien, zoals werknemers naar een bouwplaats laten gaan om de bouw te zien, naar trainingen of conferenties sturen. Deze afdeling is misschien wel meer bezig met *Recognition* dan andere afdelingen. Niet iedereen ziet het belang er evenveel van in.

Door de 2015 Employee Engagement Survey resultaten van de afdeling op te vragen en actiepunten op te formuleren, en transparant en helder hierover te communiceren, voelen werknemers zich serieus genomen. Tevens heeft deze afdeling een uitgebreid welkomstboekje wat zorgt voor transparantie en enthousiasme. Daardoor wordt de betrokkenheid en de *wellbeing* misschien hoger bij de volgende Employee Engagement Survey. Het kost veel tijd, maar als het goed georganiseerd wordt, loont het op den duur. Uit de survey bleek dat er een aantal zaken op de afdeling speelde, waaronder onduidelijkheid over de verschillende *business lines* en technologieën binnen het bedrijf, en de vraag voor meer transparantie in het beoordelings- en waarderingsproces. Het principe *pay for performance* geldt bij Fluor, dus iemand die het beter dan gemiddeld doet, kan ook een hoger salaris verwachten. Bij de salarisenvoloppen zien werknemers dan dat anderen wel of niet salarisverhoging of promoties krijgen. Hoe dat bepaald wordt, is natuurlijk vertrouwelijk. Echter bleek er wel onduidelijkheid te zijn over het proces. De afdeling heeft toen een blog geschreven op hun community pagina over het werkproces van beoordeling om meer transparant naar de werknemers te zijn.

Fluor biedt heel veel trainingsmogelijkheden, wat vooral proactief wordt aangeboden, maar er zijn ook werknemers die daar initiatief voor nemen. Waar meer aandacht aan besteed zou kunnen worden is belonen van activiteiten die werknemers doen voor Fluor, bijvoorbeeld als ze naar een universiteit gaan om een presentatie over Fluor te geven, maar dan staat er geen budget tegenover. Er is ook wel wat ontevredenheid over de *policies* die op de letter gevolgd worden wat dan discussies kan opleveren omdat het dan ongunstig uitpakt voor een individu. Hier zou wellicht soepeler en flexibeler mee kunnen worden omgegaan. Wat ook belangrijk is om over na te denken is hoe de *seniors* betrokken blijven bij de organisatie. Die groep geeft zelf vaak aan dat ze het leuk vinden om andere collega's te gaan trainen, of om een Lunch & Learn presentatie te geven. Hier kan wellicht wel meer voor gebeuren om betrokkenheid en inzetbaarheid van de *seniors* te stimuleren. Er heerst een cultuur van hard werken, niet zeuren, accepteren dat het projectresultaat telt. De onderlinge relatie tussen leidinggevenden en werknemers is goed, men helpt elkaar en is geïnteresseerd. Qua werk-privébalans zie je dat mensen wel gebruik maken van bijvoorbeeld de 40-dagenregeling, of mama/papadagen hebben. Afgelopen twee jaar is er weinig salariscroei geweest, terwijl het heel druk is geweest qua projecten. Geen salariscroei is teleurstellend voor werknemers, hopelijk gebeurt het niet voor een derde jaar.

Het zou misschien goed zijn als iedereen een informele mentor zou hebben voor allerlei zaken. Daarnaast zou het goed zijn de mogelijkheid te bieden aan werknemers om naar een bouwplaats te gaan om een rol te vervullen, of om in een ander kantoor van Fluor te werken (*rotational*) vanuit talentontwikkeling oogpunt, maar daar is geen potje voor. Voor de groep ouderen is het belangrijk om ze te betrekken, en de werkdruk acceptabel te houden. Daarnaast is meer zicht op het inzetten van *seniors* als coach met kennisoverdracht voor *juniors* en *mediors* misschien goed.

Bijlage VII b. Respondent 2

Langer dan 25 jaar werkzaam bij Fluor. Interview op 16 mei 2017.

Het directe dagelijkse contact met de medewerkers loopt met name via de *engineering* managers en afdelingshoofden. Als er personele problemen of werkdruk en dergelijke speelt, komt dat via die weg. Je kunt merken dat de druk er veel op staat bij werknemers, met name in een projectorganisatie met een competitieve omgeving zoals deze. Zeker als er tegelijkertijd veel projecten worden gewonnen, en er dan enige onderbezetting is, dan neemt de druk wel toe. Het is lastig te beoordelen of dit buitensporig is, uit het PMO van KLM bleek het niet extreem verontrustend te zijn. Werknemers met privé- of werkproblemen kunnen terecht bij leidinggevendenden, arbo-arts, HR, Ondernemingsraad. Sommige individuen hebben wel moeite met de werk-privébalans maar het is niet een trend voor zover de berichten van de afdelingshoofden aangeven. Er is eerder besproken om van de Health Week een vaker terugkomend iets te maken om meer continue bewustwording te krijgen, maar uiteindelijk is wel de keuze gemaakt voor een week per jaar waar dan de spotlights er volledig op wordt gezet en er meer attentie voor is. Via een cafetariaregeling kunnen mensen lid worden van een sportschool, en de catering voorziet in gezondere voeding.

Het lijkt erop dat de opdrachtgevers steeds veeleisender worden. Dat is in de aanbiedingen terug te zien, en dat vraagt ook wat meer van onze mensen. Klanten willen steeds kortere tijdschema's, terwijl dat soms niet mogelijk is. Daar moet Fluor als bedrijf en als team handig mee omgaan. De vraag vanuit de projecten zijn dus wel veeleisender geworden, wat meer handigheid van de medewerkers vraagt zodat ze er slim mee omgaan zonder veel harder ervoor te werken. Managementattentie is hierbij belangrijk, als een project mogelijk in de problemen gaat komen en dus meer druk op de mensen komt, dan wordt er eerder gehandeld door het management. Belangrijk is ook om te kijken wie je precies op veeleisende projecten zet. Sommige mensen kunnen zo'n project niet aan, en als je die daar laat zitten, kun je wachten op overspannen medewerkers.

Met de aanwas van nieuwe mensen worden sinds een paar jaar allerlei nieuwe selectiemethoden gehanteerd, waardoor er wat scherper wordt geselecteerd aan de poort. Het technische aspect is vaak in orde, maar er wordt dan gekeken naar de aspecten zoals flexibiliteit, inzicht, intelligentie, etc. Ook de huidige populatie wordt constant onder ogen geschouwd genomen om te kijken of iedereen nog mee kan in het werk. Sommige mensen lopen tegen lager energieniveau of mobiliteit aan, en dan wordt gekeken of ze training kunnen volgen of op een andere functie ingezet kunnen worden. Als ze in functie teruggezet worden, en dat goed aan ze wordt uitgelegd, dan begrijpen ze dat wel. Er is soms natuurlijk wel even teleurstelling, maar met goede communicatie snappen ze het uiteindelijk dan wel. Je moet transparant en duidelijk communiceren.

Als werkgever biedt Fluor een goed arbeidsvoorwaardenpakket, Fluor heeft in de markt hele goede projecten, en dat geeft een bepaalde trots en werkzekerheid. Het nieuwe gebouw heeft ook positief bijgedragen. Er is veel aandacht voor sociale aspecten en training en ontwikkeling. Als projectorganisatie ben je heel erg afhankelijk van de markt, en dat is soms nog weleens instabiel, en dat heeft ook impact op de mensen. Je merkt vaak dat de mensen die bij dit type bedrijf passen, ook wel langer blijven werken. Fluor heeft een werkcultuur, een no-nonsense cultuur, de mensen zijn heel erg oplossingsgericht. De focus zit erin dat het project op tijd af moet, en het liefst binnen budget. Het is dus heel erg resultaatgericht. Daarnaast is er een cultuur van teamwork. Je doet veel samen op zo'n project, want dat moet wel. Alle disciplines zijn nodig om projecten succesvol af te ronden. Ook worden de jongeren geholpen door de seniors. De relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers is over het algemeen wel goed. Mensen circuleren continu van project naar project, waardoor iemand zijn leidinggevende steeds verandert. Mensen worden er flexibeler van, en zijn het ook gewend om met andere mensen om te gaan. Als er verstoorde verhoudingen zijn, dan wordt geprobeerd het meteen op te lossen. Er wordt niet genoeg waardering en feedback uitgesproken naar de medewerkers door leidinggevendenden. Het wordt geprobeerd dit te stimuleren door het vaak in meetings te benoemen, maar er valt nog wel een verbeteringslag te halen. Misschien zit het ook een beetje in de Nederlandse houding, Amerikanen zijn daar veel positiever in. Blijkbaar hebben de mensen dat toch nodig.

Het is interessant om te weten wat de resultaten van het onderzoek en de suggesties zijn ten opzichte van wat de bedrijfsleiding van Fluor beter kan doen. De overtuiging is er dat de mensen Fluor's kapitaal zijn. Alles valt en staat met de medewerkers. Als de juiste mensen zo goed mogelijk worden gemotiveerd, kunnen ze de beste en meest complexe projecten aan. Als je niet de juiste mensen hebt, ben je meteen een B-speler. Fluor is wat dat betreft wel een van de beste EPC-contractors in Nederland en in de regio op dit moment. Het zou goed zijn erachter te komen welke stap voorwaarts Fluor naar de mensen toe nog zouden kunnen nemen. Voor wat betreft stress en ziekte, elk ziek persoon is er een te veel. Aanbevelingen over wat Fluor binnen de huidige business nog kan verbeteren, dat zou een goede uitkomst van het onderzoek zijn. De senior mensen zouden misschien wat meer rustmomenten willen tussen projecten door om even bij te komen. Sommige mensen gaan 200% door tot hun 70^{ste}, en bij sommigen wordt het energieniveau wat lager met leeftijd. Als daar ruimte voor wordt gegeven kunnen ze nog heel lang heel effectief zijn. Door de leidinggevende en bedrijf moet dat goed gemanaged worden. 60-plussers moeten ook zelf aan kunnen geven waar ze behoefte aan hebben.

Bijlage VII c. Respondent 3

Tussen de 10 en 20 jaar werkzaam bij Fluor. Interview op 16 mei 2017.

De vitaliteit bij Fluor is wel goed. Natuurlijk wordt er wel gemopperd en is er stress. De tijdschema's zijn vaak druk en intensief, maar men vindt het werk wat ze doen wel heel leuk. Het technisch en project werk is wat ze gemotiveerd houdt. Mensen hebben het wel naar hun zin, ze hebben veel zelfsturing en autonomie. De planningen zijn een stressfactor, en die zijn nu ook soms niet realistisch. De werkprocessen zouden misschien verbeterd kunnen worden, en daarnaast zou het projectmanagement naar de klant toe meer leiding moeten geven en zeggen dat tijdschema's soms niet haalbaar is. Op de werkvloer heerst een cultuur van lange dagen maken en hard werken. Dat brengt ook druk met zich mee voor mensen. Er zijn genoeg mensen die vier dagen per week werken, maar je voelt wel *peer pressure* om veel uren te maken. Er zou meer gefocust moeten worden op de inhoud. Officemanagement en projectmanagement moet ook goed luisteren naar de mensen over hun zorgen. Als afdelingshoofd is het belangrijk goed te luisteren, te coachen en advies te geven. Daarnaast is het belangrijk hen te leren om grenzen aan te geven.

Fluor is een goede werkgever want er wordt voorzien in flexwerken, autonomie, goede ontwikkelingsmogelijkheden, faciliteiten zoals douches, mooi gebouw, veel collegialiteit onderling, en er wordt best wel zorg gedragen voor de medewerkers. Soms nemen medewerkers dat weleens voor lief, maar zo slecht doet Fluor het helemaal niet als werkgever. Als mensen ziek zijn of problemen hebben, dan wordt er met hen meegedacht. De projectmanagers kunnen veel invloed hebben op de 'wellbeing' van medewerkers. Over flexwerken of thuiswerken, de mensen bij Fluor zijn allemaal hoogopgeleid en kunnen zelf verantwoordelijk dragen op de inhoud. Medewerkers mogen er wel op aangesproken worden om regelmatig bij elkaar te komen en zaken te bespreken. Ze zouden meer op output gestuurd moeten worden in plaats van aanwezigheid en uren. Het is vreemd dat dit toch lastig blijkt, want dit kantoor werkt wel veel met New Delhi (India), maar als mensen op een andere locatie dan kantoor willen werken kan dat maar met moeite. Uit literatuur blijkt ook dat als je mensen thuis laat werken, dat ze dan nog steeds 80% van de tijd op kantoor zijn. Daarnaast zouden mensen misschien meer rustmomenten kunnen nemen en dan ook even bewegen. Er is nog steeds wel veel kritiek als mensen vaak bij de koffieautomaten staan.

Er heerst een hele resultaatgerichte cultuur bij Fluor, het draait om de succesvolle projecten. Projectmanagers en engineering managers zouden misschien afgerekend moeten worden op hoe teamwork gaat of op ziekteverzuim. Dit is wel lastig te managen, maar het zou goed zijn om de projectmanagers ook deels verantwoordelijk te maken voor het welzijn van de medewerkers. Die taak ligt nu bij het afdelingshoofd, maar vanuit die positie kan de sfeer op een project niet worden aangepast. Sommige projectmanagers zouden soms beter de grenzen naar een klant kunnen aangeven als de klant iets onrealistisch wilt. Over het algemeen worden de projectmanagers en engineering managers als direct leidinggevend gezien. De werkelijkheid is soms wisselend, afhankelijk van de projectmanager of het project. Er staat ook wel heel veel druk op de projectmanagers. Misschien zou het goed zijn om twee projectmanagers op een project hebben zodat de werkbelasting wordt gedeeld, maar de meerderheid bij Fluor zal het daar niet mee eens zijn. Terwijl je met twee stel hersenen altijd beter uit bent.

De meeste mensen kunnen de werk-privébelans voor zichzelf wel bewaren. Er is altijd heel veel werk te doen, sommige mensen hebben zo'n groot verantwoordelijkheidsgevoel dat ze dan een heel project willen redden maar dat is niet hun taak. Mensen moeten leren om ook verantwoordelijk terug te leggen waar die hoort, maar de een kan dat beter dan de ander. Misschien kan vaker in meetings het risico van stress worden vermeld. Een workshop is goed, maar hoeft ook niet altijd. Daarnaast kunnen veel mensen daar dan 'geen tijd voor maken', en als ze dat wel kunnen, dan kunnen ze hun grenzen al goed genoeg bewaren.

Fluor zou meer kunnen doen met waardering. Een aantal salarisrondes was niet geweldig, en dat voelt men wel. Mensen hebben echt behoefte aan waardering, en dat moet er ook wel zijn. Geld is hier een factor in, maar ook zeker de waardering in de dagelijkse praktijk. Projectmanagers en engineering managers zijn vaak erg druk, maar zij zouden soms even stil moeten staan en waardering uitspreken naar medewerkers op hun project. Daarnaast zou een projectcoach misschien een goed idee zijn, een functie die ook enige zeggenschap heeft en waar een projectmanager niet zomaar overheen kan lopen. Medewerkers kunnen dan bij die projectcoach terecht om hun zorgen etc. uit te spreken. Zo'n projectcoach zou dan soort van opzichter van het project zijn, en ook wel inhoudelijk stevig in de schoenen moeten staan. De communicatie is soms lastig omdat het zo druk is. Iemand zou ervoor kunnen zorgen dat mensen op het project goed kunnen en leren communiceren. Belangrijk is dat je als werkgever laat zien dat je je werknemers vertrouwt, in plaats van steeds controleert. Daar kan Fluor nog wel stappen in zetten.

Als mensen hun werk heel leuk vinden, is het niet lastig om als oudere langer door te werken. Als werkgever moet je ze wel voorzien in cursussen zodat ze meegaan in de technologie en dergelijke. Carrièreplanning ligt ook bij de medewerker zelf, als afdelingshoofd kun je daarin coachen. Als je mensen werk laat doen wat ze leuk vinden, zijn de automatisch vitaler en productiever. De jongere en de oudere generatie zouden misschien moeten leren elkaar meer te waarderen en hoe ze met elkaar kunnen communiceren. Er zou een hybride vorm voor het contact tussen die generaties kunnen worden gevonden. Overigens zijn er ook veel ouderen die het heel leuk vinden om jongeren te coachen.

Bijlage VII d. Respondent 4

Tussen de 10 en 20 jaar werkzaam bij Fluor. Interview op 17 mei 2017.

De bewustwording van de noodzaak van vitaliteit komt steeds meer. Het onderwerp leeft de afgelopen jaren meer en meer. Sinds de verhuizing naar het nieuwe kantoor wordt er elke dag vers fruit bezorgd. Vanuit de directie wordt die boodschap ook aan de medewerkers gegeven. Ook de bedrijfscatering is gezonder ingericht.

De afdeling ervaart wel enige werkdruk vanwege de huidige structuur en werkprocessen. In het verleden was het werk voor deze afdeling anders, en in de huidige setting is de druk wel wat hoger dan voorheen. Er wordt meer van mensen gevraagd, ze moeten een breed kennisgebied hebben. Daar worden ze ook wel in getraind, door bijvoorbeeld een mentor te krijgen, maar ook bepaalde kennis mee te geven. Sommige zaken moeten wel geoutsourcet worden omdat de kennis zelf niet meer in huis is, en dat zou ook veel te lastig en kostbaar zijn.

Over het PMO en de Engagement Survey is weinig gedeeld, of erg summier. Daar had wel meer over gecommuniceerd mogen worden. Een aantal mensen is een beetje huiverig voor de toekomst omdat ze niet weten of ze de benodigde stappen kunnen maken. Er wordt wel geprobeerd ze mee te nemen en goed te communiceren. Maar dan moeten die mensen wel openstaan voor verandering. Dat is soms makkelijker als je 30 bent. Ouderen zijn minder flexibel terwijl dat nu wel van ze gevraagd wordt. Daar wordt wel geprobeerd rekening mee te houden. De werkwijze van de afdeling is ook heel erg afhankelijk van de klanten willen, want die zijn koning, en tevens van de ontwikkelingen in de omgeving.

Fluor biedt als werkgever uitdagend werk. Als men bij Fluor werkt, zijn er veel mogelijkheden om allerlei richtingen op te groeien met rollen en verantwoordelijkheden. Als je iets heel graag wilt en je ervoor in zet, kan je ver komen. Binnen de support-afdelingen zijn niet veel groeimogelijkheden, maar men kan zich wel blijven ontwikkelen in de breedte. Er kan nog wel een stap gemaakt worden op flexibiliteit. Klokken is niet meer van deze tijd. Mensen zouden beter beoordeeld kunnen worden op wat ze leveren, doen en brengen in plaats van op aanwezigheid. Als er iets zou moeten veranderen, is het het klokken.

Als er problemen zijn, komen de medewerkers van deze afdeling vrijwel altijd direct naar het afdelingshoofd. Fluor heeft een opendeurbeleid dus mensen zouden makkelijk binnen kunnen lopen. Verder zouden mensen naar HR of de vertrouwenspersoon kunnen. De cultuur bij Fluor is dat je soms afgerekend wordt op aanwezigheid. Er zijn mogelijkheden voor thuiswerken maar daar wordt misschien nog onvoldoende flexibel mee omgegaan.

Werk en privé is steeds meer met elkaar verbonden, zeker door alle mobiele telefoons etc. Iedereen is altijd bereikbaar, maar dat hoort ook wel bij sommige functies. De verbinding tussen werk en privé is prima als er maar flexibiliteit vanuit de organisatie is dat als iemand op het werk even niet nodig is, dat je dan eerder naar huis kunt. Er moet een goede wisselwerking zijn. Als een werkgever goed is voor de medewerkers, zullen zij het minder erg vinden om een beetje harder te werken.

Met het nieuwe kantoor is er voorzien in de wens voor douches voor mensen die met de fiets naar het werk komen. De wens van een sportschool is er helaas niet gekomen want dat moet je dan toch weer faciliteren, daar komt veel bij kijken. Het bedrijf Asics gaat een nieuw kantoor bouwen naast het Fluor kantoor, waarin zij ook een sportschool gaan maken. De bedoeling is dat begin 2019 de sportschool ook beschikbaar wordt voor de andere bedrijven aan de Taurusavenue, waaronder dus Fluor.

Voor de ouderen in de organisatie is het belangrijk om flexibel te zijn. Het is dan belangrijk dat je met een prettig gevoel afscheid neemt van je loopbaan. Daarnaast kun je ze helpen om te regelen dat ze wat minder gaan werken, met gebruik van de 40-dagenregeling.

Bijlage VII e. Respondent 5

Langer dan 20 jaar werkzaam bij Fluor. Interview op 19 mei 2017.

Vitaliteit is een heel breed begrip. Het uit zich als iemand bijna elke dag met plezier naar zijn of haar werk gaat. Het is dan belangrijk om te kijken wat daarvoor nodig is. Dit verschilt natuurlijk per persoon, sommigen moeten uitgedaagd worden op inhoud, sommigen zijn stressgevoeliger en moeten een balans kunnen vinden. Per persoon is verschillend waar hij of zij energie van krijgt. Bij Fluor zou misschien nog wat meer gedaan kunnen worden om men bewust te laten worden van het soort of type mens dat zij zijn, zodat ze ook te weten komen waar ze energie van krijgen en wat energie kost. Als een groep medewerkers vitaal is, dan is dat energieniveau goed, en dat werkt door in de business, naar je klanten en in de productiviteit. Vitaliteit is dus cruciaal.

De laatste jaren is er een verschuiving van focus geweest van het hanteren van targets en werkprocessen, naar toch meer de menselijke kant in de organisatie. Dat begon met een campagne over eigenaarschap (*ownership*) met externe coaches voor het stimuleren van bewustzijn over onderwerpen zoals 'wie ben ik, hoe acteer ik, hoe word ik gezien door anderen, hoe geef ik feedback, hoe maak ik contact'. Ook is er meer gekeken naar wat succesvol leiderschap is. De projectmanagers hebben toen allerlei testen gedaan om vervolgens te kunnen kijken of succesvol leiderschap te voorspellen is. Daaruit kwamen competenties voort die onderscheid konden maken tussen 'gewone' projectmanagers en 'hele goede' projectmanagers. Bij het aannemen van nieuwe mensen wordt nu dus ook wat meer geselecteerd op bepaalde competenties.

Over het algemeen is de werkdruk bij Fluor hoog. Daar kunnen mensen op zich best mee omgaan, als ze wel nog een gevoel van controle hebben. Het soort project wat Fluor steeds vaker aanneemt, hoog risico-projecten, zorgt ook voor wat druk. Er zit wel iets van vitaliteit in de medewerkers om toch elke keer met een ongelooflijke hoeveelheid energie projecten succesvol af te ronden.

Fluor is wel een soort familiebedrijf, stevig in de business, maar als het op de mensen aankomt heel zorgzaam. Ook de specifieke Nederlandse context draagt hier wel aan bij. Fluor heeft hier heel veel lange dienstverbanden. Er zit dus iets bij Fluor wat mensen bindt, het interpersoonlijke, het collegiale, het helpen van elkaar. Die identiteit en cultuur zit erin, met sociale evenementen en dergelijke. Ook wordt er zo open mogelijk gecommuniceerd met alle medewerkers, met onder andere de 'Townhall'.

Het is goed dat de Health Week wordt georganiseerd, maar daarnaast is gezondheid een onderwerp wat ook steeds meer leeft in het dagelijks leven. Mensen hebben ook voor een groot deel een eigen verantwoordelijkheid voor hun gezondheid, en daar kan de werkgever wel in ondersteunen maar dat moet niet doorslaan. Het bedrijfsrestaurant is ook nu meer ingericht op gezond eten. Voor de toevoeging van een fitnessruimte in het nieuwe kantoor is voor de bouw onderzoek gedaan, maar daaruit bleek dat het gebruik dan minimaal zou worden. Vervolgens is wel een regeling gekomen om met korting bij een andere sportschool terecht te kunnen. Verder zijn er douches in het nieuwe kantoor voor mensen die met de racefiets naar kantoor willen komen. Het zou misschien goed zijn als dit onderwerp binnen Fluor volledig aan een persoon wordt toegewezen die daar met passie en enthousiasme aan wilt werken, en daar ook eigenaarschap en verantwoordelijkheid over neemt.

Bijlage VII f. Respondent 6

Tussen de 10 en 20 jaar werkzaam bij Fluor. Interview op 23 mei 2017.

Er is bij de afdeling hoge werkdruk, de mensen staan altijd onder druk om hun deel van het werk te kunnen leveren. In de hele projectorganisatie ben je afhankelijk van zoveel andere afdelingen en partijen. Wanneer er bepaalde informatie nodig is, wordt dit vaak niet tijdig geleverd. Het leveren van deze informatie wordt dan vooruitgeschoven en uiteindelijk beschouwd als een last. Dit heeft zijn weerslag op de mensen in de afdeling omdat het belang en de waarde van hun werk niet altijd wordt ingezien door alle betrokken partijen. Wanneer er koerswijzigingen binnen een project plaatsvinden, heeft dit veel invloed op de afdeling en veroorzaakt veel stress. Deze wijzigingen in koers is deels te wijten aan het wel of niet hebben van een standvastige projectmanager, officemanagement, klanten, verschillende partijen binnen de klantorganisatie met een eigen visie, etc. Er komt veel bij kijken om je werk fatsoenlijk te kunnen doen, en dat heeft zijn weerslag op de *job satisfaction*.

Er is inmiddels wel een initiatief vanuit Fluor Corporate gekomen waardoor uiteindelijk de werkprocessen hopelijk iets prettiger te doorlopen zijn, maar dat kan enkele jaren duren voordat dat volledig geïmplementeerd is. Het belang van dit initiatief wordt gelukkig op het hoogste niveau in de organisatie gesteund. Verder zou het goed zijn om te kijken naar een andere invulling van de organisatie. De prioriteit van lead engineers ligt over het algemeen bij de techniek, en niet bij het management van het werk. Hier zou geschoven moeten worden in verantwoordelijkheden zodat mensen die dit leuk vinden, kunnen oppakken.

Door de stress en werkdruk is de motivatie laag onder de medewerkers. Meerdere mensen geven aan het niet meer aan te kunnen en een andere functie te willen. Zij hebben de kracht niet meer om elke dag dat gevecht weer te voeren. Je moet naar je werk gaan omdat het leuk is. Dit verschilt ook wel per project, maar het werk is absoluut niet makkelijk en vereist een hoop geduld, doorzettingsvermogen en flexibiliteit. Het zit niet in de aard van deze medewerkers om een project dan maar gewoon te laten schieten, ze zijn servicegericht en willen service verlenen. Dan gaan ze toch maar weer alles op alles zetten om de boel voor elkaar te krijgen, en dat wordt op een gegeven moment gewoon teveel. Bij Fluor mag je alleen recruten als je werk hebt liggen, terwijl er een acute nood is voor extra mensen op de afdeling maar daar is dan geen budget voor omdat de overheadkosten zo laag mogelijk moeten worden gehouden. Het zou goed zijn om wat extra mankracht te hebben zodat in tijden van zware drukte de brandjes geblust kunnen worden. Verder is het wel heel lastig om geschikte mensen met de juiste vaardigheden voor deze functies te vinden. Ook andere Fluor-kantoren kunnen hierin niet voorzien in tijden van drukte.

Waardering is voor de medewerkers wel heel belangrijk. De mogelijkheden voor hen moeten zo goed mogelijk benut worden, en tegelijkertijd ook zo goed mogelijk de verwachtingen proberen te managen. Soms is er een beetje budget voor training en assignments, maar het is minimaal. De ontwikkelingsmogelijkheden worden gebruikt, maar elke dag is het druk dus iemand voor een week op cursus te laten gaan is problematisch. De mensen van de afdeling hebben ook moeite om vakantie te nemen omdat de druk zo hoog is. Wat wel goed gaat bij Fluor is dat de mensen alles binnen hun capaciteiten geven. Er wordt nadruk gelegd om op elkaar te letten, om stress signalen op tijd te herkennen. Binnen de projectorganisatie is men echter wel zo afhankelijk van de projecten dat het lastig is om vooruit te kijken, het is vooral reactief werken.

De werkrelatie tussen leidinggevend en medewerkers is erg afhankelijk van het project. Op persoonlijk vlak kunnen mensen over het algemeen wel goed door een deur met anderen. Op werk gerelateerd gebied staan de zaken van tijd tot tijd wel op scherp. De samenwerking die de afdeling zoekt, is vaak lastig te bereiken met de andere partijen op alle niveaus. De cultuur bij Fluor is heel Amerikaans, het is gefocust op resultaat. Idealiter zou geïnterviewde het veel meer willen ophangen aan plezier door de focus te veranderen van resultaat naar procesgericht met samenwerking. Fluor werkt als profit organisatie eigenlijk vooral voor de aandeelhouders, het gaat om het bedrag onder de streep. Dat wordt ook op die manier gecommuniceerd naar de medewerkers, men is hier om geld te verdienen. De vraag is dan wel of deze benadering uiteindelijk voor de beste resultaten zal zorgen. Het resultaat zou misschien beter zijn als mensen met plezier en in samenwerking hun werk doen. Er wordt te weinig gedaan aan job satisfaction, het gaat alleen om de harde business want de rest is niet tastbaar.

Op de overheadkosten moet continu bespaard worden, terwijl sommige kosten zoals voor training en ontwikkeling gewoon gemaakt moeten worden. Dat de overheadkosten zo laag mogelijk moeten zijn is heel goed te begrijpen, maar misschien zou er een keer goed moeten worden gekeken naar waar al het geld nou eigenlijk heen gaat, hoe het in de lagen van de organisatie verdeeld wordt. Daar zit wel enigszins een mismatch, want er zou meer geld naar de ontwikkeling van mensen moeten en dan niet alleen professionele ontwikkeling maar ook persoonlijk. Voor de gezondheid van een organisatie moet je goed voor je assets zorgen, en de enige echte assets hier zijn de mensen. Zij moeten al het werk doen, zij zijn het kapitaal en het is dus ook belangrijk dat zij optimaal kunnen presteren. Qua leiderschap zou er dan een compleet andere koers moeten worden ingeslagen.

Bij voorkeur wordt geprobeerd werk en privé zoveel mogelijk gescheiden, dat lukt niet altijd. De mensen van de afdeling hebben allemaal een laptop waardoor ze ook thuis kunnen werken maar dat is niet altijd positief. Veel mensen hebben moeite om het werk los te laten, gaan dan thuis doorwerken en komen nauwelijks aan genoeg rust.

De mensen van deze afdeling hebben regelmatig individuele gesprekken met hun managers om dit soort zaken ook te bespreken. Het afdelingshoofd van de afdeling ziet het belang in van persoonlijke ontwikkeling, zowel mentaal als spiritueel. Bij Fluor wordt wel ontwikkeld op persoonlijk gebied maar dan wordt het altijd weer gerelateerd aan wat het bedrijf eraan heeft. Het zou goed zijn als mensen beter in staat zijn om te reflecteren en in te zien waar ze mee bezig zijn, zodat ook de relativiteit van alles (werkdruk, stress, verantwoordelijkheden) kan worden ingezien want uiteindelijk draait de wereld gewoon door. Omdat mensen niet zijn opgevoed in een omgeving met een dergelijke mindset vallen ze uiteindelijk om, want het gaat alleen maar om prestaties en niet om het plezier. Ze kunnen geen afstand nemen van hun werk en gaan zitten malen over alle problemen en wat er nog moet gebeuren.

Wanneer mensen vanuit zichzelf intrinsiek gemotiveerd worden, zullen de prestaties ook beter zijn. Om een dergelijke mindset te bereiken is bij Fluor wel een flinke cultuuromslag nodig. Op global niveau zou dit al helemaal lastig te bereiken zijn, in Nederland is er misschien wel een mogelijkheid om hier meer op te gaan focussen. Dit soort zaken zouden wel bottom-up kunnen gebeuren, maar uiteindelijk moet de bovenste laag in de organisatie toch akkoord geven, dus het moet ook top-down worden gedaan. De leiders van de organisatie moeten het ook gaan uitdragen. Als je kijkt naar de huidige generatie 20/30ers, zij willen zich ontwikkelen, leren, en plezier hebben. Ze moeten zien dat ze aan het groeien zijn, dat er een leercurve is. Waarschijnlijk krijgen ze ook niet echt het gevoel dat ze een positieve bijdrage leveren.

Op het moment dat je ouder wordt, vind je het leuk om kennis over te dragen en mensen te mentoren in hun ontwikkeling. Dit zijn echter wel bijzaken, het is geen hoofdfunctie want daar is geen tijd voor. Sommige jongeren hebben veel meer begeleiding nodig, anders verlies je ze. Als er voldoende tijd is om ze voldoende te begeleiden kun je ze blijvend enthousiasmeren en coachen in hun ontwikkeling. Als uitkomst van dit onderzoek zou het prettig zijn als er binnen dit kantoor een prikkel komt waardoor er anders naar productiviteit wordt gekeken, hoe je meer uit een groep kunt halen, anders dan de huidige manier.

Bijlage VII g. Topiclijst interviews

- Korte introductie van onderzoeker en onderzoek
- Korte introductie geïnterviewde (anonieme verslaglegging)
- Huidige stand van zaken m.b.t. vitaliteit, plezier, motivatie onder medewerkers
- Eventuele trends die spelen op desbetreffende afdeling
- Ideale situatie m.b.t. vitaliteit, plezier, motivatie onder medewerkers
- Positieve zaken van Fluor's werkgeverschap
- Verbeterpunten van Fluor's werkgeverschap
- Ontwikkelingsmogelijkheden binnen Fluor
- Cultuur binnen Fluor
- Werkrelatie tussen leidinggevenden en medewerkers
- Aanspreekpunten voor medewerkers met problemen
- Scheiding werk- en privéleven
- Behoeften/wensen onder medewerkers om gefaciliteerd te krijgen door werkgever
- Wat kan Fluor als werkgever nog meer/beter doen
- Wat kan er gedaan worden m.b.t. de oudere medewerkers in de organisatie

Bijlage VII h. Genoemde verbeterpunten uit interviews

- Rolmodellen, mentors;
- Transparantie in communicatie over beloning;
- *Job rotation*;
- Senior-junior kennisoverdracht;
- Projectmanagers die poot stijf houden bij veeleisende opdrachtgever;
- Rustmomenten (seniors);
- Projectmanagers verantwoordelijk maken voor welzijn;
- Projectcoach/opzichter;
- Ruimte voor opleiding en ontwikkeling;
- Grenzen kunnen aangeven;
- Waardering en feedback.

Haarlem PM/EM Leadership Model					
Project Leadership Level	Operational strength	Interpersonal strength	Personal strength	Conceptual strength	Thinking level
Senior Leadership	Directing	Creating support	Persuasiveness	Strategic insight	Academic
Advanced Leadership	Delegating Structuring	Teambuilding	Assertiveness	Helicopter view	Professional
Pre-leadership	Decisiveness	Providing feedback	Drive	Analysing and forming opinions	
Motivations	Realisation Efficiency	Cooperation Respect	Responsibility Success	Analysing	

(Bijlage VIII: Figuur 4. Leadership Model Competenties (Fluor, 2017)).

Bijlage IX. Resultaten survey

Bijlage IX a. Totaaloverzicht

Enquete onderzoek wellbeing (NL)



Opmerkingen/toevoegingen bij vraagnummers 50, 51 en 56 zijn apart in de bijlagen opgenomen.

1. Wat is uw geslacht?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Man	79,9%	270
Vrouw	20,1%	68
<i>answered question</i>		338
<i>skipped question</i>		0

2. Wat is uw leeftijd?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
20 - 29 jaar	8,9%	30
30 - 39 jaar	21,0%	71
40 - 49 jaar	31,1%	105
50 - 59 jaar	28,7%	97
60 jaar en ouder	10,4%	35
<i>answered question</i>		338
<i>skipped question</i>		0

3. Bent u leidinggevende?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	50,6%	171
Nee	49,4%	167
<i>answered question</i>		338
<i>skipped question</i>		0

4. Wat is uw hoofdlocatie?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Rotterdam of Bergen op Zoom	20,2%	68
Amsterdam/Hoofddorp	76,6%	258
Anders, namelijk	3,3%	11
<i>answered question</i>		337
<i>skipped question</i>		1

Number	Response Date	Anders, namelijk	Categories
1	mei 18, 2017 8:32 AM	Project locatie A'dam Zuid-Oost	
2	mei 17, 2017 2:34 PM	Utrecht	
3	mei 12, 2017 10:05 AM	Site	
4	mei 12, 2017 9:16 AM	Rotterdam RAHC	
5	mei 12, 2017 8:48 AM	Project A9 - Amsterdam	
6	mei 9, 2017 12:33 PM	Bergen op Zoom	
7	mei 8, 2017 12:59 PM	IXAS Gaasperdammerweg projectlocatie	
8	mei 8, 2017 10:48 AM	MOERDIJK	
9	mei 7, 2017 11:04 PM	Buitenland	
10	mei 6, 2017 5:02 AM	Koewelt	
11	mei 5, 2017 1:16 PM	Hilversum	

5. Hoelang bent u werkzaam bij Fluor?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Minder dan 5 jaar	25,7%	87
5 tot 10 jaar	17,8%	60
10 tot 15 jaar	17,8%	60
15 tot 20 jaar	16,0%	54
Langer dan 20 jaar	22,8%	77
<i>answered question</i>		338
<i>skipped question</i>		0

6. Hoelang verwacht u nog werkzaam te zijn bij Fluor?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Minder dan 5 jaar	13,6%	46
5 tot 10 jaar	17,2%	58
10 tot 15 jaar	9,5%	32
15 tot 20 jaar	3,3%	11
Tot mijn pensioen	29,9%	101
Tot mijn pensioen, en in de laatste paar jaren een stapje	16,9%	57
Eventueel tot na mijn pensioen (met parttime mogelijkheid)	9,8%	33
<i>answered question</i>		338
<i>skipped question</i>		0

7. Fluor maakt optimaal gebruik van mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,8%	9
Oneens	19,4%	62
Neutraal	20,3%	65
Mee eens	50,6%	162
Zeer mee eens	6,9%	22
<i>answered question</i>		320
<i>skipped question</i>		18

8. Ik kan mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden goed inzetten in mijn werk bij Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,6%	2
Oneens	11,6%	37
Neutraal	17,2%	55
Mee eens	61,6%	197
Zeer mee eens	9,1%	29
<i>answered question</i>		320
<i>skipped question</i>		18

Survey research wellbeing (EN)



1. What is your gender?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Male	74,6%	94
Female	25,4%	32
<i>answered question</i>		126
<i>skipped question</i>		0

2. What is your age?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
20 - 29 years	11,9%	15
30 - 39 years	35,7%	45
40 - 49 years	25,4%	32
50 - 59 years	20,6%	26
60 years and older	6,3%	8
<i>answered question</i>		126
<i>skipped question</i>		0

3. Are you a manager/supervisor?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Yes	50,0%	63
No	50,0%	63
<i>answered question</i>		126
<i>skipped question</i>		0

4. What is your home office?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Rotterdam or Bergen op Zoom	5,7%	7
Amsterdam/Hoofddorp	85,2%	104
Other (please specify)	9,0%	11
<i>answered question</i>		122
<i>skipped question</i>		4

Number	Response Date	Other (please specify)	Categories
1	mei 19, 2017 8:15 AM	Rotterdam site	
2	mei 15, 2017 5:02 AM	Al-Zour	
3	mei 13, 2017 3:40 AM	KNPC CFP MAB2 Kuwait	
4	mei 13, 2017 3:15 AM	Melbourne	
5	mei 12, 2017 12:45 PM	Spain	
6	mei 12, 2017 9:19 AM	Farnborough	
7	mei 12, 2017 9:17 AM	Houston	
8	mei 12, 2017 8:47 AM	Shanghai	
9	mei 11, 2017 9:16 AM	Farnborough UK	
10	mei 9, 2017 4:27 AM	Kuwait	
11	mei 6, 2017 8:20 AM	Kuwait	

5. How long have you been working at Fluor?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Less than 5 years	39,7%	50
5 - 10 years	29,4%	37
10 - 15 years	15,9%	20
15 - 20 years	3,2%	4
Longer than 20 years	11,9%	15
<i>answered question</i>		126
<i>skipped question</i>		0

6. How long do you expect to stay at Fluor?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Less than 5 years	13,5%	17
5 - 10 years	20,6%	26
10 - 15 years	11,1%	14
15 - 20 years	5,6%	7
Until my retirement age	34,1%	43
Until my retirement age, and taking a step back in the last few	3,2%	4
Possibly until after retirement age (with part time possibilities)	11,9%	15
<i>answered question</i>		126
<i>skipped question</i>		0

7. Fluor makes the best use of my personal qualities, knowledge and skill set.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	4,2%	5
Disagree	12,7%	15
Neutral	13,6%	16
Agree	60,2%	71
Strongly agree	9,3%	11
<i>answered question</i>		118
<i>skipped question</i>		8

8. I make the best use of my personal qualities, knowledge and skill set in my work at Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,8%	1
Disagree	6,8%	8
Neutral	12,7%	15
Agree	54,2%	64
Strongly agree	25,4%	30
<i>answered question</i>		118
<i>skipped question</i>		8

9. Ik zou mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer willen ontwikkelen voor mijn werk bij Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	2,2%	7
Neutraal	20,3%	65
Mee eens	62,8%	201
Zeer mee eens	14,7%	47
answered question		320
skipped question		18

10. Fluor biedt actief mogelijkheden om mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer te ontwikkelen.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3,1%	10
Oneens	18,8%	60
Neutraal	29,7%	95
Mee eens	42,5%	136
Zeer mee eens	5,9%	19
answered question		320
skipped question		18

11. De cultuur binnen Fluor is gericht op continu ontwikkelen en leren, zowel op persoonlijk als professioneel vlak.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	5,3%	17
Oneens	15,6%	50
Neutraal	27,8%	89
Mee eens	45,9%	147
Zeer mee eens	5,3%	17
answered question		320
skipped question		18

12. De werksfeer bij Fluor ervaar ik als positief.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	3,1%	10
Neutraal	17,5%	56
Mee eens	60,6%	194
Zeer mee eens	18,4%	59
answered question		320
skipped question		18

13. Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3,1%	10
Oneens	14,7%	47
Neutraal	29,7%	95
Mee eens	48,1%	154
Zeer mee eens	4,4%	14
answered question		320
skipped question		18

14. Ik vind dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden bij Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,6%	2
Oneens	5,8%	18
Neutraal	19,6%	61
Mee eens	62,7%	195
Zeer mee eens	11,3%	35
answered question		311
skipped question		27

15. Mijn collega's en ik hebben een goede werrelatie.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	1,0%	3
Neutraal	5,1%	16
Mee eens	71,4%	222
Zeer mee eens	22,5%	70
answered question		311
skipped question		27

16. Mijn leidinggevers/managers en ik hebben een goede werrelatie.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,6%	2
Oneens	5,1%	16
Neutraal	13,2%	41
Mee eens	66,6%	207
Zeer mee eens	14,5%	45
answered question		311
skipped question		27

17. De leidinggevers/managers bij Fluor ervaar ik als professioneel en kundig in hun werk.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,9%	6
Oneens	12,2%	38
Neutraal	27,0%	84
Mee eens	53,1%	165
Zeer mee eens	5,8%	18
answered question		311
skipped question		27

9. I would like to develop my personal qualities, knowledge and skill set more for my work at Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,8%	1
Disagree	0,8%	1
Neutral	9,3%	11
Agree	49,2%	58
Strongly agree	39,8%	47
answered question		118
skipped question		8

10. Fluor actively offers opportunities to develop my personal qualities, knowledge and skill set.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	5,9%	7
Disagree	15,3%	18
Neutral	22,0%	26
Agree	41,5%	49
Strongly agree	15,3%	18
answered question		118
skipped question		8

11. Fluor's culture focuses on learning and developing continuously, in both personal and professional ways.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	5,9%	7
Disagree	7,6%	9
Neutral	26,3%	31
Agree	48,3%	57
Strongly agree	11,9%	14
answered question		118
skipped question		8

12. My experience of the work environment at Fluor is positive.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	2,5%	3
Disagree	5,9%	7
Neutral	10,2%	12
Agree	59,3%	70
Strongly agree	22,0%	26
answered question		118
skipped question		8

13. I am satisfied with my salary and benefits.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	9,3%	11
Disagree	16,9%	20
Neutral	29,7%	35
Agree	41,5%	49
Strongly agree	2,5%	3
answered question		118
skipped question		8

14. I believe there are enough social activities at Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	11,3%	13
Neutral	22,6%	26
Agree	53,9%	62
Strongly agree	12,2%	14
answered question		115
skipped question		11

15. My colleagues and I have a good working relationship.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	2,6%	3
Neutral	9,6%	11
Agree	65,2%	75
Strongly agree	22,6%	26
answered question		115
skipped question		11

16. My managers/supervisors and I have a good working relationship.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	2,6%	3
Neutral	10,4%	12
Agree	67,8%	78
Strongly agree	19,1%	22
answered question		115
skipped question		11

17. I consider the managers/supervisors at Fluor as professional and capable in their jobs.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	4,3%	5
Disagree	7,8%	9
Neutral	14,8%	17
Agree	61,7%	71
Strongly agree	11,3%	13
answered question		115
skipped question		11

18. Communicatie tussen leidinggevenden/managers en werknemers is goed bij Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,9%	9
Oneens	17,0%	53
Neutraal	36,3%	113
Mee eens	41,5%	129
Zeer mee eens	2,3%	7
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

19. Mijn leidinggevenden/managers inspireren mij om continu te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,9%	9
Oneens	22,2%	69
Neutraal	35,4%	110
Mee eens	37,0%	115
Zeer mee eens	2,6%	8
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

20. Over het algemeen voel ik mij geïnspireerd om te werken en mijzelf te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,9%	6
Oneens	8,0%	25
Neutraal	21,5%	67
Mee eens	60,8%	189
Zeer mee eens	7,7%	24
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

21. Over het algemeen voel ik mij productief in mijn werk.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	6,4%	20
Neutraal	15,1%	47
Mee eens	67,8%	211
Zeer mee eens	10,3%	32
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

22. Ik kan makkelijk bij iemand van Fluor terecht om mijn carrière en loopbaan te bespreken.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3,2%	10
Oneens	12,5%	39
Neutraal	30,9%	96
Mee eens	45,3%	141
Zeer mee eens	8,0%	25
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

23. Ik zou meer begeleiding/coaching willen in mijn werk.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,3%	7
Oneens	28,9%	90
Neutraal	43,7%	136
Mee eens	20,3%	63
Zeer mee eens	4,8%	15
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

24. Mijn leidinggevenden/managers zorgen ervoor dat ik me gewaardeerd en erkend voel.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	4,2%	13
Oneens	15,8%	49
Neutraal	24,4%	76
Mee eens	50,2%	156
Zeer mee eens	5,5%	17
<i>answered question</i>		311
<i>skipped question</i>		27

25. Ik ben tevreden over mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,6%	2
Oneens	11,6%	36
Neutraal	21,6%	67
Mee eens	53,9%	167
Zeer mee eens	12,3%	38
<i>answered question</i>		310
<i>skipped question</i>		28

26. Ik vind dat ik meer moet doen aan mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,9%	6
Oneens	32,6%	101
Neutraal	19,4%	60
Mee eens	41,0%	127
Zeer mee eens	5,2%	16
<i>answered question</i>		310
<i>skipped question</i>		28

18. Communication between managers/supervisors and employees is good at Fluor.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,7%	2
Disagree	13,9%	16
Neutral	29,6%	34
Agree	45,2%	52
Strongly agree	9,6%	11
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

19. My managers/supervisors inspire me to develop myself continuously, in both personal and professional ways.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	3,5%	4
Disagree	16,5%	19
Neutral	27,8%	32
Agree	39,1%	45
Strongly agree	13,0%	15
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

20. Overall, I feel inspired to work and to develop myself, in both personal and professional ways.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,9%	1
Disagree	8,7%	10
Neutral	17,4%	20
Agree	57,4%	66
Strongly agree	15,7%	18
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

21. Overall, I feel productive with my work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,9%	1
Disagree	4,3%	5
Neutral	11,3%	13
Agree	64,3%	74
Strongly agree	19,1%	22
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

22. I can easily speak to someone at Fluor to discuss my career and career path.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	2,6%	3
Disagree	4,3%	5
Neutral	23,5%	27
Agree	56,5%	65
Strongly agree	13,0%	15
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

23. I would like more counseling/guidance in my work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	3,5%	4
Disagree	20,9%	24
Neutral	34,8%	40
Agree	28,7%	33
Strongly agree	12,2%	14
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

24. My managers/supervisors make sure that I feel appreciated and recognized.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	7,8%	9
Disagree	14,8%	17
Neutral	24,3%	28
Agree	46,1%	53
Strongly agree	7,0%	8
<i>answered question</i>		115
<i>skipped question</i>		11

25. I am content with my physical condition and health.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	14,0%	16
Neutral	21,1%	24
Agree	47,4%	54
Strongly agree	15,8%	18
<i>answered question</i>		114
<i>skipped question</i>		12

26. I feel that I should do more for a better physical condition and health.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	8,8%	10
Neutral	21,9%	25
Agree	44,7%	51
Strongly agree	22,8%	26
<i>answered question</i>		114
<i>skipped question</i>		12

27. Ik besteed genoeg aandacht aan een gezonde levensstijl met voeding en sport.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,3%	4
Oneens	16,8%	52
Neutraal	18,7%	58
Mee eens	54,8%	170
Zeer mee eens	8,4%	26
answered question		310
skipped question		28

28. Fluor biedt genoeg mogelijkheden en steun om mijn fysieke gesteldheid te verbeteren.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	5,2%	16
Oneens	22,3%	69
Neutraal	42,9%	133
Mee eens	28,4%	88
Zeer mee eens	1,3%	4
answered question		310
skipped question		28

29. Ik zou meer begeleiding vanuit Fluor willen voor een gezonde levensstijl met voeding en/of sport.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	8,4%	26
Oneens	36,5%	113
Neutraal	33,2%	103
Mee eens	19,7%	61
Zeer mee eens	2,3%	7
answered question		310
skipped question		28

30. Als ik ziek ben, heb ik voldoende tijd om goed te herstellen.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,6%	5
Oneens	9,4%	29
Neutraal	24,5%	76
Mee eens	55,5%	172
Zeer mee eens	9,0%	28
answered question		310
skipped question		28

31. Ik ben tevreden over mijn sociale leven en relaties.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	3,2%	10
Neutraal	9,7%	30
Mee eens	65,7%	203
Zeer mee eens	21,0%	65
answered question		309
skipped question		29

32. Ik haal voldoening en zingeving uit mijn sociale leven en relaties.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	2,6%	8
Neutraal	8,7%	27
Mee eens	68,0%	210
Zeer mee eens	20,4%	63
answered question		309
skipped question		29

33. Ik heb voldoende hobby's/interesses om mij na het werk te kunnen ontspannen.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	1,9%	6
Neutraal	9,4%	29
Mee eens	63,8%	197
Zeer mee eens	24,6%	76
answered question		309
skipped question		29

34. Ik heb naast mijn werk voldoende tijd om mijn hobby's/interesses, sociale leven en relaties te onderhouden.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,9%	9
Oneens	16,8%	52
Neutraal	19,1%	59
Mee eens	51,1%	158
Zeer mee eens	10,0%	31
answered question		309
skipped question		29

35. Ik beoordeel mijn emotionele en mentale gesteldheid als goed.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	3,6%	11
Neutraal	9,5%	29
Mee eens	71,1%	217
Zeer mee eens	15,4%	47
answered question		305
skipped question		33

27. I pay enough attention to a healthy lifestyle with nutrition and exercise.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,9%	1
Disagree	17,5%	20
Neutral	29,8%	34
Agree	41,2%	47
Strongly agree	10,5%	12
answered question		114
skipped question		12

28. Fluor offers enough possibilities and support to improve my physical condition.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	5,3%	6
Disagree	23,7%	27
Neutral	35,1%	40
Agree	30,7%	35
Strongly agree	5,3%	6
answered question		114
skipped question		12

29. I would like more guidance from Fluor to maintain a healthy lifestyle with nutrition and/or exercise.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	3,5%	4
Disagree	21,9%	25
Neutral	32,5%	37
Agree	28,9%	33
Strongly agree	13,2%	15
answered question		114
skipped question		12

30. When I am ill, I have enough time to recover.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	10,5%	12
Neutral	24,6%	28
Agree	51,8%	59
Strongly agree	11,4%	13
answered question		114
skipped question		12

31. I am content with my social life and relationships.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	8,0%	9
Neutral	11,5%	13
Agree	63,7%	72
Strongly agree	15,0%	17
answered question		113
skipped question		13

32. I get satisfaction and meaning out of my social life and relationships.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,9%	1
Disagree	2,7%	3
Neutral	15,0%	17
Agree	61,1%	69
Strongly agree	20,4%	23
answered question		113
skipped question		13

33. I have enough activities and interests in my spare time to be able to relax after work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	13,3%	15
Neutral	18,6%	21
Agree	51,3%	58
Strongly agree	16,8%	19
answered question		113
skipped question		13

34. Outside of work, I have enough time to spend on activities/interests, social life and relationships.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	4,4%	5
Disagree	13,3%	15
Neutral	22,1%	25
Agree	48,7%	55
Strongly agree	11,5%	13
answered question		113
skipped question		13

35. I consider my emotional and mental state as good.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,9%	1
Disagree	5,4%	6
Neutral	5,4%	6
Agree	63,4%	71
Strongly agree	25,0%	28
answered question		112
skipped question		14

36. Ik beoordeel de balans tussen mijn werk en privéleven als goed.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,3%	7
Oneens	10,5%	32
Neutraal	22,3%	68
Mee eens	57,0%	174
Zeer mee eens	7,9%	24
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

37. Ik heb het gevoel dat er richting en zingeving in mijn leven zit.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	3,3%	10
Neutraal	17,7%	54
Mee eens	68,9%	210
Zeer mee eens	10,2%	31
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

38. Ik ben tevreden over hoe mijn professionele leven verloopt.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,0%	6
Oneens	11,1%	34
Neutraal	24,9%	76
Mee eens	56,1%	171
Zeer mee eens	5,9%	18
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

39. Ik ben tevreden over hoe mijn privéleven verloopt.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	2,6%	8
Neutraal	10,5%	32
Mee eens	67,2%	205
Zeer mee eens	19,7%	60
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

40. Ik ervaar mijn professionele leven als zingevend en bevredigend.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,0%	6
Oneens	6,9%	21
Neutraal	28,2%	86
Mee eens	59,3%	181
Zeer mee eens	3,6%	11
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

41. Ik ervaar mijn privéleven als zingevend en bevredigend.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	2,0%	6
Neutraal	9,2%	28
Mee eens	71,5%	218
Zeer mee eens	17,4%	53
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

42. Ik ervaar regelmatig stress in mijn werk.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,0%	3
Oneens	19,3%	59
Neutraal	27,2%	83
Mee eens	39,3%	120
Zeer mee eens	13,1%	40
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

43. Ik ervaar regelmatig stress in mijn privéleven.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	8,9%	27
Oneens	40,7%	124
Neutraal	33,1%	101
Mee eens	16,4%	50
Zeer mee eens	1,0%	3
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

44. Ik ga bijna elke dag met plezier naar mijn werk toe.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,0%	3
Oneens	5,9%	18
Neutraal	22,0%	67
Mee eens	64,6%	197
Zeer mee eens	6,6%	20
<i>answered question</i>		305
<i>skipped question</i>		33

36. I consider the balance between my work and personal life as good.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	2,7%	3
Disagree	15,2%	17
Neutral	17,9%	20
Agree	51,8%	58
Strongly agree	12,5%	14
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

37. I feel a sense of purpose and meaning in my life.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	5,4%	6
Neutral	13,4%	15
Agree	60,7%	68
Strongly agree	20,5%	23
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

38. I am content with the way my professional life is going.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	9,8%	11
Neutral	25,9%	29
Agree	51,8%	58
Strongly agree	10,7%	12
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

39. I am content with the way my personal life is going.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	5,4%	6
Neutral	6,3%	7
Agree	67,0%	75
Strongly agree	21,4%	24
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

40. I consider my professional life as meaningful and satisfying.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	8,0%	9
Neutral	24,1%	27
Agree	53,6%	60
Strongly agree	12,5%	14
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

41. I consider my personal life as meaningful and satisfying.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	3,6%	4
Neutral	7,1%	8
Agree	62,5%	70
Strongly agree	26,8%	30
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

42. I regularly experience stress in my professional life.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	19,6%	22
Neutral	22,3%	25
Agree	43,8%	49
Strongly agree	12,5%	14
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

43. I regularly experience stress in my personal life.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	5,4%	6
Disagree	42,9%	48
Neutral	25,0%	28
Agree	21,4%	24
Strongly agree	5,4%	6
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

44. Overall, I enjoy going to work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	5,4%	6
Neutral	14,3%	16
Agree	59,8%	67
Strongly agree	20,5%	23
<i>answered question</i>		112
<i>skipped question</i>		14

45. Ik ga bijna elke dag met plezier naar huis toe.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	1,0%	3
Neutraal	7,9%	24
Mee eens	59,7%	182
Zeer mee eens	31,5%	96
answered question		305
skipped question		33

46. Ik voel mij vrijwel altijd gemotiveerd en betrokken om te werken.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,3%	1
Oneens	5,9%	18
Neutraal	14,8%	45
Mee eens	68,9%	210
Zeer mee eens	10,2%	31
answered question		305
skipped question		33

47. Ik neem vrijwel altijd voldoende rust en slaap goed.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1,6%	5
Oneens	23,3%	71
Neutraal	26,2%	80
Mee eens	45,9%	140
Zeer mee eens	3,0%	9
answered question		305
skipped question		33

48. Ik neem vrijwel altijd voldoende rustmomenten tijdens werk.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2,6%	8
Oneens	29,5%	90
Neutraal	29,5%	90
Mee eens	37,7%	115
Zeer mee eens	0,7%	2
answered question		305
skipped question		33

49. Ik kan terecht bij mijn sociale relaties te praten over privé- of werkgerelateerde problemen.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0,0%	0
Oneens	3,9%	12
Neutraal	20,3%	62
Mee eens	67,2%	205
Zeer mee eens	8,5%	26
answered question		305
skipped question		33

50. In mijn professionele leven zou ik hier meer van willen:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen	46,8%	139
Geven van opleidingen/trainingen/cursussen	13,8%	41
Presentaties geven	7,4%	22
Seminars/conferenties bijwonen	26,6%	79
Collega's coachen in hun werk	34,3%	102
Gecoacht worden in mijn werk	25,3%	75
Sportieve/fysieke activiteiten	20,5%	61
Meditatie/yoga/mindfulness etc.	15,2%	45
Gezonde snacks/maaltijden in de bedrijfskantine	9,8%	29
Sociale activiteiten met collega's	9,4%	28
Psychologische/emotionele/mentale	15,2%	45
Balans met mijn privéleven	26,3%	78
Balans in werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden	20,9%	62
Rustmomenten	18,5%	55
Flexibele werkdagen/tijden	21,2%	63
Thuiswerken	46,1%	137
Uitdaging en/of verantwoordelijkheid	26,9%	80
Autonomie in mijn werk	10,1%	30
Een stapje terug tot mijn pensioen	16,5%	49
Waardering en/of erkenning van	26,3%	78
Richting/doelen/zingeving in mijn dagelijkse werk	11,1%	33
Fysiotherapie/massage/ruimte	22,9%	68
Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk	14,1%	42
Anders (graag specificeren)		20
answered question		297
skipped question		41

45. Overall, I enjoy going home after work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,0%	0
Disagree	1,8%	2
Neutral	3,6%	4
Agree	50,0%	56
Strongly agree	44,6%	50
answered question		112
skipped question		14

46. Overall, I feel motivated and involved at work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	1,8%	2
Disagree	3,6%	4
Neutral	15,2%	17
Agree	60,7%	68
Strongly agree	18,8%	21
answered question		112
skipped question		14

47. Overall, I have enough time to rest and sleep well.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	4,5%	5
Disagree	14,3%	16
Neutral	22,3%	25
Agree	48,2%	54
Strongly agree	10,7%	12
answered question		112
skipped question		14

48. Overall, I take enough breaks during work.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	5,4%	6
Disagree	19,6%	22
Neutral	28,6%	32
Agree	42,9%	48
Strongly agree	3,6%	4
answered question		112
skipped question		14

49. I can talk about personal or work related problems in my social relationships.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Strongly disagree	0,9%	1
Disagree	3,6%	4
Neutral	21,4%	24
Agree	58,9%	66
Strongly agree	15,2%	17
answered question		112
skipped question		14

50. In my professional life, I would want more of this:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Participating in training/courses	48,8%	53
Giving training/courses	15,6%	17
Giving presentations	13,8%	15
Attend seminars/conferences	46,8%	51
Guiding colleagues in their work	28,4%	31
Guidance in my work	12,8%	14
Exercise/physical activities	34,9%	38
Meditation/yoga/mindfulness etc.	23,9%	26
Healthy snacks/meals in the company restaurant	16,5%	18
Social activities with colleagues	23,9%	26
Guidance/support with psychological/emotional/mental	7,3%	8
Balance with my personal life	31,2%	34
Balance in my work and/or responsibilities	25,7%	28
Breaks	9,2%	10
Flexible working days/times	32,1%	35
Working from home	42,2%	46
Challenge and/or responsibility	39,4%	43
Autonomy in my work	7,3%	8
Taking a step back until my retirement	4,6%	5
Appreciation and/or recognition from	40,4%	44
Purpose/sense of meaning in my daily working life	11,0%	12
Physiotherapy/massages	22,9%	25
Contribute to society/community/volunteering	18,3%	20
Other (please specify)		7
answered question		109
skipped question		17

51. In mijn privéleven zou ik hier meer van willen:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sociale activiteiten en relaties	25,1%	70
Hobby's en interesses	24,4%	68
Sportieve activiteiten	39,8%	111
Aandacht voor voeding en levensstijl	15,4%	43
Psychologische/emotionele/mentale coaching	6,8%	19
Balans met mijn werk/leven	30,8%	86
Rust en ontspanning	47,3%	132
Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk	24,7%	69
Anders (graag specificeren)		27
answered question		279
skipped question		59

52. Bent u 50 jaar of ouder?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, ik ben tussen de 50 en 60 jaar oud - ga door naar	30,3%	91
Ja, ik ben ouder dan 60 jaar - ga door naar volgende drie vragen	10,0%	30
Nee, ga door naar laatste pagina	59,7%	179
answered question		300
skipped question		38

53. Fluor kent o.a. de 40-dagen regeling waarbij medewerkers van 60 jaar en ouder 40 dagen onbetaald verlof kunnen opnemen onder handhaving van de 40-urige arbeidsovereenkomst. In die situatie blijft de volledige pensioenopbouw doorgaan. Is deze regeling (HR-202) bij u bekend en zou u gebruik willen maken van deze regeling?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, ik ken deze regeling en maak er al gebruik van	6,6%	8
Ja, ik ken deze regeling en ik overweeg om er gebruik van te maken	33,1%	40
Ja, ik ken deze regeling, ik wil wel minder gaan werken maar maak geen gebruik van deze regeling	16,5%	20
HR-202 is mij bekend en ik heb geen interesse om gebruik te maken van de mogelijkheden	12,4%	15
HR-202 is mij onbekend	31,4%	38
answered question		121
skipped question		217

54. Bent u op de hoogte van uw pensioenregeling?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is duidelijk wat mijn financiële situatie is na mijn pensioenering	60,3%	73
Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is mij niet duidelijk	21,5%	26
Ik heb mij niet verdiept in de pensioenregeling	18,2%	22
answered question		121
skipped question		217

55. Wat zou u gemotiveerd houden om tot uw pensioenleeftijd door te werken?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ik wil voldoende uitdaging	57,9%	70
Ik wil dat er minder druk (stress) op mij komt te staan	33,1%	40
Ik wil een functie krijgen die meer gericht is op de overdracht	37,2%	45
Ik zou me meer gewaardeerd willen voelen	18,2%	22
Ik zou meer mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing	9,9%	12
Anders, namelijk:		12
answered question		121
skipped question		217

56. Opmerkingen of aanvullingen?	
Zie aparte bijlagen voor opmerkingen.	Response Count
	48
answered question	48
skipped question	290

51. In my personal life, I would want more of this:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Social activities and relationships	37,6%	41
Spare-time activities and interests	27,5%	30
Exercise/physical activities	54,1%	59
Attention to nutrition and lifestyle	18,3%	20
Guidance/support with psychological/emotional/mental counseling	8,3%	9
Balance with my working life	24,8%	27
Rest and relaxation	44,0%	48
Contribute to society/community/volunteering	28,4%	31
Other (please specify)		0
answered question		109
skipped question		17

52. Are you 50 years or older?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Yes, my age is between 50 and 60 years - go to next three	21,1%	23
Yes, I am older than 60 years - go to next three questions	6,4%	7
No, go to final page	72,5%	79
answered question		109
skipped question		17

53. Fluor knows (a.o.) the 40-days arrangement: employees of 60 years and older are allowed to take 40 days of unpaid leave under enforcement of the 40 hours employment contract. In this situation, the complete pension structure will stay intact. Are you familiar with this policy (HR-202) and would you consider using it?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Yes, I know and use this policy	3,3%	1
Yes, I know of this policy and I am considering using it	10,0%	3
Yes, I know of this policy, I would like to work less in the near future but not by using this policy	0,0%	0
HR-202 is known to me, but I do not have any interest in the possibilities of this policy, I will not use it	20,0%	6
HR-202 is unknown to me	66,7%	20
answered question		30
skipped question		96

54. Are you familiar with the (your) pension scheme?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
I have looked into my pension scheme and it is clear to me what my financial situation will be after my retirement	40,0%	12
I have looked into my pension scheme and it is not clear to me	33,3%	10
I have not looked into my pension scheme	26,7%	8
answered question		30
skipped question		96

55. What would keep you motivated to work after your pension entitled age? (more than 1 answer possible)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
I want enough challenge	66,7%	20
I want to work in an environment with less pressure and less stress	20,0%	6
I would like to get a job that is more focused on knowledge transfer,	43,3%	13
I would like to feel more appreciated	16,7%	5
I would like to get the possibility to develop myself more (by getting	6,7%	2
Other (please specify)		3
answered question		30
skipped question		96

56. Comments or remarks?	
Zie aparte bijlagen voor opmerkingen.	Response Count
	13
answered question	13
skipped question	113

Bijlage IX b. Persoonlijke opmerkingen bij survey

Letterlijk overgenomen extra opmerkingen bij vragen 50, 51, 55, 56 (Nederlands en Engels).

Vraag 50. In mijn professionele leven zou ik hier meer van willen: (Anders, graag specificeren)

1. Ik vind het prima zoals het is
2. meer praktische werkproces benadering van met name de "global" leads in the US (te veel management blabla en te weinig het idee dat er op ervaring gebaseerde kennis aanwezig is bij het wijzigen van werkprocessen).
3. Health check
4. geen
5. Meer aandacht vanuit het lijn management
6. site visits
7. salaris
8. ik zou willen dat er een eenduidigere projektaanpak is. Begroten/aannemen/uitvoeren/bewaken/nacalculatie
9. Douche ruimte (voor na het fietsen)
10. Ik zou de kans willen krijgen meer te doen met mijn leidinggevende kwaliteiten
11. 80 uur in 9 werkdagen (1x in de twee weken een dag vrij)
12. douche op kantoor, zodat je er ook heen kunt fietsen
13. meer tijd voor mijn priveleven, bij Fluor is het "normaal" om 43 uur per week te werken in plaats van 40 of minder (Nederlandse standaard is zelfs 38uur voor een fulltime contract).
14. Gezien mijn leeftijd en functie (lead engineer) ben ik tevreden met de status quo.
15. is goed zo
16. Hoewel nu dicht tegen mijn pensioen, ik had wel (professionele) activiteiten willen ontplooien buiten Fluor. Bijv in commissies voor standaardisatie of regelgeving betreffende het vakgebied. Zelf initiatieven ontplooien in die richting is er nooit van gekomen vanwege de continue hoge werkdruk.
17. Tijd voor werk anders dan project (innovatie, veranderen van tools en werkprocessen)
18. Psychologische/emotionele/mentale begeleiding/coaching/steun GEVEN
19. n.v.t. alles momenteel in balans
20. Meer OneFluor, minder kantoor gericht

50. In my professional life, I would want more of this: (Other, please specify)

1. Time - my dep't is stretched a bit thin right now.
2. Attention career development
3. Better match between my grade, salary and my responsibilities and output
4. better payment for the high responsibility I currently have
5. Qualified staff within the department so less of us get sick. Unfortunately Fluor's Corporate policy for my department seems to be the exact opposite.
6. Higher reward for added effort/quality of work
7. Less discrimination

Vraag 51. In mijn privéleven zou ik hier meer van willen: (Anders, graag specificeren:)

1. Geen extra wensen onder "meer"
2. ik vind het goed zoals het is
3. heb ik
4. niets
5. Groter huis-tuin
6. geen
7. Niets, ik ben tevreden over mijn priveleven
8. ben tevreden met mijn prive leven
9. meer financiële middelen om het teveel aan hobbies te bekostigen.
10. Lange) vakanties
11. Ik ben blij met mijn privé leven
12. nvt
13. Persoonlijke ontwikkeling
14. prive vragen horen niet in een werkgerelateerd onderzoek
15. prive is prive
16. nvt
17. alles ok
18. Hedendaagse valuta
19. zoals bij vorige vraag opgemerkt, meer tijd voor priveleven.
20. Er zit een verschil tussen willen en doen, we willen altijd van alles, maar als ik het niet doe, dan wil ik het kennelijk niet genoeg.
21. Werkdruk is altijd hoog. Op zich geen probleem, maar door de jaren heen heb ik een steeds sterker gevoel dat ik te weinig prive tijd over hou.
22. is helemaal goed zo; ik ben helemaal tevreden met alles
23. tijd voor mijn hobby's
24. Geen van toepassing
25. n.v.t. alles momenteel naar tevredenheid
26. Geen

27. meer tijd

55. Wat zou u gemotiveerd houden om tot uw pensioenleeftijd door te werken?

1. 1) Meer collegialiteit 2) Betere kwantitatieve verhouding tussen uitvoerend personeel en management
2. Ik ga met vervroegd pensioen.
3. Een dag minder werken
4. Ik ben gemotiveerd om tot mijn pensioen door te werken!
5. Salarisverlagingen, enkele jaren achtereen, zijn desastreus voor mijn motivatie !!!!!!!!!!!!!!!
6. assignment buitenland
7. Weer jong te zijn en met gezin wereldwijd te werken op mooie locaties. Het is alleen een droom.
8. ad 53: ik werk 4 dagen. Een tijd lang heb ik die 5e dag gestudeerd. Nu is het gewoon een vrije dag. Heerlijk. Mijn pensioen vergt aanvulling en dat doe ik prive.
9. Ik ga binnen enkele maanden met pensioen, maar ben nog steeds volledig gemotiveerd. Ik zou wellicht wat meer aan 'afbouwen' moeten doen.
10. Wil in staat zijn impact te (blijven) hebben op bedrijf en bedrijfsresultaat
11. Ik hoop eerder als mijn pensioen leeftijd te stoppen
12. Het belang van coaching zou meer beloond moeten worden

56. Opmerkingen of aanvullingen?

21. Ik praat veel met vrienden in het bedrijfsleven en die zitten in alle takken van de maatschappij. Maar bij de meeste hele grote bedrijven. Hoor ik gewoon vaker over leuke teamuitjes. Niet alleen ergens eten, maar ook een leuk event. Karten, paintballen, quad rijden. En bij bijvoorbeeld KPN staat er een tafelvoetbaltafel en een tafeltennistafel in de ontspanhoek. Waarbij in denk dat KPN is gewoon de eredivisie in klasse. En vaak bij Fluor blijft het beetje rustig. En ik weet dat de meeste hier behoorlijk op leeftijd zijn. Maar er mag wel wat meer gedaan worden voor de jongere hier.
22. Fluor biedt van alles aan, maar een toenemende werkdruk zorgt er voor dat additionele activiteiten - bijvoorbeeld cursus, presentaties, coachen van anderen, nevenactiviteiten buiten het reguliere project werk - er bij in schieten. Uiteindelijk moet er nog steeds geld verdient worden en gaat het project voor. Voor diegene die zich verantwoordelijk voelen voor een goed resultaat van het team, is de balans werk/prive / zelfontplooiing binnen het werk soms moeilijk te vinden. Het schedule / de staffing staat het niet toe. Wij (leidinggevend) moeten er voor zorgen dat de jongeren hun kansen krijgen en zich niet over de kop werken, en dat proberen we. Maar er is relatief weinig aandacht binnen project management (PM/EM) voor de leidinggevend zelf. Mensen worden bijvoorbeeld niet aangesproken bij veel te veel werkuren en geen vakantiedagen. ""Je moet een dagje vrijnemen hoor, maar kun je dit nog even doen en dit en dat en dat..."". Er wordt af en toe safety topic gewijd aan stress en waar op te letten, maar geen vervolg stap genomen. When you talk the talk, you should also walk the walk. Hoe hoger je komt in de project organisatie, hoe meer van je verwacht wordt dat je zelf aan de bel trekt wanneer het niet goed gaat. Maar als het niet goed met je gaat is de kans erg groot dat je dat zelf niet door hebt. Er zijn veel goede managers en leidinggevend, maar niet allen zijn even goed in het persoonlijke aspect waaronder actief luisteren en doorvragen. Als je een drukke manager voor je hebt zitten, voelt het niet goed om het dan over iets op het persoonlijke vlak te beginnen.
23. Bij Fluor doen we projecten met een hoge complexiteit die alleen lukken als we goede mensen hebben. Werken met de capabele mensen met ook nog de juiste werkhouding vermindert de werkdruk enorm!
24. Gaarne de uitkomsten van de survey terugkoppelen bijvoorbeeld in een Townhall presentatie
25. Lang geleden voor Fluor gekozen vanwege de no-nonsense / hands-on mentaliteit waarin ik veel creativiteit kwijt kon. Als ik mijn werkzame leven over zou moeten doen, zou ik zeker weer voor Fluor kiezen. Wat me heeft gefrustreerd de laatste 10 jaar is de bureaucratisering, steeds meer procedures met weinig pragmatisme en efficiency, formuliertjes en vooral heel veel handtekeningen: toegevoegde waarde van dit alles naar mijn bescheiden mening absoluut NUL.
26. Er zit een groot verschil tussen infra en de andere bedrijven. Bij infra wordt er niet in medewerkers geïnvesteerd m.b.t. schooling, contact met leidinggevende en carierestappen.
27. Ik zou graag een health check willen, iets uitgebreider nog dan die van 2 jaar terug.
28. Binnen Fluor heerst een cultuur van zichzelf indekken. Initiatief nemen (nek uit steken) wordt vaak als risicovol ervaren.
29. Goede vragen. Succes met het onderzoek.
30. Ik heb de indruk dat de huidige deadlines, hoeveelheid parallelle activiteiten, administratie, en it-systemen te veel van de werknemers vragen en de rek eruit is bij veel mensen.
31. Ik werk al geruime tijd bij Fluor. Altijd met heel veel plezier. Helaas op dit moment met een manager waar ik geen klik mee heb maar over het algemeen werk ik heel prettig met andere managers en collega's samen. Ik ben van mening dat er binnen heel veel mogelijk is behalve op secretarieel gebied. Geen begeleiding/aanbiedingen qua opleidingen/cursussen. Ivm slechte werkrelatie huidige manager ervaar ik ook geen waardering. Helaas werkt dit dus ook door op financieel gebied. Verder ben ik erg tevreden over Fluor als bedrijf zijnde.
32. succes met je stage.
33. Ik ben van mening dat prestatie beter betaalt mag worden. Denk dat lead engineers die veel verantwoording hebben zuinig betaalt worden. Dit heft impact op het welzijn van de employee.
34. Heel veel succes en hoop graag de uitkomsten eens uit te kunnen lezen.
35. Geen
36. nee
37. Grootste probleem voor mij is de werkdruk. Als lead engineer heb ik regelmatig teveel dingen die tegelijk moeten. In die periodes krijg ik last van slecht slapen, moeheid en moeite met concentreren waardoor het werk nog moeilijker af komt.
38. Fluor heeft naar mijn inzien genoeg mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen, maar als werknemer moet je hier zelf wel achteraan.

39. Geen
40. Dank voor de uitnodiging. Mijn referentiekader is echter zeer kort. Ik ben op 1 mei 2017 gestart bij Fluor. De enquête geeft dus slechts een representatie van de eerste indruk.
41. HR zou zich meer moeten bezig houden met de feitelijke assignment conditions van haar medewerkers ipv dit te outsourcen. Verder dienen de assignment conditions beter gedocumenteerd te worden
42. Zeer interessante en goede vragenlijk. Vaak is er aandacht voor start carrière en loopbaan development. Echter de laatste fase wordt niet structureel aangepakt. Hopelijk helpt dit onderzoek en de uitkomsten ervan om hiermee een start te maken.
43. Persoonlijk heb ik het idee dat het gat tussen management en de gewone werkers steeds groter aan het worden is. Het gross van de mensen heft de afgelopen 2 jaar geen salarisaanpassing gehad! Dit draagt zeker niet in positieve zin bij tot motivatie en wellbeing. Hier laat management wat mij betreft echt grote steken vallen.
44. Succes!
45. Ik mis vragen over het nieuwe kantoor. Ik ben niet zo tevreden over de indeling . De hoeveelheid daglicht op de werkplekken in de taskforce stelt teleur. Ik had veel meer licht vanuit het atrium verwacht op de werkplek.
46. Ik zie veel collega's die in de laatste 3-5 jaar voor hun pensioen toch met klachten te maken krijgen en waarvoor het zwaar is om te blijven werkn. Zien we die trend ook op kantoonivo?
47. veel success met de verwerking!
48. Hoe kun je nu zeggen hoe lang je ergens blijft werken? Denk dat "Geen idee" voor velen, inclusief mij, het meest logische antwoord zou zijn.
49. Op de cubicle-vloeren is er gebrek aan licht, frisse lucht en beweging. Soms is er te veel drukte ven lawaai.
50. de vragen die betrekking hebben op de privesituatie, zijn ongepast voor een onderzoek gefaciliteerd door de werkgever.
51. nvt
52. Ik vind dit een vervelende enquête, alle frustaties komen namelijk weer boven. Mede door het vreselijk demotiverende gedrag van mijn afdelingshoofd.
53. dat fluor meer aandacht mag besteden aan het welzijn van de werknemers
54. geen!
55. NEE
56. prima bedrijf
57. Wordt er een samenvatting van deze survey aan de werknemers meegedeeld ?
58. Success!
59. Reden waarom ik vind dat het management beter kan: beter luisteren naar werknemers, kennis binnen de eigen organisatie beter verankeren, ingenieurs worden teveel uitgedaagd om een commerciële houding aan te nemen.
60. Er zijn natuurlijk altijd mogelijkheden die buiten het eens/oneens/neutraal vallen. Dat geeft weliswaar meer variabelen, maar ook een eerlijker beeld.
61. Ik begrijp niet zo goed de premise dat een werkgever invloed zou moeten hebben op fysiek en emotioneel welbevinden van een werknemers. De toonzetting in de enquête komt paternalistisch op mij over. Werknemers zijn verantwoordelijk voor hun eigen lichamelijke en mentale welbevinden.
62. Vindt veel vragen op gebied van persoonlijk welzijn in relatie tot prive omstandigheden niet van toepassing
63. geen
64. Geen.
65. Succes met je onderzoek!
66. geen
67. Ik hoop dat je aan het einde van je onderzoek ook een terugkoppeling geeft via een townhall topic? Zou zeker gewaardeerd worden!

56. Comments or remarks?

1. None
2. Thanks for your interesting.
3. It was quite difficult to answer in specific because some questions are combining two matters, for example, social life and relationship which is two different thing for me.
4. What is the aim of this survey?
5. To put my answer in context, I am an international colleague with an international wife and two kids. A situation that involves a lot of energy, even after work and no family around to share the load.
6. Fluor should pay more attention to health and well-being of the employees. Often people are given new roles/opportunities without proper guidance and left alone to learn to "swim in a deep water". At the end of the day people who are working make the company and project successful. Also there is visible lack of engagement, ownership, communication and commitment from the people.
7. In Fluor Amsterdam, you don't get anything unless you get to the point of threatening your managers, that wears you out, no matter how much you enjoy working here.
8. Nice survey
9. I strongly believe that motivated "elders" are essential to keep balance in this fast changing time.
10. To clarify question 50: a gym or break out room with table tennis/ fozball/ dart board would have been nice - it is another way to get colleagues to mingle and also provide a short break
11. Fluor has great initiatives, but lacks in following them up... which is frustrating because you can be recognized but it goes nowhere further into development through challenges unless you push for it and push hard.
12. None
13. Fluor offers limited-to-no reward (salary etc) for added efforts/ambitions etc; is a source of stress. Everything/everybody has to be cheaper

Bijlage IX c. Resultaten per geslacht

Enquete onderzoek wellbeing (NL + EN)

1. Wat is uw geslacht?							
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent
	Man	Vrouw			Male	Female	
Man	270	0	79,9%	270	94	0	74,6%
Vrouw	0	68	20,1%	68	0	32	25,4%
				answered question			answered question
				skipped question			skipped question
				338			126
				0			0

2. Wat is uw leeftijd?							
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent
	Man	Vrouw			Male	Female	
20 - 29 jaar	22	8	8,9%	30	9	6	11,9%
30 - 39 jaar	54	17	21,0%	71	32	13	35,7%
40 - 49 jaar	78	27	31,1%	105	24	8	25,4%
50 - 59 jaar	86	11	28,7%	97	22	4	20,6%
60 jaar en ouder	30	5	10,4%	35	7	1	6,3%
				answered question			answered question
				skipped question			skipped question
				338			126
				0			0

3. Bent u leidinggevende?							
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent
	Man	Vrouw			Male	Female	
Ja	156	15	50,6%	171	52	11	50,0%
Nee	114	53	49,4%	167	42	21	50,0%
				answered question			answered question
				skipped question			skipped question
				338			126
				0			0

4. Wat is uw hoofdlocatie?							
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent
	Man	Vrouw			Male	Female	
Rotterdam of Bergen op Zoom	58	10	20,2%	68	4	3	5,7%
Amsterdam/Hoofddorp	202	56	76,6%	258	77	27	85,2%
Anders, namelijk	9	2	3,3%	11	10	1	9,0%
				answered question			answered question
				skipped question			skipped question
				337			122
				1			4

5. Hoelang bent u werkzaam bij Fluor?							
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent
	Man	Vrouw			Male	Female	
Minder dan 5 jaar	72	15	25,7%	87	38	12	39,7%
5 tot 10 jaar	39	21	17,8%	60	25	12	29,4%
10 tot 15 jaar	49	11	17,8%	60	16	4	15,9%
15 tot 20 jaar	44	10	16,0%	54	2	2	3,2%
Langer dan 20 jaar	66	11	22,8%	77	13	2	11,9%
				answered question			answered question
				skipped question			skipped question
				338			126
				0			0

6. Hoelang verwacht u nog werkzaam te zijn bij Fluor?							
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent
	Man	Vrouw			Male	Female	
Minder dan 5 jaar	38	8	13,6%	46	12	5	13,5%
5 tot 10 jaar	47	11	17,2%	58	15	11	20,6%
10 tot 15 jaar	25	7	9,5%	32	12	2	11,1%
15 tot 20 jaar	7	4	3,3%	11	5	2	5,6%
Tot mijn pensioen	83	18	29,9%	101	32	11	34,1%
Tot mijn pensioen, en in de laatste paar jaren een stapje terug	48	9	16,9%	57	3	1	3,2%
Eventueel tot na mijn pensioen (met parttime mogelijkheid)	22	11	9,8%	33	15	0	11,9%
				answered question			answered question
				skipped question			skipped question
				338			126
				0			0

7. Fluor maakt optimaal gebruik van mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	9	0	2,8%	9	4	1	4,2%	5
Oneens	48	14	19,4%	62	10	5	12,7%	15
Neutraal	52	13	20,3%	65	11	5	13,6%	16
Mee eens	129	33	50,6%	162	55	16	60,2%	71
Zeer mee eens	18	4	6,9%	22	10	1	9,3%	11
				answered question			answered question	118
				skipped question			skipped question	8

8. Ik kan mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden goed inzetten in mijn werk bij Fluor.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	2	0	0,6%	2	1	0	0,8%	1
Oneens	33	4	11,6%	37	3	5	6,8%	8
Neutraal	41	14	17,2%	55	10	5	12,7%	15
Mee eens	159	38	61,6%	197	51	13	54,2%	64
Zeer mee eens	21	8	9,1%	29	25	5	25,4%	30
				answered question			answered question	118
				skipped question			skipped question	8

9. Ik zou mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer willen ontwikkelen voor mijn werk bij Fluor.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	0	1	0,8%	1
Oneens	6	1	2,2%	7	1	0	0,8%	1
Neutraal	56	9	20,3%	65	10	1	9,3%	11
Mee eens	158	43	62,8%	201	41	17	49,2%	58
Zeer mee eens	36	11	14,7%	47	38	9	39,8%	47
				answered question			answered question	118
				skipped question			skipped question	8

10. Fluor biedt actief mogelijkheden om mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer te ontwikkelen.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	9	1	3,1%	10	4	3	5,9%	7
Oneens	43	17	18,8%	60	12	6	15,3%	18
Neutraal	74	21	29,7%	95	19	7	22,0%	26
Mee eens	114	22	42,5%	136	41	8	41,5%	49
Zeer mee eens	16	3	5,9%	19	14	4	15,3%	18
				answered question			answered question	118
				skipped question			skipped question	8

11. De cultuur binnen Fluor is gericht op continu ontwikkelen en leren, zowel op persoonlijk als professioneel vlak.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	15	2	5,3%	17	5	2	5,9%	7
Oneens	38	12	15,6%	50	4	5	7,6%	9
Neutraal	69	20	27,8%	89	20	11	26,3%	31
Mee eens	121	26	45,9%	147	48	9	48,3%	57
Zeer mee eens	13	4	5,3%	17	13	1	11,9%	14
				answered question			answered question	118
				skipped question			skipped question	8

12. De werksfeer bij Fluor ervaar ik als positief.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	2	1	2,5%	3
Oneens	8	2	3,1%	10	5	2	5,9%	7
Neutraal	47	9	17,5%	56	5	7	10,2%	12
Mee eens	153	41	60,6%	194	54	16	59,3%	70
Zeer mee eens	47	12	18,4%	59	24	2	22,0%	26
				answered question			answered question	118
				skipped question			skipped question	8

13. Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden.									
		Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count	
Zeer oneens	9	1	3,1%	10	7	4	9,3%	11	
Oneens	36	11	14,7%	47	13	7	16,9%	20	
Neutraal	76	19	29,7%	95	27	8	29,7%	35	
Mee eens	125	29	48,1%	154	40	9	41,5%	49	
Zeer mee eens	10	4	4,4%	14	3	0	2,5%	3	
				answered question	320	answered question		118	
				skipped question	18	skipped question		8	

14. Ik vind dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden bij Fluor.									
		Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count	
Zeer oneens	2	0	0,6%	2	0	0	0,0%	0	
Oneens	14	4	5,8%	18	7	6	11,3%	13	
Neutraal	54	7	19,6%	61	22	4	22,6%	26	
Mee eens	157	38	62,7%	195	49	13	53,9%	62	
Zeer mee eens	22	13	11,3%	35	10	4	12,2%	14	
				answered question	311	answered question		115	
				skipped question	27	skipped question		11	

15. Mijn collega's en ik hebben een goede werkrelatie.									
		Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count	
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	
Oneens	2	1	1,0%	3	1	2	2,6%	3	
Neutraal	15	1	5,1%	16	6	5	9,6%	11	
Mee eens	177	45	71,4%	222	59	16	65,2%	75	
Zeer mee eens	55	15	22,5%	70	22	4	22,6%	26	
				answered question	311	answered question		115	
				skipped question	27	skipped question		11	

16. Mijn leidinggevenden/managers en ik hebben een goede werkrelatie.									
		Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count	
Zeer oneens	2	0	0,6%	2	0	0	0,0%	0	
Oneens	9	7	5,1%	16	2	1	2,6%	3	
Neutraal	35	6	13,2%	41	6	6	10,4%	12	
Mee eens	167	40	66,6%	207	61	17	67,8%	78	
Zeer mee eens	36	9	14,5%	45	19	3	19,1%	22	
				answered question	311	answered question		115	
				skipped question	27	skipped question		11	

17. De leidinggevenden/managers bij Fluor ervaar ik als professioneel en kundig in hun werk.									
		Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count	
Zeer oneens	6	0	1,9%	6	4	1	4,3%	5	
Oneens	31	7	12,2%	38	7	2	7,8%	9	
Neutraal	64	20	27,0%	84	11	6	14,8%	17	
Mee eens	135	30	53,1%	165	55	16	61,7%	71	
Zeer mee eens	13	5	5,8%	18	11	2	11,3%	13	
				answered question	311	answered question		115	
				skipped question	27	skipped question		11	

18. Communicatie tussen leidinggevenden/managers en werknemers is goed bij Fluor.									
		Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count	
Zeer oneens	8	1	2,9%	9	1	1	1,7%	2	
Oneens	42	11	17,0%	53	10	6	13,9%	16	
Neutraal	92	21	36,3%	113	26	8	29,6%	34	
Mee eens	102	27	41,5%	129	42	10	45,2%	52	
Zeer mee eens	5	2	2,3%	7	9	2	9,6%	11	
				answered question	311	answered question		115	
				skipped question	27	skipped question		11	

19. Mijn leidinggevenden/managers inspireren mij om continu te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	9	0	2,9%	9	2	2	3,5%	4
Oneens	52	17	22,2%	69	13	6	16,5%	19
Neutraal	91	19	35,4%	110	25	7	27,8%	32
Mee eens	90	25	37,0%	115	35	10	39,1%	45
Zeer mee eens	7	1	2,6%	8	13	2	13,0%	15
				answered question			answered question	115
				skipped question			skipped question	11
20. Over het algemeen voel ik mij geïnspireerd om te werken en mijzelf te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	6	0	1,9%	6	0	1	0,9%	1
Oneens	20	5	8,0%	25	4	6	8,7%	10
Neutraal	50	17	21,5%	67	16	4	17,4%	20
Mee eens	153	36	60,8%	189	53	13	57,4%	66
Zeer mee eens	20	4	7,7%	24	15	3	15,7%	18
				answered question			answered question	115
				skipped question			skipped question	11
21. Over het algemeen voel ik mij productief in mijn werk.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	0	1	0,9%	1
Oneens	19	1	6,4%	20	2	3	4,3%	5
Neutraal	40	7	15,1%	47	8	5	11,3%	13
Mee eens	164	47	67,8%	211	59	15	64,3%	74
Zeer mee eens	25	7	10,3%	32	19	3	19,1%	22
				answered question			answered question	115
				skipped question			skipped question	11
22. Ik kan makkelijk bij iemand van Fluor terecht om mijn carrière en loopbaan te bespreken.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	9	1	3,2%	10	1	2	2,6%	3
Oneens	30	9	12,5%	39	4	1	4,3%	5
Neutraal	73	23	30,9%	96	19	8	23,5%	27
Mee eens	116	25	45,3%	141	51	14	56,5%	65
Zeer mee eens	21	4	8,0%	25	13	2	13,0%	15
				answered question			answered question	115
				skipped question			skipped question	11
23. Ik zou meer begeleiding/coaching willen in mijn werk.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	7	0	2,3%	7	3	1	3,5%	4
Oneens	70	20	28,9%	90	19	5	20,9%	24
Neutraal	113	23	43,7%	136	32	8	34,8%	40
Mee eens	46	17	20,3%	63	25	8	28,7%	33
Zeer mee eens	13	2	4,8%	15	9	5	12,2%	14
				answered question			answered question	115
				skipped question			skipped question	11
24. Mijn leidinggevenden/managers zorgen ervoor dat ik me gewaardeerd en erkend voel.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	12	1	4,2%	13	5	4	7,8%	9
Oneens	39	10	15,8%	49	14	3	14,8%	17
Neutraal	62	14	24,4%	76	21	7	24,3%	28
Mee eens	123	33	50,2%	156	42	11	46,1%	53
Zeer mee eens	13	4	5,5%	17	6	2	7,0%	8
				answered question			answered question	115
				skipped question			skipped question	11

25. Ik ben tevreden over mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2	0	0,6%	2	1	1	1,8%	2
Oneens	26	10	11,6%	36	9	7	14,0%	16
Neutraal	53	14	21,6%	67	19	5	21,1%	24
Mee eens	133	34	53,9%	167	43	11	47,4%	54
Zeer mee eens	35	3	12,3%	38	16	2	15,8%	18
				answered question			answered question	114
				skipped question			skipped question	12

26. Ik vind dat ik meer moet doen aan mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	6	0	1,9%	6	2	0	1,8%	2
Oneens	86	15	32,6%	101	6	4	8,8%	10
Neutraal	49	11	19,4%	60	21	4	21,9%	25
Mee eens	97	30	41,0%	127	37	14	44,7%	51
Zeer mee eens	11	5	5,2%	16	22	4	22,8%	26
				answered question			answered question	114
				skipped question			skipped question	12

27. Ik besteed genoeg aandacht aan een gezonde levensstijl met voeding en sport.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3	1	1,3%	4	1	0	0,9%	1
Oneens	35	17	16,8%	52	13	7	17,5%	20
Neutraal	47	11	18,7%	58	28	6	29,8%	34
Mee eens	139	31	54,8%	170	37	10	41,2%	47
Zeer mee eens	25	1	8,4%	26	9	3	10,5%	12
				answered question			answered question	114
				skipped question			skipped question	12

28. Fluor biedt genoeg mogelijkheden en steun om mijn fysieke gesteldheid te verbeteren.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	15	1	5,2%	16	3	3	5,3%	6
Oneens	54	15	22,3%	69	21	6	23,7%	27
Neutraal	104	29	42,9%	133	31	9	35,1%	40
Mee eens	72	16	28,4%	88	27	8	30,7%	35
Zeer mee eens	4	0	1,3%	4	6	0	5,3%	6
				answered question			answered question	114
				skipped question			skipped question	12

29. Ik zou meer begeleiding vanuit Fluor willen voor een gezonde levensstijl met voeding en/of sport.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	24	2	8,4%	26	3	1	3,5%	4
Oneens	89	24	36,5%	113	21	4	21,9%	25
Neutraal	88	15	33,2%	103	27	10	32,5%	37
Mee eens	43	18	19,7%	61	25	8	28,9%	33
Zeer mee eens	5	2	2,3%	7	12	3	13,2%	15
				answered question			answered question	114
				skipped question			skipped question	12

30. Als ik ziek ben, heb ik voldoende tijd om goed te herstellen.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	4	1	1,6%	5	1	1	1,8%	2
Oneens	21	8	9,4%	29	7	5	10,5%	12
Neutraal	63	13	24,5%	76	23	5	24,6%	28
Mee eens	137	35	55,5%	172	46	13	51,8%	59
Zeer mee eens	24	4	9,0%	28	11	2	11,4%	13
				answered question			answered question	114
				skipped question			skipped question	12

31. Ik ben tevreden over mijn sociale leven en relaties.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	2	0	1,8%	2
Oneens	7	3	3,2%	10	7	2	8,0%	9
Neutraal	19	11	9,7%	30	11	2	11,5%	13
Mee eens	166	37	65,7%	203	54	18	63,7%	72
Zeer mee eens	55	10	21,0%	65	13	4	15,0%	17
				answered question			answered question	113
				skipped question			skipped question	13

32. Ik haal voldoening en zingeving uit mijn sociale leven en relaties.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	1	0	0,9%	1
Oneens	5	3	2,6%	8	3	0	2,7%	3
Neutraal	17	10	8,7%	27	11	6	15,0%	17
Mee eens	172	38	68,0%	210	55	14	61,1%	69
Zeer mee eens	53	10	20,4%	63	17	6	20,4%	23
				answered question			answered question	113
				skipped question			skipped question	13

33. Ik heb voldoende hobby's/interesses om mij na het werk te kunnen ontspannen.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	0	0	0,0%	0
Oneens	2	4	1,9%	6	10	5	13,3%	15
Neutraal	24	5	9,4%	29	14	7	18,8%	21
Mee eens	158	39	63,8%	197	47	11	51,3%	58
Zeer mee eens	63	13	24,6%	76	16	3	16,8%	19
				answered question			answered question	113
				skipped question			skipped question	13

34. Ik heb naast mijn werk voldoende tijd om mijn hobby's/interesses, sociale leven en relaties te onderhouden.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	8	1	2,9%	9	3	2	4,4%	5
Oneens	41	11	16,8%	52	11	4	13,3%	15
Neutraal	51	8	19,1%	59	18	7	22,1%	25
Mee eens	124	34	51,1%	158	44	11	48,7%	55
Zeer mee eens	24	7	10,0%	31	11	2	11,5%	13
				answered question			answered question	113
				skipped question			skipped question	13

35. Ik beoordeel mijn emotionele en mentale gesteldheid als goed.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	0	1	0,9%	1
Oneens	10	1	3,6%	11	4	2	5,4%	6
Neutraal	21	8	9,5%	29	5	1	5,4%	6
Mee eens	170	47	71,1%	217	53	18	63,4%	71
Zeer mee eens	42	5	15,4%	47	24	4	25,0%	28
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

36. Ik beoordeel de balans tussen mijn werk en privéleven als goed.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	7	0	2,3%	7	3	0	2,7%	3
Oneens	24	8	10,5%	32	11	6	15,2%	17
Neutraal	56	12	22,3%	68	16	4	17,9%	20
Mee eens	136	38	57,0%	174	44	14	51,8%	58
Zeer mee eens	21	3	7,9%	24	12	2	12,5%	14
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

37. Ik heb het gevoel dat er richting en zingeving in mijn leven zit.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0
Oneens	8	2	3,3%	10	3	3	5,4%	6
Neutraal	38	16	17,7%	54	13	2	13,4%	15
Mee eens	173	37	68,9%	210	49	19	60,7%	68
Zeer mee eens	25	6	10,2%	31	21	2	20,5%	23
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

38. Ik ben tevreden over hoe mijn professionele leven verloopt.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	6	0	2,0%	6	1	1	1,8%	2
Oneens	27	7	11,1%	34	7	4	9,8%	11
Neutraal	56	20	24,9%	76	24	5	25,9%	29
Mee eens	141	30	56,1%	171	43	15	51,8%	58
Zeer mee eens	14	4	5,9%	18	11	1	10,7%	12
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

39. Ik ben tevreden over hoe mijn privéleven verloopt.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0
Oneens	3	5	2,6%	8	4	2	5,4%	6
Neutraal	24	8	10,5%	32	6	1	6,3%	7
Mee eens	163	42	67,2%	205	55	20	67,0%	75
Zeer mee eens	54	6	19,7%	60	21	3	21,4%	24
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

40. Ik ervaar mijn professionele leven als zingevend en bevredigend.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	6	0	2,0%	6	1	1	1,8%	2
Oneens	16	5	6,9%	21	3	6	8,0%	9
Neutraal	67	19	28,2%	86	21	6	24,1%	27
Mee eens	145	36	59,3%	181	48	12	53,6%	60
Zeer mee eens	10	1	3,8%	11	13	1	12,5%	14
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

41. Ik ervaar mijn privéleven als zingevend en bevredigend.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0
Oneens	3	3	2,0%	6	3	1	3,6%	4
Neutraal	16	12	9,2%	28	5	3	7,1%	8
Mee eens	178	40	71,5%	218	52	18	62,5%	70
Zeer mee eens	47	6	17,4%	53	26	4	26,8%	30
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

42. Ik ervaar regelmatig stress in mijn werk.

Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Zeer oneens	3	0	1,0%	3	2	0	1,8%	2
Oneens	45	14	19,3%	59	17	5	19,6%	22
Neutraal	62	21	27,2%	83	23	2	22,3%	25
Mee eens	99	21	39,3%	120	35	14	43,8%	49
Zeer mee eens	35	5	13,1%	40	9	5	12,5%	14
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

43. Ik ervaar regelmatig stress in mijn privéleven.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	24	3	8,9%	27	6	0	5,4%	6
Oneens	93	31	40,7%	124	37	11	42,9%	48
Neutraal	86	15	33,1%	101	23	5	25,0%	28
Mee eens	39	11	16,4%	50	19	5	21,4%	24
Zeer mee eens	2	1	1,0%	3	1	5	5,4%	6
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

44. Ik ga bijna elke dag met plezier naar mijn werk toe.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3	0	1,0%	3	0	0	0,0%	0
Oneens	18	0	5,9%	18	4	2	5,4%	6
Neutraal	50	17	22,0%	67	12	4	14,3%	16
Mee eens	154	43	64,6%	197	50	17	59,8%	67
Zeer mee eens	19	1	6,6%	20	20	3	20,5%	23
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

45. Ik ga bijna elke dag met plezier naar huis toe.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0
Oneens	2	1	1,0%	3	1	1	1,8%	2
Neutraal	19	5	7,9%	24	3	1	3,6%	4
Mee eens	147	35	59,7%	182	42	14	50,0%	56
Zeer mee eens	76	20	31,5%	96	40	10	44,6%	50
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

46. Ik voel mij vrijwel altijd gemotiveerd en betrokken om te werken.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	0	0,3%	1	1	1	1,8%	2
Oneens	16	2	5,9%	18	2	2	3,6%	4
Neutraal	36	9	14,8%	45	12	5	15,2%	17
Mee eens	164	46	68,9%	210	51	17	60,7%	68
Zeer mee eens	27	4	10,2%	31	20	1	18,8%	21
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

47. Ik neem vrijwel altijd voldoende rust en slaap goed.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3	2	1,6%	5	4	1	4,5%	5
Oneens	50	21	23,3%	71	11	5	14,3%	16
Neutraal	66	14	26,2%	80	13	12	22,3%	25
Mee eens	117	23	45,9%	140	46	8	48,2%	54
Zeer mee eens	8	1	3,0%	9	12	0	10,7%	12
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

48. Ik neem vrijwel altijd voldoende rustmomenten tijdens werk.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	7	1	2,6%	8	5	1	5,4%	6
Oneens	69	21	29,5%	90	13	9	19,6%	22
Neutraal	71	19	29,5%	90	24	8	28,6%	32
Mee eens	96	19	37,7%	115	40	8	42,9%	48
Zeer mee eens	1	1	0,7%	2	4	0	3,6%	4
				answered question			answered question	112
				skipped question			skipped question	14

49. Ik kan terecht bij mijn sociale relaties te praten over privé- of werkgerelateerde problemen.								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0,0%	0	1	0	0,9%	1
Oneens	10	2	3,9%	12	3	1	3,6%	4
Neutraal	51	11	20,3%	62	19	5	21,4%	24
Mee eens	164	41	67,2%	205	48	18	58,9%	66
Zeer mee eens	19	7	8,5%	26	15	2	15,2%	17
				answered question	305	answered question		112
				skipped question	33	skipped question		14
50. In mijn professionele leven zou ik hier meer van willen:								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen	114	25	46,8%	139	37	16	48,6%	53
Geven van opleidingen/trainingen/cursussen	38	3	13,8%	41	15	2	15,6%	17
Presentaties geven	21	1	7,4%	22	12	3	13,8%	15
Seminars/conferenties bijwonen	67	12	26,6%	79	41	10	46,8%	51
Collega's coachen in hun werk	90	12	34,3%	102	27	4	28,4%	31
Gecoacht worden in mijn werk	57	18	25,3%	75	8	6	12,8%	14
Sportieve/fysieke activiteiten	45	16	20,5%	61	31	7	34,9%	38
Meditatie/yoga/mindfulness etc.	29	16	15,2%	45	17	9	23,9%	26
Gezonde snacks/maaltijden in de bedrijfskantine	17	12	9,8%	29	13	5	16,5%	18
Sociale activiteiten met collega's	25	3	9,4%	28	20	6	23,9%	26
Psychologische/emotionele/mentale begeleiding/coaching/st	32	13	15,2%	45	2	6	7,3%	8
Balans met mijn privéleven	61	17	26,3%	78	24	10	31,2%	34
Balans in werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden	49	13	20,9%	62	19	9	25,7%	28
Rustmomenten	45	10	18,5%	55	7	3	9,2%	10
Flexibele werkdagen/tijden	58	5	21,2%	63	29	6	32,1%	35
Thuiswerken	111	26	46,1%	137	36	10	42,2%	46
Uitdaging en/of verantwoordelijkheid	65	15	26,9%	80	30	13	39,4%	43
Autonomie in mijn werk	26	4	10,1%	30	7	1	7,3%	8
Een stapje terug tot mijn pensioen	46	3	16,5%	49	5	0	4,6%	5
Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers	63	15	26,3%	78	33	11	40,4%	44
Richting/doelen/zingeving in mijn dagelijkse werk	29	4	11,1%	33	8	4	11,0%	12
Fysiotherapie/massageruimte	47	21	22,9%	68	16	9	22,9%	25
Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk	29	13	14,1%	42	12	8	18,3%	20
Anders (graag specificeren)				20	Other (please specify)			7
				answered question	297	answered question		109
				skipped question	41	skipped question		17
51. In mijn privéleven zou ik hier meer van willen:								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Sociale activiteiten en relaties	61	9	25,1%	70	34	7	37,6%	41
Hobby's en interesses	56	12	24,4%	68	22	8	27,5%	30
Sportieve activiteiten	89	22	39,8%	111	50	9	54,1%	59
Aandacht voor voeding en levensstijl	28	15	15,4%	43	15	5	18,3%	20
Psychologische/emotionele/mentale coaching	14	5	6,8%	19	5	4	8,3%	9
Balans met mijn werklevens	70	16	30,8%	86	22	5	24,8%	27
Rust en ontspanning	102	30	47,3%	132	29	19	44,0%	48
Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk	59	10	24,7%	69	24	7	28,4%	31
Anders (graag specificeren)				27	Other (please specify)			0
				answered question	279	answered question		109
				skipped question	59	skipped question		17
52. Bent u 50 jaar of ouder?								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Ja, ik ben tussen de 50 en 60 jaar oud - ga door naar volgende drie vragen	81	10	30,3%	91	19	4	21,1%	23
Ja, ik ben ouder dan 60 jaar - ga door naar volgende drie vragen	26	4	10,0%	30	7	0	6,4%	7
Nee, ga door naar laatste pagina	133	46	59,7%	179	58	21	72,5%	79
				answered question	300	answered question		109
				skipped question	38	skipped question		17
53. Fluor kent o.a. de 40-dagen regeling waarbij medewerkers van 60 jaar en ouder 40 dagen onbetaald verlof kunnen opnemen onder handhaving van de 40-urige arbeidsovereenkomst. In die situatie blijft de volledige pensioenopbouw doorgaan.Is deze regeling (HR-202) bij u bekend en zou u gebruik willen maken van deze regeling?								
	Wat is uw geslacht?				What is your gender?			
Answer Options	Man	Vrouw	Response Percent	Response Count	Male	Female	Response Percent	Response Count
Ja, ik ken deze regeling en maak er al gebruik van	8	0	6,6%	8	1	0	3,3%	1
Ja, ik ken deze regeling en ik overweeg om er gebruik van te maken	35	5	33,1%	40	2	1	10,0%	3
Ja, ik ken deze regeling, ik wil wel minder gaan werken maar maak geen gebruik van deze regeling	17	3	16,5%	20	0	0	0,0%	0
HR-202 is mij bekend en ik heb geen interesse om gebruik te maken van de mogelijkheden	13	2	12,4%	15	6	0	20,0%	6
HR-202 is mij onbekend	34	4	31,4%	38	17	3	66,7%	20
				answered question	121	answered question		30
				skiaoped question	217	skiaoped question		96

54. Bent u op de hoogte van uw pensioenregeling?								
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is duidelijk wat mijn financiële situatie is na mijn pensionering	66	7	60,3%	73	12	0	40,0%	12
Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is mij niet duidelijk	23	3	21,5%	26	8	2	33,3%	10
Ik heb mij niet verdiept in de pensioenregeling	18	4	18,2%	22	6	2	26,7%	8
				answered question			121	
				skipped question			217	
						answered question	30	
						skipped question	96	

55. Wat zou u gemotiveerd houden om tot uw pensioenleeftijd door te werken?								
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Percent	Response Count	What is your gender?		Response Percent	Response Count
	Man	Vrouw			Male	Female		
Ik wil voldoende uitdaging	65	5	57,9%	70	19	1	66,7%	20
Ik wil dat er minder druk (stress) op mij komt te staan	36	4	33,1%	40	4	2	20,0%	6
Ik wil een functie krijgen die meer gericht is op de overdracht van kennis (coaching)	41	4	37,2%	45	12	1	43,3%	13
Ik zou me meer gewaardeerd willen voelen	19	3	18,2%	22	4	1	16,7%	5
Ik zou meer mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing willen	9	3	9,9%	12	1	1	6,7%	2
Anders, namelijk:				12	Other (please specify)			3
				answered question			121	
				skipped question			217	
						answered question	30	
						skipped question	96	

56. Opmerkingen of aanvullingen?				
Answer Options	Wat is uw geslacht?		Response Count	
	Man	Vrouw		
	41	7	48	
			answered question	48
			skipped question	290

What is your gender?		Response Count
Male	Female	
7	6	13
		answered question
		13
		skipped question
		113

Bijlage IX d. Resultaten per leeftijdscategorie

Enquete onderzoek wellbeing (NL + EN)

1. Wat is uw geslacht?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Man	22	54	78	86	30	79,9%	270
Vrouw	8	17	27	11	5	20,1%	68
						answered question	338
						skipped question	0
Male	9	32	24	22	7	74,6%	94
Female	6	13	8	4	1	25,4%	32
						answered question	126
						skipped question	0

2. Wat is uw leeftijd?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
20 - 29 jaar	30	0	0	0	0	8,9%	30
30 - 39 jaar	0	71	0	0	0	21,0%	71
40 - 49 jaar	0	0	105	0	0	31,1%	105
50 - 59 jaar	0	0	0	97	0	28,7%	97
60 jaar en ouder	0	0	0	0	35	10,4%	35
						answered question	338
						skipped question	0
20 - 29 years	15	0	0	0	0	11,9%	15
30 - 39 years	0	45	0	0	0	35,7%	45
40 - 49 years	0	0	32	0	0	25,4%	32
50 - 59 years	0	0	0	26	0	20,6%	26
60 years and older	0	0	0	0	8	6,3%	8
						answered question	126
						skipped question	0

3. Bent u leidinggevende?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Ja	2	26	63	61	19	50,6%	171
Nee	28	45	42	36	16	49,4%	167
						answered question	338
						skipped question	0
Yes	1	16	20	20	6	50,0%	63
No	14	29	12	6	2	50,0%	63
						answered question	126
						skipped question	0

4. Wat is uw hoofdlocatie?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Rotterdam of Bergen op Zoom	9	20	21	15	3	20,2%	68
Amsterdam/Hoofddorp	20	51	80	77	30	76,6%	258
Anders, namelijk	1	0	3	5	2	3,3%	11
answered question							337
skipped question							1
Rotterdam of Bergen op Zoom	0	4	3	0	0	5,7%	7
Amsterdam/Hoofddorp	14	37	27	19	7	85,2%	104
Other (please specify)	0	3	2	5	1	9,0%	11
answered question							122
skipped question							4

5. Hoelang bent u werkzaam bij Fluor?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Minder dan 5 jaar	29	31	17	10	0	25,7%	87
5 tot 10 jaar	1	26	16	12	5	17,8%	60
10 tot 15 jaar	0	13	28	14	5	17,8%	60
15 tot 20 jaar	0	1	25	24	4	16,0%	54
Langer dan 20 jaar	0	0	19	37	21	22,8%	77
answered question							338
skipped question							0
Less than 5 years	14	15	12	9	0	39,7%	50
5 - 10 years	1	22	9	4	1	29,4%	37
10 - 15 years	0	8	6	5	1	15,9%	20
15 - 20 years	0	0	2	0	2	3,2%	4
Longer than 20 years	0	0	3	8	4	11,9%	15

6. Hoelang verwacht u nog werkzaam te zijn bij Fluor?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Minder dan 5 jaar	8	14	9	6	9	13,6%	46
5 tot 10 jaar	13	22	16	7	0	17,2%	58
10 tot 15 jaar	2	6	7	17	0	9,5%	32
15 tot 20 jaar	1	2	6	2	0	3,3%	11
Tot mijn pensioen	2	14	37	37	11	29,9%	101
Tot mijn pensioen, en in de laatste paar jaren een stapje terug nemen	1	10	18	20	8	16,9%	57
Eventueel tot na mijn pensioen (met parttime mogelijkheid)	3	3	12	8	7	9,8%	33
answered question							338
skipped question							0
Less than 5 years	0	7	8	1	1	13,5%	17
5 - 10 years	7	13	4	2	0	20,6%	26
10 - 15 years	3	7	4	0	0	11,1%	14
15 - 20 years	2	2	3	0	0	5,6%	7
Until my retirement age	3	12	10	15	3	34,1%	43
Until my retirement age, and taking a step back in the last few years	0	1	3	0	0	3,2%	4
Possibly until after retirement age (with part time possibilities)	0	3	0	8	4	11,9%	15
answered question							126
skipped question							0

7. Fluor maakt optimaal gebruik van mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2	2	3	2	0	2,8%	9
Oneens	3	14	23	19	3	19,4%	62
Neutraal	4	13	20	22	6	20,3%	65
Mee eens	15	33	46	43	25	50,6%	162
Zeer mee eens	2	2	8	9	1	6,9%	22
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	0	1	3	0	1	4,2%	5
Disagree	0	10	3	1	1	12,7%	15
Neutral	2	5	5	4	0	13,6%	16
Agree	10	22	18	16	5	60,2%	71
Strongly agree	1	4	2	4	0	9,3%	11
answered question							118
skipped question							8

8. Ik kan mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden goed inzetten in mijn werk bij Fluor.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	1	1	0	0,6%	2
Oneens	4	12	14	6	1	11,6%	37
Neutraal	2	11	17	21	4	17,2%	55
Mee eens	17	36	59	55	30	61,6%	197
Zeer mee eens	3	5	9	12	0	9,1%	29
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	0	1	0	0	0	0,8%	1
Disagree	0	5	3	0	0	6,8%	8
Neutral	0	8	5	2	0	12,7%	15
Agree	10	24	10	16	4	54,2%	64
Strongly agree	3	4	13	7	3	25,4%	30
answered question							118
skipped question							8
9. Ik zou mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer willen ontwikkelen voor mijn werk bij Fluor.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	0	1	2	3	1	2,2%	7
Neutraal	1	3	19	24	18	20,3%	65
Mee eens	16	48	62	60	15	62,8%	201
Zeer mee eens	9	12	17	8	1	14,7%	47
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	0	0	1	0	0	0,8%	1
Disagree	0	0	1	0	0	0,8%	1
Neutral	0	4	5	0	2	9,3%	11
Agree	6	16	15	17	4	49,2%	58
Strongly agree	7	22	9	8	1	39,8%	47
answered question							118
skipped question							8
10. Fluor biedt actief mogelijkheden om mijn persoonlijke kwaliteiten, kennis en vaardigheden meer te ontwikkelen.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	1	5	3	0	3,1%	10
Oneens	5	18	18	17	2	18,8%	60
Neutraal	7	16	32	25	15	29,7%	95
Mee eens	11	26	38	44	17	42,5%	136
Zeer mee eens	2	3	7	6	1	5,9%	19
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	0	3	3	0	1	5,9%	7
Disagree	1	10	4	2	1	15,3%	18
Neutral	3	10	7	4	2	22,0%	26
Agree	6	11	12	17	3	41,5%	49
Strongly agree	3	8	5	2	0	15,3%	18
answered question							118
skipped question							8
11. De cultuur binnen Fluor is gericht op continu ontwikkelen en leren, zowel op persoonlijk als professioneel vlak.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3	4	7	3	0	5,3%	17
Oneens	3	14	18	14	1	15,6%	50
Neutraal	1	17	32	27	12	27,8%	89
Mee eens	18	29	38	42	20	45,9%	147
Zeer mee eens	1	0	5	9	2	5,3%	17
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	0	2	4	0	1	5,9%	7
Disagree	0	6	3	0	0	7,6%	9
Neutral	4	16	7	4	0	26,3%	31
Agree	7	13	14	17	6	48,3%	57
Strongly agree	2	5	3	4	0	11,9%	14
answered question							118
skipped question							8

12. De werksfeer bij Fluor ervaar ik als positief.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	0	1	6	2	1	3,1%	10
Neutraal	4	8	14	21	9	17,5%	56
Mee eens	14	44	69	49	18	60,6%	194
Zeer mee eens	8	11	11	22	7	18,4%	59
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	0	0	2	0	1	2,5%	3
Disagree	0	4	3	0	0	5,9%	7
Neutral	0	8	2	2	0	10,2%	12
Agree	8	24	18	15	5	59,3%	70
Strongly agree	5	6	6	8	1	22,0%	26
answered question							118
skipped question							8

13. Ik ben tevreden over mijn salaris en arbeidsvoorwaarden.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	1	2	5	2	3,1%	10
Oneens	3	14	18	7	5	14,7%	47
Neutraal	10	17	32	23	13	29,7%	95
Mee eens	11	30	46	53	14	48,1%	154
Zeer mee eens	2	2	2	7	1	4,4%	14
answered question							320
skipped question							18
Strongly disagree	1	7	3	0	0	9,3%	11
Disagree	2	10	5	3	0	16,9%	20
Neutral	3	12	11	7	2	29,7%	35
Agree	6	13	11	14	5	41,5%	49
Strongly agree	1	0	1	1	0	2,5%	3
answered question							118
skipped question							8

14. Ik vind dat er voldoende sociale activiteiten plaatsvinden bij Fluor.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	0	0	1	0	0,6%	2
Oneens	2	4	7	4	1	5,8%	18
Neutraal	3	6	18	22	12	19,6%	61
Mee eens	15	43	66	53	18	62,7%	195
Zeer mee eens	5	10	7	12	1	11,3%	35
answered question							311
skipped question							27
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	3	3	5	1	1	11,3%	13
Neutral	2	7	7	8	2	22,6%	26
Agree	4	24	16	14	4	53,9%	62
Strongly agree	3	7	3	1	0	12,2%	14
answered question							115
skipped question							11

15. Mijn collega's en ik hebben een goede werkrelatie.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	0	1	1	1	0	1,0%	3
Neutraal	1	2	3	7	3	5,1%	16
Mee eens	15	45	77	61	24	71,4%	222
Zeer mee eens	10	15	17	23	5	22,5%	70
answered question							311
skipped question							27
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	1	1	1	0	2,6%	3
Neutral	0	6	3	2	0	9,6%	11
Agree	9	26	22	14	4	65,2%	75
Strongly agree	3	8	5	7	3	22,6%	26
answered question							115
skipped question							11

16. Mijn leidinggevenden/managers en ik hebben een goede werkrelatie.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	1	1	0	0,6%	2
Oneens	1	2	5	6	2	5,1%	16
Neutraal	1	11	8	12	9	13,2%	41
Mee eens	19	40	69	59	20	66,6%	207
Zeer mee eens	5	10	15	14	1	14,5%	45
answered question							311
skipped question							27
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	2	1	0	0	2,6%	3
Neutral	0	7	4	1	0	10,4%	12
Agree	10	24	22	17	5	67,8%	78
Strongly agree	2	8	4	6	2	19,1%	22
answered question							115
skipped question							11

17. De leidinggevenden/managers bij Fluor ervaar ik als professioneel en kundig in hun werk.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	2	3	1	0	1,9%	6
Oneens	4	7	12	12	3	12,2%	38
Neutraal	4	20	24	23	13	27,0%	84
Mee eens	13	32	55	49	16	53,1%	165
Zeer mee eens	5	2	4	7	0	5,8%	18
answered question							311
skipped question							27
Strongly disagree	0	2	2	0	1	4,3%	5
Disagree	1	4	3	1	0	7,8%	9
Neutral	0	7	6	2	2	14,8%	17
Agree	8	24	19	17	3	61,7%	71
Strongly agree	3	4	1	4	1	11,3%	13
answered question							115
skipped question							11

18. Communicatie tussen leidinggevenden/managers en werknemers is goed bij Fluor.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	1	5	2	0	2,9%	9
Oneens	4	14	16	15	4	17,0%	53
Neutraal	5	25	31	36	16	36,3%	113
Mee eens	14	23	43	38	11	41,5%	129
Zeer mee eens	2	0	3	1	1	2,3%	7
answered question							311
skipped question							27
Strongly disagree	0	1	1	0	0	1,7%	2
Disagree	1	8	5	1	1	13,9%	16
Neutral	6	9	8	7	4	29,6%	34
Agree	4	18	13	15	2	45,2%	52
Strongly agree	1	5	4	1	0	9,6%	11
answered question							115
skipped question							11

19. Mijn leidinggevenden/managers inspireren mij om continu te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	2	4	2	1	2,9%	9
Oneens	3	21	23	18	4	22,2%	69
Neutraal	8	21	34	30	17	35,4%	110
Mee eens	13	19	35	38	10	37,0%	115
Zeer mee eens	2	0	2	4	0	2,6%	8
answered question							311
skipped question							27
Strongly disagree	0	2	2	0	0	3,5%	4
Disagree	0	8	9	1	1	16,5%	19
Neutral	2	14	6	8	2	27,8%	32
Agree	9	10	10	13	3	39,1%	45
Strongly agree	1	7	4	2	1	13,0%	15
answered question							115
skipped question							11

20. Over het algemeen voel ik mij geïnspireerd om te werken en mijzelf te blijven ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	2	1	2	0	1,9%	6
Oneens	2	9	8	5	1	8,0%	25
Neutraal	2	14	23	20	8	21,5%	67
Mee eens	16	33	60	59	21	60,8%	189
Zeer mee eens	5	5	6	6	2	7,7%	24
							answered question
							311
							skipped question
							27
Strongly disagree	0	0	1	0	0	0,9%	1
Disagree	1	3	5	1	0	8,7%	10
Neutral	1	11	3	4	1	17,4%	20
Agree	7	18	20	16	5	57,4%	66
Strongly agree	3	9	2	3	1	15,7%	18
							answered question
							115
							skipped question
							11

21. Over het algemeen voel ik mij productief in mijn werk.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	1	4	6	6	3	6,4%	20
Neutraal	0	11	17	17	2	15,1%	47
Mee eens	20	45	66	57	23	67,8%	211
Zeer mee eens	5	3	9	11	4	10,3%	32
							answered question
							311
							skipped question
							27
Strongly disagree	0	0	1	0	0	0,9%	1
Disagree	1	3	1	0	0	4,3%	5
Neutral	0	8	4	1	0	11,3%	13
Agree	9	21	22	17	5	64,3%	74
Strongly agree	2	9	3	6	2	19,1%	22
							answered question
							115
							skipped question
							11

22. Ik kan makkelijk bij iemand van Fluor terecht om mijn carrière en loopbaan te bespreken.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	2	4	4	0	3,2%	10
Oneens	7	10	8	10	4	12,5%	39
Neutraal	2	18	34	29	13	30,9%	96
Mee eens	13	29	46	39	14	45,3%	141
Zeer mee eens	4	4	6	10	1	8,0%	25
							answered question
							311
							skipped question
							27
Strongly disagree	0	1	1	0	1	2,6%	3
Disagree	0	2	1	1	1	4,3%	5
Neutral	1	12	7	6	1	23,5%	27
Agree	8	21	19	14	3	56,5%	65
Strongly agree	3	5	3	3	1	13,0%	15
							answered question
							115
							skipped question
							11

23. Ik zou meer begeleiding/coaching willen in mijn werk.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	0	0	5	1	2,3%	7
Oneens	7	15	27	28	13	28,9%	90
Neutraal	6	24	48	41	17	43,7%	136
Mee eens	5	20	20	17	1	20,3%	63
Zeer mee eens	7	4	3	1	0	4,8%	15
							answered question
							311
							skipped question
							27
Strongly disagree	0	0	2	0	2	3,5%	4
Disagree	0	6	8	9	1	20,9%	24
Neutral	5	12	11	10	2	34,8%	40
Agree	5	14	8	5	1	28,7%	33
Strongly agree	2	9	2	0	1	12,2%	14
							answered question
							115
							skipped question
							11

24. Mijn leidinggevenden/managers zorgen ervoor dat ik me gewaardeerd en erkend voel.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	4	4	5	0	4,2%	13
Oneens	1	12	13	16	7	15,8%	49
Neutraal	4	13	24	22	13	24,4%	76
Mee eens	20	33	51	40	12	50,2%	156
Zeer mee eens	1	1	6	9	0	5,5%	17
							answered question
							311
							skipped question
							27
Strongly disagree	0	4	5	0	0	7,8%	9
Disagree	3	8	3	2	1	14,8%	17
Neutral	1	9	9	6	3	24,3%	28
Agree	6	17	12	15	3	46,1%	53
Strongly agree	2	3	2	1	0	7,0%	8
							answered question
							115
							skipped question
							11

25. Ik ben tevreden over mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	1	0	1	0	0,6%	2
Oneens	3	11	11	9	2	11,6%	36
Neutraal	1	15	16	24	11	21,6%	67
Mee eens	14	30	62	43	18	53,9%	167
Zeer mee eens	8	6	9	14	1	12,3%	38
							answered question
							310
							skipped question
							28
Strongly disagree	1	0	1	0	0	1,8%	2
Disagree	1	9	5	1	0	14,0%	16
Neutral	5	6	6	6	1	21,1%	24
Agree	2	23	13	13	3	47,4%	54
Strongly agree	3	2	6	4	3	15,8%	18
							answered question
							114
							skipped question
							12

26. Ik vind dat ik meer moet doen aan mijn fysieke gesteldheid en gezondheid.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	4	2	0	1,9%	6
Oneens	8	21	33	33	6	32,6%	101
Neutraal	5	9	26	12	8	19,4%	60
Mee eens	10	29	32	40	16	41,0%	127
Zeer mee eens	3	4	3	4	2	5,2%	16
							answered question
							310
							skipped question
							28
Strongly disagree	0	0	1	1	0	1,8%	2
Disagree	1	2	4	2	1	8,8%	10
Neutral	3	8	5	8	1	21,9%	25
Agree	4	20	13	11	3	44,7%	51
Strongly agree	4	10	8	2	2	22,8%	26
							answered question
							114
							skipped question
							12

27. Ik besteed genoeg aandacht aan een gezonde levensstijl met voeding en sport.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2	1	0	1	0	1,3%	4
Oneens	5	16	12	13	6	16,8%	52
Neutraal	5	12	18	15	8	18,7%	58
Mee eens	11	30	62	51	16	54,8%	170
Zeer mee eens	3	4	6	11	2	8,4%	26
							answered question
							310
							skipped question
							28
Strongly disagree	0	1	0	0	0	0,9%	1
Disagree	4	9	3	2	2	17,5%	20
Neutral	5	14	8	6	1	29,8%	34
Agree	0	15	14	15	3	41,2%	47
Strongly agree	3	1	6	1	1	10,5%	12
							answered question
							114
							skipped question
							12

28. Fluor biedt genoeg mogelijkheden en steun om mijn fysieke gesteldheid te verbeteren.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3	3	4	5	1	5,2%	16
Oneens	7	25	21	12	4	22,3%	69
Neutraal	8	24	49	35	17	42,9%	133
Mee eens	8	10	23	37	10	28,4%	88
Zeer mee eens	0	1	1	2	0	1,3%	4
answered question							310
skipped question							28
Strongly disagree	1	2	1	0	2	5,3%	6
Disagree	5	11	6	5	0	23,7%	27
Neutral	3	15	10	10	2	35,1%	40
Agree	3	11	10	9	2	30,7%	35
Strongly agree	0	1	4	0	1	5,3%	6
answered question							114
skipped question							12

29. Ik zou meer begeleiding vanuit Fluor willen voor een gezonde levensstijl met voeding en/of sport.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	4	6	7	8	1	8,4%	26
Oneens	8	23	35	39	8	36,5%	113
Neutraal	4	18	32	31	18	33,2%	103
Mee eens	9	15	21	11	5	19,7%	61
Zeer mee eens	1	1	3	2	0	2,3%	7
answered question							310
skipped question							28
Strongly disagree	0	1	1	0	2	3,5%	4
Disagree	1	7	10	5	2	21,9%	25
Neutral	6	8	8	13	2	32,5%	37
Agree	2	19	6	5	1	28,9%	33
Strongly agree	3	5	6	1	0	13,2%	15
answered question							114
skipped question							12

30. Als ik ziek ben, heb ik voldoende tijd om goed te herstellen.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	1	2	1	0	1,6%	5
Oneens	1	9	8	8	3	9,4%	29
Neutraal	9	15	24	24	4	24,5%	76
Mee eens	11	34	57	49	21	55,5%	172
Zeer mee eens	4	4	7	9	4	9,0%	28
answered question							310
skipped question							28
Strongly disagree	0	1	0	1	0	1,8%	2
Disagree	0	5	5	2	0	10,5%	12
Neutral	4	11	5	7	1	24,6%	28
Agree	7	20	14	13	5	51,8%	59
Strongly agree	1	3	7	1	1	11,4%	13
answered question							114
skipped question							12

31. Ik ben tevreden over mijn sociale leven en relaties.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	1	2	2	3	2	3,2%	10
Neutraal	2	5	9	10	4	9,7%	30
Mee eens	11	44	73	56	19	65,7%	203
Zeer mee eens	12	12	14	20	7	21,0%	65
answered question							309
skipped question							29
Strongly disagree	0	0	1	1	0	1,8%	2
Disagree	0	1	4	1	3	8,0%	9
Neutral	1	4	5	3	0	11,5%	13
Agree	7	30	18	13	4	63,7%	72
Strongly agree	4	5	3	5	0	15,0%	17
answered question							113
skipped question							13

32. Ik haal voldoening en zingeving uit mijn sociale leven en relaties.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	2	1	1	2	2	2,6%	8
Neutraal	0	4	8	11	4	8,7%	27
Mee eens	13	43	77	57	20	68,0%	210
Zeer mee eens	11	15	12	19	6	20,4%	63
answered question							309
skipped question							29
Strongly disagree	0	0	0	1	0	0,9%	1
Disagree	0	0	2	0	1	2,7%	3
Neutral	0	5	6	4	2	15,0%	17
Agree	7	29	16	13	4	61,1%	69
Strongly agree	5	6	7	5	0	20,4%	23
answered question							113
skipped question							13

33. Ik heb voldoende hobby's/interesses om mij na het werk te kunnen ontspannen.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	0	2	2	1	1	1,9%	6
Neutraal	3	5	9	9	3	9,4%	29
Mee eens	13	42	68	55	19	63,8%	197
Zeer mee eens	10	14	19	24	9	24,6%	76
answered question							309
skipped question							29
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	5	5	4	1	13,3%	15
Neutral	1	7	6	6	1	18,6%	21
Agree	9	20	16	10	3	51,3%	58
Strongly agree	2	8	4	3	2	16,8%	19
answered question							113
skipped question							13

34. Ik heb naast mijn werk voldoende tijd om mijn hobby's/interesses, sociale leven en relaties te onderhouden.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	3	3	2	1	0	2,9%	9
Oneens	1	10	20	13	8	16,8%	52
Neutraal	2	10	21	20	6	19,1%	59
Mee eens	17	32	46	49	14	51,1%	158
Zeer mee eens	3	8	9	7	4	10,0%	31
answered question							309
skipped question							29
Strongly disagree	0	2	2	1	0	4,4%	5
Disagree	2	5	2	3	3	13,3%	15
Neutral	5	9	7	4	0	22,1%	25
Agree	4	20	16	12	3	48,7%	55
Strongly agree	1	4	4	3	1	11,5%	13
answered question							113
skipped question							13

35. Ik beoordeel mijn emotionele en mentale gesteldheid als goed.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	0	4	2	4	1	3,6%	11
Neutraal	1	4	10	8	6	9,5%	29
Mee eens	16	46	74	58	23	71,1%	217
Zeer mee eens	9	8	9	19	2	15,4%	47
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	1	0	0	0	0,9%	1
Disagree	0	1	4	1	0	5,4%	6
Neutral	0	3	2	1	0	5,4%	6
Agree	8	28	15	15	5	63,4%	71
Strongly agree	4	7	10	5	2	25,0%	28
answered question							112
skipped question							14

36. Ik beoordeel de balans tussen mijn werk en privéleven als goed.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	2	1	3	1	2,3%	7
Oneens	0	8	11	9	4	10,5%	32
Neutraal	4	10	26	23	5	22,3%	68
Mee eens	17	39	52	47	19	57,0%	174
Zeer mee eens	5	3	5	8	3	7,9%	24
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	2	0	1	2,7%	3
Disagree	1	8	4	4	0	15,2%	17
Neutral	3	9	3	4	1	17,9%	20
Agree	8	17	17	12	4	51,8%	58
Strongly agree	0	6	5	2	1	12,5%	14
answered question							112
skipped question							14

37. Ik heb het gevoel dat er richting en zingeving in mijn leven zit.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	1	3	4	2	0	3,3%	10
Neutraal	3	12	18	16	5	17,7%	54
Mee eens	12	43	69	61	25	68,9%	210
Zeer mee eens	10	4	4	11	2	10,2%	31
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	1	4	1	0	5,4%	6
Neutral	3	8	4	0	0	13,4%	15
Agree	6	20	19	17	6	60,7%	68
Strongly agree	3	11	4	4	1	20,5%	23
answered question							112
skipped question							14

38. Ik ben tevreden over hoe mijn professionele leven verloopt.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	2	0	2	2	0	2,0%	6
Oneens	0	6	13	13	2	11,1%	34
Neutraal	5	20	25	20	6	24,9%	76
Mee eens	14	36	52	46	23	56,1%	171
Zeer mee eens	5	0	3	9	1	5,9%	18
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	1	1	0	0	1,8%	2
Disagree	1	4	3	2	1	9,8%	11
Neutral	2	11	10	4	2	25,9%	29
Agree	5	20	16	13	4	51,8%	58
Strongly agree	4	4	1	3	0	10,7%	12
answered question							112
skipped question							14

39. Ik ben tevreden over hoe mijn privéleven verloopt.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	1	4	1	1	1	2,6%	8
Neutraal	2	6	8	10	6	10,5%	32
Mee eens	13	37	74	61	20	67,2%	205
Zeer mee eens	10	15	12	18	5	19,7%	60
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	0	3	2	1	5,4%	6
Neutral	0	4	2	0	1	6,3%	7
Agree	7	28	22	15	3	67,0%	75
Strongly agree	5	8	4	5	2	21,4%	24
answered question							112
skipped question							14

40. Ik ervaar mijn professionele leven als zingevend en bevredigend.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	0	3	2	0	2,0%	6
Oneens	2	5	6	8	0	6,9%	21
Neutraal	1	23	28	22	12	28,2%	86
Mee eens	20	34	57	51	19	59,3%	181
Zeer mee eens	2	0	1	7	1	3,6%	11
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	1	1	0	0	1,8%	2
Disagree	0	4	5	0	0	8,0%	9
Neutral	3	12	8	3	1	24,1%	27
Agree	4	20	17	14	5	53,6%	60
Strongly agree	5	3	0	5	1	12,5%	14
answered question							112
skipped question							14

41. Ik ervaar mijn privéleven als zingevend en bevredigend.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	1	2	2	1	0	2,0%	6
Neutraal	0	7	8	7	6	9,2%	28
Mee eens	17	44	72	63	22	71,5%	218
Zeer mee eens	8	9	13	19	4	17,4%	53
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	1	1	1	1	3,6%	4
Neutral	0	2	5	1	0	7,1%	8
Agree	8	26	19	14	3	62,5%	70
Strongly agree	4	11	6	6	3	26,8%	30
answered question							112
skipped question							14

42. Ik ervaar regelmatig stress in mijn werk.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	2	0	0	0	1,0%	3
Oneens	8	16	16	13	6	19,3%	59
Neutraal	7	19	28	23	6	27,2%	83
Mee eens	9	17	40	40	14	39,3%	120
Zeer mee eens	1	8	11	14	6	13,1%	40
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	0	2	0	1,8%	2
Disagree	4	7	7	2	2	19,6%	22
Neutral	1	10	8	5	1	22,3%	25
Agree	7	14	13	12	3	43,8%	49
Strongly agree	0	9	3	1	1	12,5%	14
answered question							112
skipped question							14

43. Ik ervaar regelmatig stress in mijn privéleven.

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	5	6	5	7	4	8,9%	27
Oneens	13	24	37	37	13	40,7%	124
Neutraal	7	19	34	29	12	33,1%	101
Mee eens	1	12	19	16	2	16,4%	50
Zeer mee eens	0	1	0	1	1	1,0%	3
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	2	1	2	1	0	5,4%	6
Disagree	5	17	15	7	4	42,9%	48
Neutral	3	11	5	8	1	25,0%	28
Agree	1	8	7	6	2	21,4%	24
Strongly agree	1	3	2	0	0	5,4%	6
answered question							112
skipped question							14

44. Ik ga bijna elke dag met plezier naar mijn werk toe.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	1	1	1	0	1,0%	3
Oneens	1	5	6	4	2	5,9%	18
Neutraal	6	13	21	24	3	22,0%	67
Mee eens	18	39	62	52	26	64,6%	197
Zeer mee eens	1	4	5	9	1	6,6%	20
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	1	4	0	1	5,4%	6
Neutral	2	10	3	1	0	14,3%	16
Agree	7	21	21	14	4	59,8%	67
Strongly agree	3	8	3	7	2	20,5%	23
answered question							112
skipped question							14

45. Ik ga bijna elke dag met plezier naar huis toe.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	1	2	0	0	0	1,0%	3
Neutraal	0	3	10	9	2	7,9%	24
Mee eens	16	37	61	47	21	59,7%	182
Zeer mee eens	9	20	24	34	9	31,5%	96
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	0	0	0	0	0,0%	0
Disagree	0	1	0	0	1	1,8%	2
Neutral	0	1	2	1	0	3,6%	4
Agree	6	19	16	11	4	50,0%	56
Strongly agree	6	19	13	10	2	44,6%	50
answered question							112
skipped question							14

46. Ik voel mij vrijwel altijd gemotiveerd en betrokken om te werken.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	1	0	0,3%	1
Oneens	2	4	6	4	2	5,9%	18
Neutraal	2	16	14	11	2	14,8%	45
Mee eens	21	36	67	60	26	68,9%	210
Zeer mee eens	1	6	8	14	2	10,2%	31
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	1	1	0	0	1,8%	2
Disagree	0	2	2	0	0	3,6%	4
Neutral	2	10	5	0	0	15,2%	17
Agree	6	22	19	16	5	60,7%	68
Strongly agree	4	5	4	6	2	18,8%	21
answered question							112
skipped question							14

47. Ik neem vrijwel altijd voldoende rust en slaap goed.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	1	1	1	1	1	1,6%	5
Oneens	8	17	23	17	6	23,3%	71
Neutraal	4	14	31	23	8	26,2%	80
Mee eens	13	26	40	45	16	45,9%	140
Zeer mee eens	0	4	0	4	1	3,0%	9
answered question							305
skipped question							33
Strongly disagree	0	2	2	1	0	4,5%	5
Disagree	2	8	1	4	1	14,3%	16
Neutral	4	9	7	5	0	22,3%	25
Agree	5	18	16	10	5	48,2%	54
Strongly agree	1	3	5	2	1	10,7%	12
answered question							112
skipped question							14

48. Ik neem vrijwel altijd voldoende rustmomenten tijdens werk.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	3	2	3	0	2,6%	8
Oneens	10	11	30	28	11	29,5%	90
Neutraal	6	15	32	25	12	29,5%	90
Mee eens	10	32	31	33	9	37,7%	115
Zeer mee eens	0	1	0	1	0	0,7%	2
						answered question	305
						skipped question	33
Strongly disagree	0	4	1	1	0	5,4%	6
Disagree	2	8	6	4	2	19,6%	22
Neutral	4	13	9	5	1	28,6%	32
Agree	5	14	14	12	3	42,9%	48
Strongly agree	1	1	1	0	1	3,6%	4
						answered question	112
						skipped question	14

49. Ik kan terecht bij mijn sociale relaties te praten over privé- of werkgerelateerde problemen.							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Zeer oneens	0	0	0	0	0	0,0%	0
Oneens	1	1	4	5	1	3,9%	12
Neutraal	1	7	21	22	11	20,3%	62
Mee eens	16	47	64	58	20	67,2%	205
Zeer mee eens	8	7	6	5	0	8,5%	26
						answered question	305
						skipped question	33
Strongly disagree	0	1	0	0	0	0,9%	1
Disagree	0	0	1	2	1	3,6%	4
Neutral	1	7	9	6	1	21,4%	24
Agree	9	26	17	10	4	58,9%	66
Strongly agree	2	6	4	4	1	15,2%	17
						answered question	112
						skipped question	14

50. In mijn professionele leven zou ik hier meer van willen:							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Volgen van opleidingen/trainingen/cursussen	17	36	40	41	5	46,8%	139
Geven van opleidingen/trainingen/cursussen	1	6	16	15	3	13,8%	41
Presentaties geven	5	1	7	7	2	7,4%	22
Seminars/conferenties bijwonen	10	15	21	29	4	26,6%	79
Collega's coachen in hun werk	5	15	29	37	16	34,3%	102
Gecoacht worden in mijn werk	11	23	25	15	1	25,3%	75
Sportieve/fysieke activiteiten	5	14	20	20	2	20,5%	61
Meditatie/yoga/mindfulness etc.	3	7	18	12	5	15,2%	45
Gezonde snacks/maaltijden in de bedrijfskantine	2	5	13	5	4	9,8%	29
Sociale activiteiten met collega's	5	5	11	4	3	9,4%	28
Psychologische/emotionele/mentale begeleiding/coaching/steun	1	10	12	15	7	15,2%	45
Balans met mijn privéleven	1	16	23	28	10	26,3%	78
Balans in werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden	4	6	25	18	9	20,9%	62
Rustmomenten	3	9	18	16	9	18,5%	55
Flexibele werkdagen/tijden	4	9	19	23	8	21,2%	63
Thuiswerken	9	29	43	41	15	46,1%	137
Uitdaging en/of verantwoordelijkheid	11	24	22	23	0	26,9%	80
Autonomie in mijn werk	4	7	7	9	3	10,1%	30
Een stapje terug tot mijn pensioen	0	2	12	20	15	16,5%	49
Waardering en/of erkenning van collega's/leidinggevenden/managers	8	15	27	22	6	26,3%	78
Richting/doelen/zingeving in mijn dagelijkse werk	3	7	10	11	2	11,1%	33
Fysiotherapie/massageruimte	5	19	21	14	9	22,9%	68
Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk	3	9	12	12	6	14,1%	42
Anders (graaq specificeren)							20
						answered question	297
						skipped question	41

Answer Options	20 - 29 years	30 - 39 years	40 - 49 years	50 - 59 years	60 years and older	Response Percent	Response Count
Participating in training/courses	5	22	15	10	1	48,6%	53
Giving training/courses	2	6	2	3	4	15,6%	17
Giving presentations	3	4	3	4	1	13,8%	15
Attend seminars/conferences	6	20	11	11	3	46,8%	51
Guiding colleagues in their work	2	7	7	9	6	28,4%	31
Guidance in my work	3	9	0	2	0	12,8%	14
Exercise/physical activities	5	15	8	8	2	34,9%	38
Meditation/yoga/mindfulness etc.	4	12	6	4	0	23,9%	26
Healthy snacks/meals in the company restaurant	4	2	9	1	2	16,5%	18
Social activities with colleagues	4	9	9	3	1	23,9%	26
Guidance/support with psychological/emotional/mental counselling	0	5	2	1	0	7,3%	8
Balance with my personal life	4	11	8	8	3	31,2%	34
Balance in my work and/or responsibilities	1	14	8	4	1	25,7%	28
Breaks	0	7	1	1	1	9,2%	10
Flexible working days/times	2	11	12	7	3	32,1%	35
Working from home	6	16	15	7	2	42,2%	46
Challenge and/or responsibility	4	19	7	11	2	39,4%	43
Autonomy in my work	1	3	2	1	1	7,3%	8
Taking a step back until my retirement	0	1	2	1	1	4,6%	5
Appreciation and/or recognition from colleagues/managers/supervisors	4	18	14	7	1	40,4%	44
Purpose/sense of meaning in my daily working life	1	5	5	0	1	11,0%	12
Physiotherapy/massages	5	11	5	3	1	22,9%	25
Contribute to society/community/volunteering	5	8	6	0	1	18,3%	20
Other (please specify)							7
						answered question	109
						skipped question	17

51. In mijn privéleven zou ik hier meer van willen:

Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Sociale activiteiten en relaties	2	18	21	20	9	25,1%	70
Hobby's en interesses	8	14	17	21	8	24,4%	68
Sportieve activiteiten	12	20	36	36	7	39,8%	111
Aandacht voor voeding en levensstijl	6	11	12	12	2	15,4%	43
Psychologische/emotionele/mentale coaching	0	6	6	5	2	6,8%	19
Balans met mijn werklevens	3	11	33	27	12	30,8%	86
Rust en ontspanning	11	29	43	35	14	47,3%	132
Bijdragen aan de maatschappij/community/vrijwilligerswerk	5	8	17	23	16	24,7%	69
Anders (qraag specificeren)							27
						answered question	279
						skipped question	59
Answer Options	20 - 29 years	30 - 39 years	40 - 49 years	50 - 59 years	60 years and older	Response Percent	Response Count
Social activities and relationships	3	17	12	6	3	37,6%	41
Spare-time activities and interests	3	9	7	10	1	27,5%	30
Exercise/physical activities	6	19	17	11	6	54,1%	59
Attention to nutrition and lifestyle	2	11	5	2	0	18,3%	20
Guidance/support with psychological/emotional/mental counselling	0	3	5	1	0	8,3%	9
Balance with my working life	3	8	8	7	1	24,8%	27
Rest and relaxation	7	19	13	6	3	44,0%	48
Contribute to society/community/volunteering	3	11	7	6	4	28,4%	31
Other (please specify)							0
						answered question	109
						skipped question	17

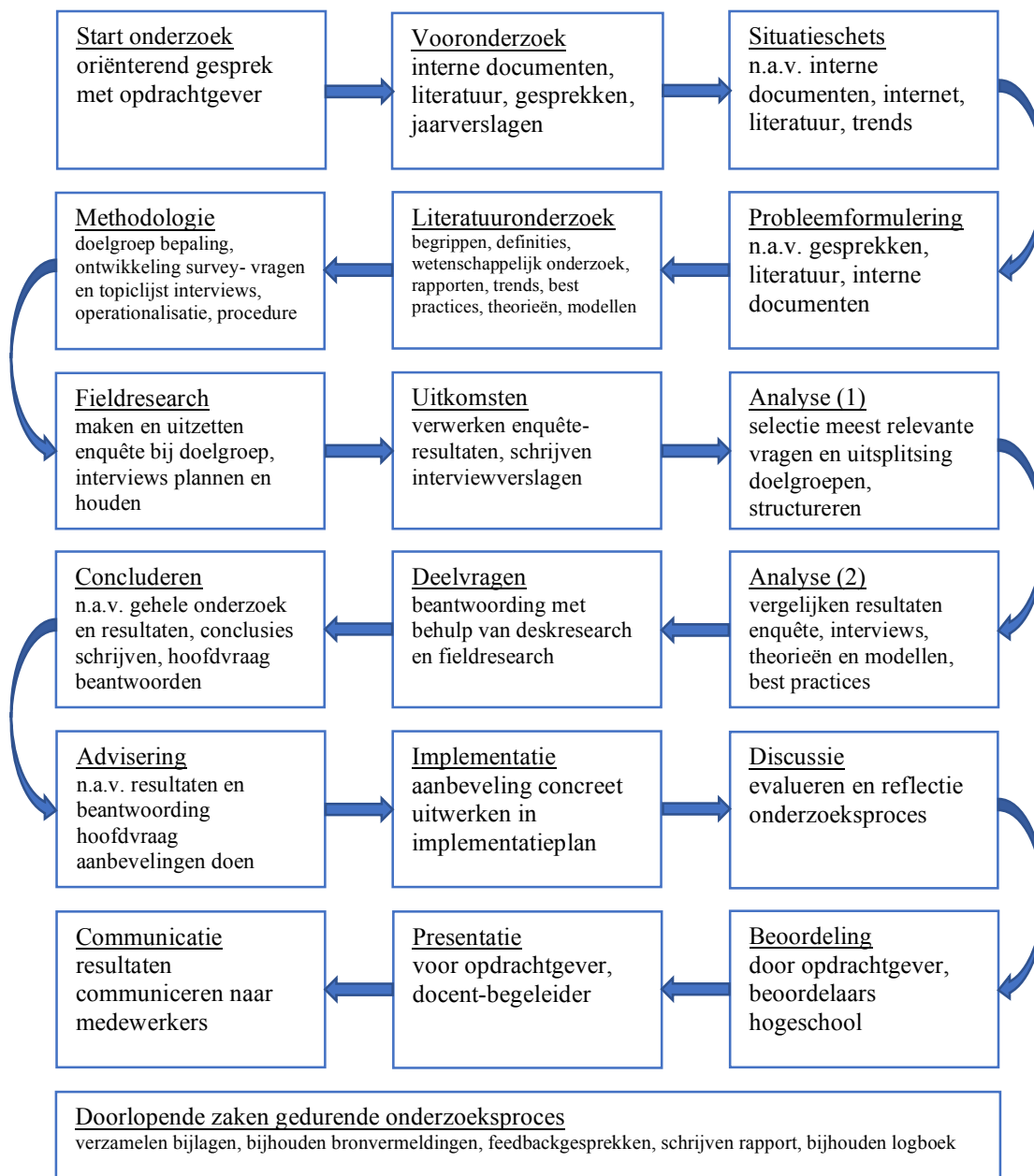
52. Bent u 50 jaar of ouder?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Ja, ik ben tussen de 50 en 60 jaar oud - ga door naar volgende drie vragen	0	0	1	88	2	30,3%	91
Ja, ik ben ouder dan 60 jaar - ga door naar volgende drie vragen	0	0	0	0	30	10,0%	30
Nee, ga door naar laatste pagina	25	61	93	0	0	59,7%	179
answered question							300
skipped question							38
Yes, my age is between 50 and 60 years - go to next three questions	0	0	1	22	0	21,1%	23
Yes, I am older than 60 years - go to next three questions	0	0	0	0	7	6,4%	7
No, go to final page	11	38	30	0	0	72,5%	79
answered question							109
skipped question							17

53. Fluor kent o.a. de 40-dagen regeling waarbij medewerkers van 60 jaar en ouder 40 dagen onbetaald verlof kunnen opnemen onder handhaving van de 40-urige arbeidsovereenkomst. In die situatie blijft de volledige pensioenopbouw doorgaan. Is deze regeling (HR-202) bij u bekend en zou u gebruik willen maken van deze regeling?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Ja, ik ken deze regeling en maak er al gebruik van	0	0	0	1	7	6,6%	8
Ja, ik ken deze regeling en ik overweeg om er gebruik van te maken	0	0	1	35	4	33,1%	40
Ja, ik ken deze regeling, ik wil wel minder gaan werken maar maak geen gebruik van deze regeling	0	0	0	10	10	16,5%	20
HR-202 is mij bekend en ik heb geen interesse om gebruik te maken van de mogelijkheden	0	0	0	8	7	12,4%	15
HR-202 is mij onbekend	0	0	0	34	4	31,4%	38
answered question							121
skipped question							217
Yes, I know and use this policy	0	0	0	0	1	3,3%	1
Yes, I know of this policy and I am considering using it	0	0	0	3	0	10,0%	3
Yes, I know of this policy, I would like to work less in the near future but not by using this policy	0	0	0	0	0	0,0%	0
HR-202 is known to me, but I do not have any interest in the possibilities of this policy, I will not use it	0	0	0	4	2	20,0%	6
HR-202 is unknown to me	0	0	1	15	4	66,7%	20
answered question							30
skipped question							96

54. Bent u op de hoogte van uw pensioenregeling?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is duidelijk wat mijn financiële situatie is na mijn pensionering	0	0	1	50	22	60,3%	73
Ik heb mij in de pensioenregeling verdiept en het is mij niet duidelijk	0	0	0	20	6	21,5%	26
Ik heb mij niet verdiept in de pensioenregeling	0	0	0	18	4	18,2%	22
answered question							121
skipped question							217
I have looked into my pension scheme and it is clear to me what my financial situation will be after my retirement	0	0	0	6	6	40,0%	12
I have looked into my pension scheme and it is not clear to me	0	0	1	8	1	33,3%	10
I have not looked into my pension scheme	0	0	0	8	0	26,7%	8
answered question							30
skipped question							96

55. Wat zou u gemotiveerd houden om tot uw pensioenleeftijd door te werken?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
Ik wil voldoende uitdaging	0	0	1	59	10	57,9%	70
Ik wil dat er minder druk (stress) op mij komt te staan	0	0	0	30	10	33,1%	40
Ik wil een functie krijgen die meer gericht is op de overdracht van kennis (coaching)	0	0	1	27	17	37,2%	45
Ik zou me meer gewaardeerd willen voelen	0	0	0	19	3	18,2%	22
Ik zou meer mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing willen	0	0	0	11	1	9,9%	12
Anders, namelijk:							12
answered question							121
skipped question							217
I want enough challenge	0	0	0	14	6	66,7%	20
I want to work in an environment with less pressure and less stress	0	0	1	5	0	20,0%	6
I would like to get a job that is more focused on knowledge transfer, like coaching	0	0	0	10	3	43,3%	13
I would like to feel more appreciated	0	0	0	3	2	16,7%	5
I would like to get the possibility to develop myself more (by getting education)	0	0	0	2	0	6,7%	2
Other (please specify)							3
answered question							30
skipped question							96
56. Opmerkingen of aanvullingen?							
Answer Options	20 - 29 jaar	30 - 39 jaar	40 - 49 jaar	50 - 59 jaar	60 jaar en ouder	Response Percent	Response Count
	2	8	16	17	5		48
answered question							48
skipped question							290
	3	4	3	1	2		13
answered question							13
skipped question							113

Bijlage X. Stroomschema onderzoeksproces en analyse



(Bijlage X: Figuur 5. Stroomschema onderzoeksproces. S.N. Hamer, 2017)