
JUNI, 2017- LEIDEN

VITAAL AAN HET WERK IN DE ZORG

*Kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar versterking
van de vitaliteit van de vijftigplussers in zorgfuncties*



AFSTUDEERSCRIPTIE

Bianca Koomen

S1083374

Hogeschool Leiden
Human Resource Management
HRHt14-16 Afstudeeropdracht
Docentbegeleider:
Marjan de Ruijter

In opdracht van:
Stichting Park Zuiderhout

Begrippenlijst

AZW	Arbeid in Zorg en Welzijn
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
Domotica	Domus (woning) en telematica. Zorgt in woningen en woonomgevingen voor elektronische communicatie tussen elektrische toepassingen, voor bewoners en dienstverleners. Zorgtaken, communicatie, ontspanning en andere huiselijke bezigheden worden gemakkelijker gemaakt door vele elektrische apparaten ¹
E-Health	E-health is het gebruik van technologie ter ondersteuning of verbetering van de gezondheid en de gezondheidszorg ²
GVP-opleiding	Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric opleiding
MMZ-opleiding	Medewerker Maatschappelijke Zorg opleiding
OER-methodiek	Ondersteuning Eigen Regie methodiek
Oudere medewerkers	Medewerkers van vijftigplus
PZH	Park Zuiderhout
SER	Sociaal-Economische Raad
V&VN branche	Verzorgenden en Verpleegkundigen branche
VHR	Vernet Health Ranking
VVT-Branche	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg branche
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
ZIP	Zorginformatieplatform
Zvw	Zorgverzekeringswet

¹ Allesoverhuisentuin (z.d.). *De slimme woning – Domotica* [webpagina]. Geraadpleegd op 4 april 2017, verkregen van <http://www.allesoverhuisentuin.nl/topics/encyclopedie-domotica/18>

² Zorgvisie (z.d.). *E-health* [webpagina]. Geraadpleegd op 4 april 2017, verkregen van <https://www.zorgvisie.nl/home/dossiers/e-health/>

Figuren, kaders en tabellenlijst

Figuren

Figuur 1. 7S model.....	P. 11
Figuur 2. Leeftijdsopbouw PZH 2014 – 2016.....	P. 12
Figuur 3. % Kritische functies per leeftijd op 31-12-2016.....	P. 12
Figuur 4. Huidige situatie managementstijl.....	P. 13
Figuur 5. Gewenste situatie managementstijl.....	P. 13
Figuur 6. Conceptueel model vitaliteit, Koomen (2017).....	P. 17
Figuur 7. Huis van Werkvermogen, Ilmarinen (2005).....	P. 18
Figuur 8. OCAI-model Cameron en Quinn (2011, oktober).....	P. 21
Figuur 9. Resultaten interviews 1 ^e open vraag.....	P. 29
Figuur 10. Resultaten interviews 2 ^e open vraag.....	P. 30
Figuur 11. Voorkeuren van de respondenten interviews.....	P. 32

Kaders

Kader 1. Hoofdvraag onderzoeksrapport.....	P. 7
Kader 2. Kernwaarden Park Zuiderhout.....	P. 8
Kader 3. Ambities Park Zuiderhout.....	P. 11
Kader 4. Resultaten duurzame inzetbaarheid volgens ING.....	P. 21
Kader 5. Deelvragen.....	P. 34

Tabellen

Tabel 1. Leeftijdsprognose 2017 – 2060.....	P. 9
Tabel 2. Leeftijdsopbouw PZH relatief per leeftijdscategorie.....	P. 12
Tabel 3. Onderzoeksmethoden.....	P. 23
Tabel 4. Enquêtevragen en bijbehorende onderdelen vitaliteit.....	P. 24
Tabel 5. Overzicht voorgelegde interventies tijdens de interviews.....	P. 25
Tabel 6. Populatie en respons enquête.....	P. 26
Tabel 7. Triangulatie.....	P. 26
Tabel 8. Ratio's per leeftijdscategorie.....	P. 28
Tabel 9. Ratioscores van laag naar hoog voor 50-59 en 60+.....	P. 28
Tabel 10. Totale scores vitaliteit per leeftijdscategorie.....	P. 28
Tabel 11. Meest gegeven antwoord per open vraag.....	P. 29
Tabel 12. Resultaten voorgelegde interventies interviews.....	P. 31

Voorwoord

In augustus 2016 kwam ik via mijn vorige stageplek voor het eerst in aanraking met Park Zuiderhout. Via een prachtige oprijlaan, omgeven door hoge, groene bomen, kwam ik aan bij het oude klooster. Na een eerste kennismaking is besloten om de samenwerking aan te gaan. Sinds augustus werk ik als assistent P&O bij Park Zuiderhout en sindsdien leer ik de organisatie beetje bij beetje steeds beter kennen. Naar mate het jaar vorderde, kwam het begin van mijn afstudeeropdracht vanuit mijn opleiding steeds dichterbij. Het leek mij prachtig om dit bij het sfeervolle, gastvrije Park Zuiderhout te voldoen. Na verschillende gesprekken is besloten de afstudeeropdracht naar het onderwerp vitaliteit uit te voeren in opdracht van Park Zuiderhout.

Voor u ligt het eindresultaat van dit adviesrapport ter verbetering van de vitaliteit van de oudere zorgmedewerkers bij Park Zuiderhout. Dit onderzoek is verricht in het kader van de afronding van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek is uitgevoerd tussen 6 februari 2017 en 6 juni 2017.

De totstandkoming van dit onderzoek is mede te danken aan mijn docentbegeleidster Marjan de Ruijter. Het snelle contact was zeer prettig, evenals de inhoudelijke en taalkundige feedback. Het initiatief dat zij toonde om zo goed mogelijke begeleiding te geven, heb ik zeer gewaardeerd. Tevens bedank ik hoofd Personeel & Organisatie, mijn begeleidster vanuit Park Zuiderhout. Elke week hadden we een overleg waarin ik kon laten zien waar ik mee bezig was, om feedback te ontvangen en vragen te stellen. De vrijheid, hulp en feedback waren zeer bevorderend voor dit onderzoek.

Tevens wil ik de medewerkers die de enquête hebben ingevuld bedanken, voor hun bijdrage aan dit onderzoek. In het bijzonder bedank ik de medewerkers die gereageerd hebben om, vaak in hun eigen tijd, met mij het gesprek aan te gaan. Deze interviews hebben het onderzoek een grote meerwaarde en verdieping gegeven. Tot slot bedank ik de teamleiders en manager x, voor hun input in het vooronderzoek. Dit heeft zeer geholpen het onderzoek af te bakenen en te komen tot het uiteindelijke resultaat.

Het schrijven van deze scriptie heeft mij plezier gedaan en interessante, nieuwe aspecten van het HR-vak laten ontdekken. Ik wens u als lezer veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Bianca Koomen,
juni, 2017.

Managementsamenvatting

Situatieanalyse, probleemformulering en theoretisch kader

De Nederlandse samenleving heeft te maken met een dubbele vergrijzing en dit heeft zijn invloeden op Park Zuiderhout. Aan de ene kant stijgen de levensverwachting, het aantal ouderen en daarmee de complexiteit van de zorg. Aan de andere kant veroudert het personeelsbestand van veel (zorg)organisaties. Bij Park Zuiderhout is op 31 december 2016 ruim één derde van het personeel, namelijk 36,7%, vijftigplusser.

Veel medewerkers bij Park Zuiderhout stromen eerder uit dan de pensioenleeftijd, bijvoorbeeld vanwege het fysiek zware werk, terwijl deze leeftijd de komende jaren stijgt. Daarnaast zijn er momenteel veel veranderingen gaande bij Park Zuiderhout, zoals een nieuw ICT-systeem en de invoering van krachtige teams, en kennen de zorgteams een tekort aan (kwalitatief goed) personeel. Mede hierdoor ligt de werkdruk bij de zorgteams zeer hoog.

Vanuit de situatieanalyse blijkt dat Park Zuiderhout kan investeren in vitaliteit, waardoor de duurzame inzetbaarheid van in het bijzonder de oudere medewerkers kan worden vergroot. Vanwege het gebrek aan een vitaliteitbeleid en de aanwezige plannen op de overige twee onderdelen van duurzame inzetbaarheid, te weten employability en werkvermogen, liggen de kansen voor Park Zuiderhout bij het onderdeel vitaliteit. Dit onderzoeksrapport geeft daarom antwoord op de centrale vraag:

Hoe kan Park Zuiderhout een vitaliteitbeleid effectief in de organisatie implementeren, zodat de zorgmedewerkers in de leeftijdscategorie van vijftigplus duurzamer inzetbaar worden?

Het doel van dit onderzoeksrapport is om een advies te geven aan Park Zuiderhout over het effectief implementeren van een preventief vitaliteitbeleid in de organisatie.

Resultaten, conclusies en aanbevelingen

Vanuit de fieldresearch zijn verschillende resultaten verkregen. Uit deze resultaten blijkt dat de vitaliteit over het algemeen goed is bij de zorgmedewerkers, maar dat er wel verschillende aspecten zijn binnen de organisatie die verbetering behoeven. De zestigplussers ervaren over het algemeen de laagste totale vitaliteit. Zij scoren de totale vitaliteit met een 7,1. Dit is echter een klein verschil met de leeftijdscategorie 20 – 39 jaar, die gemiddeld een 7,2 geven aan de totale ervaren vitaliteit. De categorie van 50 – 59 jaar scoort de totale vitaliteit op een 7,3.

Vitaliteit wordt gevoed door vier vitaliteitsbronnen, te weten mentaal welzijn, fysiek welzijn, sociaal welzijn en spiritueel welzijn. De categorie 50 – 59 jaar ervaart van deze vitaliteitsbronnen fysiek welzijn als laagste, de categorie van zestigplus ervaart het mentaal welzijn als laagste. Beide categorieën ervaren een sterke spiritueel welzijn.

Toch blijkt aandacht voor vitaliteit een belangrijk onderwerp voor de medewerkers. Mede dankzij dit onderzoek hebben de zorgmedewerkers het er met elkaar over gehad en hierbij speelde de vraag: 'Hoe gaan we het tot ons 67^e volhouden?'. Dit wordt bevestigd in de interviews met vijftigplussers, waarin de helft aangeeft er (bijna) zeker van te zijn niet tot aan de pensioengerechtigde leeftijd in de huidige functie te blijven werken bij Park Zuiderhout.

De implementatie van een vitaliteitbeleid, het hoofdadvis van dit onderzoeksrapport, kan hier verandering in brengen. Dit vitaliteitbeleid dient opgezet te worden met de visie dat oudere medewerkers krachtig zijn en veel passie voor het werk hebben, dat door de organisatie beter benut kan worden. Uit het fieldresearch blijkt tevens dat er verschillend wordt gereageerd op voorgelegde interventies. Er is dus maatwerk en ruimte voor regie van de medewerkers nodig. Om dit mogelijk te maken, wordt er geadviseerd om vitaliteitsgesprekken te implementeren. Tijdens deze vitaliteitsgesprekken kan worden geïnventariseerd wat voor de betreffende medewerker toegevoegde waarde heeft en worden mogelijkheden voorgelegd die de vitaliteit kunnen versterken. Maatwerk, ruimte voor input van de medewerkers en de rol van teamleiders spelen een cruciale rol bij het effectief implementeren van het vitaliteitbeleid bij Park Zuiderhout.

Inhoudsopgave

Inleiding	7
Leeswijzer	7
1. Situatietanalyse	8
1.1 Missie en visie	8
1.2 Externe analyse	8
1.2.1 Demografische ontwikkelingen	8
1.2.2 Economische ontwikkelingen	9
1.2.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	9
1.2.4 Technologische ontwikkelingen	10
1.2.5 Ecologische ontwikkelingen	10
1.2.6 Politiek-juridische ontwikkelingen	10
1.3 Interne analyse	11
1.3.1 Gedeelde waarden	11
1.3.2 Personeel	11
1.3.3 Managementstijl	12
1.3.4 Sleutelvaardigheden	13
1.3.5 Systemen	13
1.3.6 Structuur	14
1.3.7 Strategie	14
2. Probleemformulering	15
2.1 Aanleiding	15
2.2 Probleemstelling	15
2.3 Deelvragen	15
2.4 Doelstelling	16
2.5 Doelgroep	16
2.6 Afbakening	16
2.7 Maatschappelijke relevantie	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 De begrippen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid	17
3.2 De beïnvloedende factoren van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit	17
3.2.1 Vitaliteit	17
3.2.2 Werkvermogen	18
3.2.3 Employability	19
3.2.4 APK	19
3.3 Succes- en faalfactoren	20
3.4 Best practices	20
3.4.1 SAS en Hutten – Vitaliteit als kritische succesfactor	20
3.4.2 NOC*NSF – Vitaliteit stimuleert de inzetbaarheid op lange termijn	21
3.5 Cultuur	21
3.5.1 Familiecultuur	21
3.5.2 Adhocratiecultuur	22
3.5.3 Marktcultuur	22
3.5.4 Hiërarchiecultuur	22
4. Methodologie	23
4.1 Vooronderzoek	23
4.2 Deskresearch	24

4.3 Fieldresearch	24
4.3.1 Kwantitatieve fieldresearch	24
4.3.2 Kwalitatieve fieldresearch	25
4.4 Kwaliteitscriteria	26
4.4.1 Betrouwbaarheid	26
4.4.2 Validiteit	27
4.4.3 Bruikbaarheid	27
5. Resultaten	28
5.1 Resultaten enquête	28
5.1.1 Resultaten gesloten vragen	28
5.1.2 Resultaten open vragen	29
5.2 Resultaten diepte-interviews	29
5.2.1 De eerste twee open vragen	29
5.2.2 De voorgelegde interventies	30
5.2.3 De voorkeuren van de respondenten	32
5.2.4 Overige informatie	32
6. Conclusie	34
6.1 Conclusie deskresearch	34
6.2 Conclusie fieldresearch	35
6.3 De centrale vraag beantwoord	36
6.3.1 Aanbevelingen	36
6.4 Discussie	36
6.4.1 Discussie kwaliteitscriteria	36
6.4.2 Verder onderzoek verrichten	37
7. Implementatieplan	38
Literatuurlijst	42
Bijlagen	45
I. Organogram	46
II. Mindmap duurzame inzetbaarheid	48
III. Schematische weergaves	49
IV. Resultaten OCAIs	53
V. Verzuimcijfers per leeftijdscategorie	54
VI. Functieniveaus en kritische functies vijftigplusser	55
VII. Analyseschema's oriënterende interviews	56
VIII. Oriënterend interview manager x	57
IX. Enquête	58
X. Betrouwbaarheid enquête	68
XI. Resultaten overige gesloten vragen enquête	69
XII. Resultaten open vragen enquête	71
XIII. Interviews medewerkers	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
XIV. Hoofdadvis: vitaliteitbeleid	75

Inleiding

'Nederland in top drie van vergrijzing in Europa'³, 'Vergrijzing dempt economische groei'⁴ en 'Nederland in 2060 failliet als gevolg van vergrijzing en zorg'⁵, zijn maar enkele voorbeelden van krantenkoppen van de afgelopen jaren waaruit blijkt dat de vergrijzing van de samenleving al enige tijd een maatschappelijk probleem is. Mensen worden ouder en het aandeel van vijftien- tot twintigjarigen daalt daarentegen de komende tijd, met als gevolg dat er minder mensen toetreden tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is er momenteel een trend gaande dat de zorg continu verandert en complexer wordt. De zorgzwaarte stijgt, terwijl het aanbod van hoogopgeleide zorgkrachten schaars is op de arbeidsmarkt.

Deze ontwikkelingen zijn ook merkbaar bij Park Zuiderhout, een organisatie gericht op de welzijn, wonen en zorg voor ouderen. Het aanbod van nieuwe kwalitatief goede zorgverleners is schaars en het personeelsbestand verouderd. De organisatie dient dus haar eigen personeel zo duurzaam mogelijk inzetbaar te houden. Park Zuiderhout merkt met name bij haar oudere medewerkers, de vijftigplussers, dat de inzetbaarheid minder is dan bij de overige leeftijdsgroepen. De oudere medewerkers kunnen over het algemeen lastiger omgaan met de veranderingen die plaatsvinden binnen de organisatie en het fysieke aspect van het werk wordt voor hen steeds zwaarder, waardoor zij vaak beperkter inzetbaar zijn. Met andere woorden, de belasting van de oudere medewerkers neemt toe. De belastbaarheid, dus dat wat het lichaam aankan, van de vijftigplusser gaat achteruit. Dit terwijl de pensioengerechtigde leeftijd, een leeftijd waar veel medewerkers bij Park Zuiderhout voor uitstromen, de komende jaren alleen maar zal toenemen. Daarnaast bevindt driekwart van de vijftigplussers zich in een kritische functie, een functie die Park Zuiderhout niet kan missen. Kortom, er dient het nodige aangepast te worden.

De oudere medewerker dient dus langer, en daarmee duurzamer, inzetbaar te worden. Bij Park Zuiderhout is geen vitaliteitbeleid. Uit interviews met de teamleiders blijkt dat juist op het gebied van vitaliteit verbetering gewenst is, zodat de inzetbaarheid versterkt wordt. Daarom wordt er in dit onderzoeksrapport antwoord gegeven op de volgende vraag:

Hoe kan Park Zuiderhout een vitaliteitbeleid effectief in de organisatie implementeren, zodat de zorgmedewerkers in de leeftijdscategorie van vijftigplus duurzamer inzetbaar worden?

Kader 1 Hoofdvraag onderzoeksrapport

Dit onderzoeksrapport geeft een advies over het succesvol implementeren van een vitaliteitbeleid, zodat de oudere medewerker duurzamer inzetbaar wordt. Het vitaliteitbeleid dient als hulpmiddel voor de zorgmedewerkers, om gemakkelijker de pensioengerechtigde leeftijd te behalen, en voor de organisatie, om de zorgmedewerkers te ondersteunen bij het behalen van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit onderzoeksrapport kan als voorbeeld en inspiratie dienen voor andere, vergelijkbare organisaties.

Leeswijzer

In deze paragraaf wordt kort de opzet van dit rapport toegelicht. In het volgende hoofdstuk wordt de situatieschets weergegeven, met als beginpunt de missie en visie van Park Zuiderhout. In de situatieschets worden vervolgens een externe en een interne analyse uiteengezet met betrekking tot de onderwerpen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. De probleemformulering in hoofdstuk 2 komt voort uit de situatieschets. Dit hoofdstuk begint met de aanleiding van het onderzoek, gevolgd door de centrale vraag, de doelstelling, de doelgroep en de afbakening van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader weergegeven en wordt er antwoord gegeven op de deskresearchdeelvragen. In hoofdstuk 4 komt de methodologie aan bod. Vervolgens geeft hoofdstuk 5 de resultaten van het fieldresearchonderzoek weer. In hoofdstuk 6, de conclusie, worden de deelvragen en de centrale vraag beantwoord met behulp van de resultaten van hoofdstuk 5. Ook worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven ten behoeve van de centrale vraag. Tot slot geeft hoofdstuk 7 weer hoe de aanbevelingen ingezet dienen te worden met behulp van een implementatieplan.

³Meteren, W. van, in Trouw, 23 augustus 2013 - <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/3497137/2013/08/23/Nederland-in-topdrie-van-vergrijzing-in-Europa.dhtml>

⁴NUzakelijk, 8 augustus 2014 - <http://www.nu.nl/ondernemen/3846624/vergrijzing-dempt-economische-groei.html>

⁵Trend Office Bakas, 26 mei 2011 - <http://www.gezondheidskrant.nl/nederland-in-2060-failliet-als-gevolg-van-vergrijzing-en-zorg/>

1. Situatietanalyse

Dit hoofdstuk geeft een analyse weer van de organisatie Park Zuiderhout, met als beginpunt de missie en visie. Voor de analyse is onderscheid gemaakt tussen de externe en interne omgeving. Bij zowel de externe als de interne analyse worden de onderwerpen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid als uitgangspunt genomen.

1.1 Missie en visie

Park Zuiderhout is een stichting met aandacht voor het welzijn, het wonen en de zorg voor oudere bewoners. Dit doet de organisatie met de inzet van medewerkers en vrijwilligers. Het streven van Park Zuiderhout is omschreven in de missie. Deze is als volgt:

'Een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven en levensgeluk van bewoners. De eigen leefstijl, de autonomie en levensbeschouwing zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Park Zuiderhout wil uitblinken in het uitnodigen en ondersteunen van bewoners bij het voeren van de regie over het eigen leven' (Strategisch beleidsplan, Park Zuiderhout, 2017).

Het uitgangspunt van de visie van Park Zuiderhout is duidelijk, namelijk: 'Vieren van het Leven'. De bewoners worden gezien als unieke en zelfstandige personen, met ieder een eigen persoonlijkheid, eigen relaties en een eigen geschiedenis. De organisatie staat ervoor dat dit niet verloren gaat zodra een bewoner aangewezen is op zorg en ondersteuning. Het accent ligt binnen de organisatie op het zo normaal mogelijk wonen, met in het bijzonder de aandacht voor welzijn en zingeving. Indien het nodig is, is er de mogelijkheid tot ondersteuning of zorg, die op een uitmuntende manier geleverd wordt. De ongemakken van het ouder worden staan echter niet centraal binnen de organisatie. Het vieren van het leven, dat staat centraal. Park Zuiderhout ziet het ouder worden als een mooie fase van het leven, een fase met nieuwe energie, inspiratie en mogelijkheden om van dierbaren te genieten. Welzijn, in de zin van rust, ontspanning, genieten en een goed gesprek, is het uitgangspunt binnen de organisatie. Het belangrijkste streven is dat de bewoners een leven kunnen leiden zoals zij dat graag zien. De visie van Park Zuiderhout stelt dan ook:

'Bij Park Zuiderhout blijft uw sociale leven sociaal. Uw geliefde blijft uw geliefde en ook uw kinderen hoeven geen verzorger te worden' (Strategisch beleidsplan, Park Zuiderhout, 2017).

De religieuzen hebben, gezien de geschiedenis van Park Zuiderhout, een belangrijke plek binnen de organisatie. De organisatie is namelijk gevestigd in een oud klooster in Teteringen, vlakbij de stad Breda, en is van oudsher sterk verbonden met religieuzen. Vanuit het hele land vinden verschillende groeperingen religieuzen hun weg naar Park Zuiderhout (Park Zuiderhout, z.d.).

Vanuit de missie en visie zijn zes kernwaarden opgesteld die medewerkers en vrijwilligers dienen te hanteren in hun houding en gedrag (zie kader 1).

1. Inlevingsvermogen	3. Flexibiliteit	5. Integriteit
2. Omgevingsbewustzijn	4. Proactiviteit	6. Klantgerichtheid

Kader 2 Kernwaarden Park Zuiderhout

1.2 Externe analyse

Deze paragraaf gaat dieper in op de algemene macro-omgeving van Park Zuiderhout. De macro-omgeving is de omgeving waar Park Zuiderhout geen invloed op kan uitoefenen, zoals de wet- en regelgeving van de overheid. Deze omgeving heeft echter wel invloed op de organisatie. De externe analyse is gedaan met behulp van de DESTEP-analyse (Kleijn en Rorink, 2012). In bijlage III.A is een schematische weergave van de DESTEP-analyse te vinden.

1.2.1 Demografische ontwikkelingen

Transvorm, een organisatie die jaarlijks een benchmarkrapport opstelt van zorginstellingen in Noord-Brabant, stelt dat er sprake is van een dubbele vergrijzing. Aan de ene kant stijgen de levensverwachting en het aantal ouderen, waardoor onder andere de complexiteit van de zorg toeneemt, aan de andere kant veroudert het personeelsbestand van veel zorgorganisaties (2016, november). Door deze dubbele vergrijzing veranderen de zorgvraag en de competenties waarover zorgprofessionals dienen te beschikken. De zorgprofessionals zullen mee moeten gaan met deze veranderingen.

Het CBS ondersteunt de vergrijzing van de samenleving met een leeftijdsprognose tot het jaar 2060 (2016, 16 december). Tabel 1 laat zien dat het aantal vijfenzestigplussers de komende jaren toeneemt en vanaf 2040 ruim een kwart van de bevolking omvat. De groep nul tot twintigjarigen,

en daarmee het aantal instromende tot beroepsopleidingen en de beroepsbevolking, daalt echter de komende jaren.

Tabel 1 Leeftijdspggnose 2017 - 2060

	2017	2020	2030	2040	2050	2060
Totaal	17.089.794	17.342.426	17.837.096	18.111.373	18.134.708	18.159.662
0-20 jaar	3.816.839	3.782.080	3.762.939	3.910.804	3.835.069	3.816.640
65+	3.160.704	3.395.825	4.245.469	4.809.482	4.756.346	4.766.190
Verhouding 0-20 / totaal	22,33%	21,81%	21,10%	21,59%	21,15%	21,02%
Verhouding 65+ / totaal	18,49%	19,58%	23,80%	26,56%	26,23%	26,25%

Park Zuiderhout behoort tot de sector Zorg en Welzijn en de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg branche (VVT-branche). De sector Zorg en Welzijn kent in 2015 een gemiddelde pensioenleeftijd van 63,7 jaar, ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 64,4 jaar. Medewerkers in deze sector gaan dus relatief vroeg met pensioen. De VVT-branche kent een relatief hoog aantal pensioengangende mensen en een hoog leeftijdsgemiddelde ten opzichte van de rest van de zorgsector (Transvorm, 2016, november).

1.2.2 Economische ontwikkelingen

De economische ontwikkelingen in de zorg zijn sterk afhankelijk van de beslissingen op politiek niveau, vooral op het gebied van beschikbare budgetten (Transvorm, 2016, november). De bezuinigingen die sinds 2012 zijn doorgevoerd, hebben grote impact op de werkgelegenheid in de zorg. Volgens het UWV zijn er sinds 2012 ongeveer 44 duizend banen verloren gegaan in de VVT-branche. De prognose is dat, door de toenemende aanspraak op de zorg wegens de vergrijzing, de banenmarkt weer aantrekt. De verwachting is dat er tot 2020 ongeveer 2% aan arbeidsplaatsen bijkomt, voornamelijk in de thuiszorgbranche (2015, juni).

De VVT-branche heeft te maken met personele overschotten op lager opleidingsniveau. Daartegenover staat dat er een krappe arbeidsmarkt is voor functies van middelbaar en hoger beroepsniveau⁶, aldus het UWV (2015, juni). Dit terwijl juist de vraag naar hogere opleidingsniveaus stijgt, vanwege de complexer wordende zorg en de toenemende regierol van de zorgverleners. Deze toenemende regierol blijkt bijvoorbeeld uit het jaarrapport van de AWZ (2014, maart). Hierin wordt gesteld:

"De inhoud van het werk verandert, ook voor medewerkers die dezelfde baan behouden. Er ontstaat door deze ontwikkelingen meer behoefte aan competenties op gebied van coördinatie, coaching/begeleiding, teamwork, zelfstandigheid, omgang met mantelzorgers e.d." (AWZ, 2014, maart).

Om het tekort aan middelbaar en hoger opgeleid zorgpersoneel te ondervangen, is het voor zorgorganisaties van belang om te investeren in 'een leven lang leren', aldus het adviesrapport van de ZIP (2009, november).

1.2.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

De situatie rondom de ouderenzorg wordt gezien als een maatschappelijk probleem. De arbeidsmarkt wordt steeds knapper en ouderen blijven vaak langer thuis wonen, waardoor, zodra zij in een verplegingstehuis komen, de zorgzwaarte stijgt. Het is van belang dat de overheid investeert in de ouderenzorg, zo stelt Actiz (2016, 31 augustus). Uit een onderzoek van de FNV blijkt dat ruim 90% van het deelnemende zorgpersoneel aangeeft dat er minder of geen aandacht gegeven kan worden aan de bewoners, zo blijkt uit een uitzending van EenVandaag (2016, 31 augustus). Er is sprake van een personeelstekort in de ouderenzorg, waardoor de werkdruk stijgt.

Hugo Borst heeft een manifest voor de, volgens hem, belabberde ouderenzorg in Nederland opgesteld (2016, 24 oktober). Dit manifest moet de positie van kwetsbare ouderen onder de aandacht brengen en verbeteren. Het manifest stelt tien regels ter verbetering van de ouderenzorg, zoals 'stop het politiseren van de verpleeghuiszorg'. Een andere regel is 'stop de overdaad aan registratie', waarmee wordt bedoeld dat er meer richting een 'regelarme zorg' gehandeld dient te worden. Hiermee bedoelt Hugo Borst dat zorgmedewerkers tegenwoordig veel dienen te registreren, waardoor er minder tijd overblijft voor dat waar het daadwerkelijk om draait:

⁶ Het CBS stelt dat onder laag opleidingsniveau vmbo en mbo 1 wordt verstaan, middelbaar niveau vertegenwoordigd havo, vwo, mbo 2, 3 en 4 en hoog opleidingsniveau is hbo, wo bachelor en master (z.d.).

zorg leveren aan de ouderen. Door de toename van regelarme zorg komt er meer professionele verantwoordelijkheid bij het zorgpersoneel, aangezien zij zich meer met de zorg gaan bezig houden. Deze wens heeft Park Zuiderhout ook en hier wordt dieper op ingegaan bij paragraaf 1.3.1, waar de cultuur wordt besproken.

Een ander sociaal-maatschappelijk aspect is dat het imago van de ouderenzorg onder de jongeren niet goed is (Actiz, 2016, 31 augustus). Voor dit imagoprobleem is een campagne gestart, zodat bij de doelgroep, voornamelijk HBO-V studenten, het imago van de ouderenzorg verbetert. De campagne, genaamd 'daar zit meer achter', wordt ondersteund en gepromoot door staatssecretaris Van Rijn (daarzitmeerachter.nl, z.d.). Het imagoprobleem komt ook naar voren in een artikel van de NOS. In dit artikel wordt geconstateerd:

"Want hun⁷ grootste zorg is niet het geldgebrek in de zorg, maar het tekort aan mensen die in de sector willen werken." (NOS, 2017, 10 februari)

De NOS stelt dat het imago in de ouderenzorg er slecht aan toe is en dat dit grote gevolgen kan hebben voor het aankomende arbeidstekort van zorgprofessionals. Mevrouw Kersten, de directrice van de brancheorganisatie V&VN, vindt dat een gedeelte van de oorzaak bij de opleidingen ligt, vanwege een maximum aantal leerlingen dat zij hanteren. Daarnaast willen, zo stelt de directrice, veel studenten in een ziekenhuis werken en gaat de voorkeur veel minder vaak uit naar de wijkzorg of de zorg in verpleegtehuizen (Kersten, S., in NOS, 2017, 10 februari).

1.2.4 Technologische ontwikkelingen

De zorgtechnologie is de afgelopen jaren enorm in ontwikkeling, bijvoorbeeld in de toename van E-health en domotica (Transvorm, 2016, november). Dit heeft ook gevolgen voor de zorgprofessionals, onder andere op het gebied van ICT. De ontwikkelingen op het gebied van ICT kunnen de zorgprofessionals ondersteunen bij hun zorgtaken, bijvoorbeeld door het invoeren van elektronische dossiers, waardoor er meer tijd vrijkomt voor de medewerkers om aandacht te geven aan de bewoners (zorghulpAtlas, z.d.).

1.2.5 Ecologische ontwikkelingen

De ecologische ontwikkelingen zijn voor dit onderzoeksrapport niet relevant en worden buiten beschouwing gelaten.

1.2.6 Politiek-juridische ontwikkelingen

De pensioengerechtigde leeftijd wordt stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar in 2021. Deze maatregel is getroffen om de vergrijzing van de samenleving te ondervangen en het pensioenstelsel betaalbaar te houden. Dit heeft als gevolg dat medewerkers langer door moeten werken en dus duurzamer inzetbaar moeten zijn (Rijksoverheid, z.d.).

Per 1 januari 2015 is de AWBZ vervangen door de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en een nieuwe jeugdwet. De Wlz ondervangt alle zorgtaken van mensen met zware, langdurige zorgbehoefte, zoals kwetsbare ouderen. Deze zorg kan thuis gegeven worden, mits de situatie dit toelaat. Hierdoor blijven ouderen vaak langer thuis wonen en gaan zij pas naar een verzorgingstehuis indien de zorg te complex wordt voor de thuissituatie. De complexiteit van de zorg in zorginstellingen neemt daardoor toe (ZorgWijzer.nl, 2016, 25 april).

Het onderhandelingsakkoord van de cao VVT 2016 – 2018 (2016, 14 oktober) benadrukt het belang van gezond en prettig werken. Hierbij wordt benoemd dat er een plan van aanpak gemaakt dient te worden door de werkgever en de OR om het (langdurige) verzuim terug te dringen. Daarnaast wordt de zogenoemde 'kanteling werktijden' aangehaald, een plan dat Park Zuiderhout de komende jaren gaat doorvoeren. Bij de kanteling werktijden worden de medewerkers verantwoordelijk voor zelf plannen en roosteren, zodat er meer regelruimte voor de medewerkers komt. Er wordt aan de teams de ruimte geboden om op eigen tempo, via een weg die bij hen past, mee te groeien. Decentralisatie van verantwoordelijkheden, stimuleren van het vakmanschap, sneller in kunnen spelen op veranderingen en de zorgvraag, efficiënter kunnen sturen op personele bezetting en de afstemming tussen werk en privé spelen hierbij een belangrijke rol (2017, 20 februari).

Tot slot benoemt de cao dat er aandacht moet zijn voor leren en ontwikkelen, en dat organisaties daartoe ook een leerklimaat moeten creëren, zodat medewerkers gezonder en prettiger kunnen werken. In samenspraak met de OR moet er jaarlijks een strategisch opleidingsplan worden

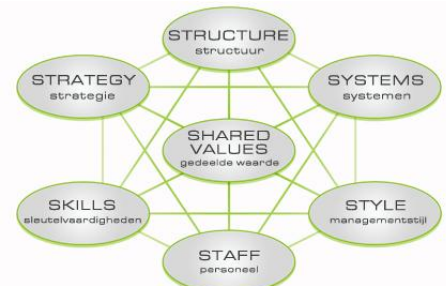
⁷ Met 'hun' wordt in het artikel de verpleegkundigen bedoeld

opgesteld. Er wordt in de cao benadrukt dat de duurzame inzetbaarheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van werknemers en werkgevers (2016, 14 oktober).

De cao (2016, 14 oktober) stelt verder in artikel 5.1.5 dat medewerkers die 55 jaar of ouder zijn, niet ingeroosterd worden voor nacht-, bereikbaarheids-, aanwezigheids- of consignatiediensten tussen 23.00 en 07.00 uur. De uitzondering hierop is wanneer de medewerkers geen bezwaar hiervoor hebben. Deze ontsiemaatregelen kunnen van invloed zijn op het versterken van de fysieke vitaliteit van oudere medewerkers.

1.3 Interne analyse

Deze paragraaf brengt de interne analyse van Park Zuiderhout in kaart. Dit gebeurt met behulp van het 7S model, dat is ontworpen door het organisatieadviesbureau McKinsey (in Organiseren & Managen, Doelen, A. en Weber, A., 2009, februari). Dit zijn zeven factoren die van invloed zijn op de beleidsvoering en prestaties van de organisatie. De zeven factoren staan te allen tijde met elkaar in verbinding en beïnvloeden en ondersteunen elkaar (zie figuur 1). In bijlage III.B is een schematische weergave van de interne analyse te vinden.



Figuur 1 7S model

1.3.1 Gedeelde waarden

De gedeelde waarden van Park Zuiderhout staan centraal binnen de organisatie. Deze waarden zijn de koppeling tussen en het uitgangspunt van de overige zes factoren. De missie en visie, beschreven in paragraaf 1.1, laten zien dat eigen regie, autonomie en levensbeschouwing belangrijke waarden zijn binnen Park Zuiderhout. Alle waarden vallen onder het concept 'Vieren van het Leven'. Park Zuiderhout vindt het van belang dat er ruimte is voor zingeving en levensvragen, zowel voor de bewoners als voor de werknemers. De waarden van Park Zuiderhout zijn samengevoegd in een MerkWerboekje (z.d.) ter ondersteuning van het dagelijkse werk van de werknemers en de vrijwilligers. Hieruit zijn zes ambities voortgekomen, te vinden in kader 3.

1. *Elke cliënt heeft andere behoeften.* Inleven in het leven van de cliënt en een bijdrage leveren aan het voortzetten daarvan.
2. *Park Zuiderhout: de plek om het leven te vieren.* De nadruk ligt op het genieten van alles wat Park Zuiderhout biedt.
3. *Ouder worden, een mooie fase in het leven.* De ruimte en gelegenheid bieden om cliënten te laten genieten.
4. *Niet persé meer doen, maar anders doen.* Altijd klaar staan voor cliënten, ook als je ze niet direct kunt helpen.
5. *Wij zijn te gast bij onze cliënt, niet andersom.* Ouder worden kent kwetsbare momenten, daarom is respectvol en discreet handelen van belang.
6. *De cliënt bepaalt en wij denken mee.* Cliënten kunnen prima zelf vertellen wat goed voor hen is.

Kader 3 Ambities Park Zuiderhout

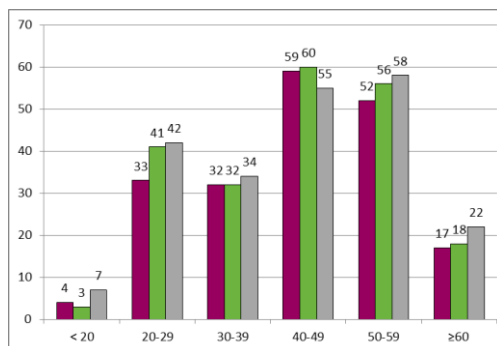
Een cultuur van een organisatie bepaalt welke waarden er binnen een organisatie gelden. De cultuur van Park Zuiderhout is, in kader van het vooronderzoek, in kaart gebracht met behulp van de OCAI-vragenlijst van Cameron en Quinn (2011, oktober) en uitgezet onder de vier teamleiders en hoofd P&O. Dit model wordt verder toegelicht in het theoretisch kader (hoofdstuk 3). In bijlage IV.A is een overzicht te vinden van de resultaten.

Uit de OCAI-vragenlijsten valt te concluderen dat het gewenst is om de familiecultuur als dominante cultuur te krijgen. Bij een familiecultuur heeft de organisatie een persoonlijk karakter en wordt de leiding gezien als mentor. Verder zijn teamwerk, participatie, menselijke ontwikkeling, openheid, vertrouwen en loyaliteit belangrijke waarden. De wens om meer te handelen richting een familiecultuur sluit goed aan bij de succesfactoren van het implementeren van een vitaliteitsbeleid. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.3. Uit de resultaten blijkt dat er in de huidige cultuur teveel aspecten van een hiërarchische cultuur aanwezig zijn en dat er meer gehandeld dient te worden richting de familie- en adhocratiecultuur. Bij een hiërarchische cultuur zijn vaak strakke regels, coördinerend leiderschap en aandacht voor efficiëntie belangrijke aspecten. De organisatie merkt dit doordat er veel geregistreerd dient te worden en de zorgmedewerkers veel tijd kwijt zijn aan administratie. De organisatie wil meer richting een regelarme zorg, waarbij er meer tijd is voor het zorg leveren en aandacht geven aan de bewoners (hoofd P&O, persoonlijke communicatie, 2017, 23 maart). Dit sluit aan bij het manifest van Hugo Borst (zie paragraaf 1.2.3 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen). De adhocratische cultuur is daarentegen dynamischer en hier staan vernieuwing, ontwikkeling en innovatie centraal. De marktcultuur speelt zowel in de huidige als in de gewenste cultuur nagenoeg geen rol.

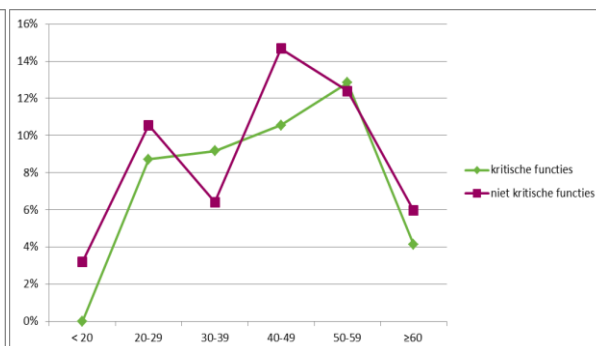
1.3.2 Personeel

In de externe analyse is geconcludeerd dat het personeelsbestand van veel zorgorganisaties verouderd is. Dit is eveneens zo bij Park Zuiderhout. In figuur 2 is de leeftijdsopbouw van 2014 –

2016 te vinden. De leeftijdsopbouw laat zien dat de meeste personeelsleden tot de leeftijdscategorieën 40-49 en 50-59 behoren. De vergrijzing van het personeel neemt toe. Dit is voornamelijk in de kritische functies, de functies die van wezenlijk belang zijn voor de organisatie, zoals te zien is in figuur 3 (hoofd P&O, 2016). In tabel 2 is het relatieve aantal medewerkers per categorie te zien en hieruit blijkt dat de groepen 50-59 en ≥ 60 gezamenlijk de afgelopen jaren steeds ruim één derde van het totale personeelsbestand vertegenwoordigen.



Figuur 2 Leeftijdsopbouw PZH 2014 - 2016



Figuur 3 % Kritische functies per leeftijd op 31-12-2016

Tabel 2 Leeftijdsopbouw PZH relatief per leeftijdscategorie

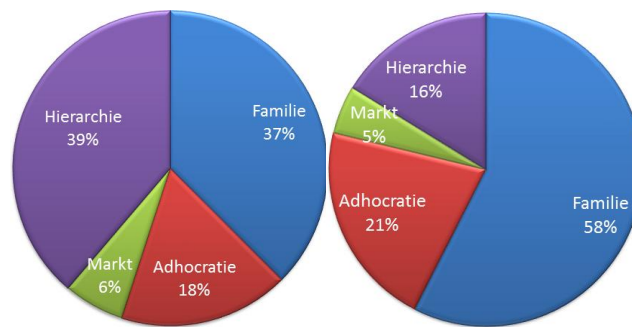
	<20	20-29	30-39	40-49	50-59	≥ 60	Totaal
31-12-2014	2,03%	16,75%	16,24%	29,95%	26,40%	8,63%	100%
31-12-2015	1,43%	19,52%	15,24%	28,57%	26,67%	8,57%	100%
31-12-2016	3,21%	19,27%	15,60%	25,23%	26,61%	10,09%	100%

De HRscan van Park Zuiderhout laat een verschuiving van het functieniveau zien. Er komt steeds meer hoger opgeleid zorgpersoneel. De verwachting is dat de vraag naar hoger opgeleiden de komende jaren zal toenemen (hoofd P&O, 2016). Er zijn vanaf heden geen medewerkers met MBO-1 meer in dienst en aan medewerkers met een MBO-2 wordt geen vast dienstverband meer gegeven. Voor MBO-3 wordt er gekeken naar opleidingen of een andere manier van kwaliteitsverhoging, zoals het volgen van GVP- (Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric) of MMZ-opleidingen (Medewerker Maatschappelijke Zorg). Hiermee komt de nadruk meer op het welzijnsaspect van de zorg te liggen, het uitgangspunt van de missie en visie van Park Zuiderhout. De meeste medewerkers hebben MBO-3 en de wens is om meer medewerkers met MBO-4 of hoger aan te nemen. Park Zuiderhout kent geen WO functies (hoofd P&O, persoonlijke communicatie, 2017, 7 maart).

Om de tevredenheid van de medewerkers te onderzoeken is in 2016 gestart met een jaarlijkse MedewerkerMonitor, uitgevoerd door de brancheorganisatie Actiz. Hieruit blijkt dat een kritiekpunt binnen de organisatie de hoge werkdruk is (zie bijlage III.C). De aanvaardbare werkdruk wordt gescoord op een 5,5 tegenover een gemiddelde van 5,7 in de branche. Deze werkdruk wordt voornamelijk in de zorgfuncties ervaren. Hier wordt de werkdruk gemiddeld namelijk gescoord met een 5, een aanzienlijk lagere score dan het gemiddelde in de branche en de rest van de organisatie (Actiz, 2016). Park Zuiderhout heeft een verbeterplan opgesteld met acties per zorgteam ter verbetering van de werkdruk (2017, 21 maart).

1.3.3 Managementstijl

Een onderdeel van de OCAI-vragenlijsten is de managementstijl. Deze vragenlijsten zijn in paragraaf 1.3.1 gebruikt om de cultuur in kaart te brengen. In figuur 4 en 5 zijn de huidige en gewenste situatie van de managementstijl weergegeven. In bijlage IV.B zijn de resultaten per respondent terug te vinden.



Figuur 4 Huidige situatie managementstijl **Figuur 5 Gewenste situatie managementstijl**

Uit de cirkeldiagrammen blijkt dat in de huidige situatie een hiërarchische managementstijl dominant is. Deze stijl kenmerkt zich door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid. In de toekomstige cultuur is het gewenst om meer richting de familie managementstijl te gaan. Deze managementstijl kenmerkt zich door teamwerk, consensus en participatie (Cameron en Quinn, 2011, oktober).

1.3.4 Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden zijn het onderscheidend vermogen van de organisatie. Park Zuiderhout staat in de top vijf van beste werkgevers in de branche. Dit blijkt uit de eerder benoemde MedewerkerMonitor, waar meer dan 40 brancheorganisaties aan mee hebben gedaan (Actiz, 2016). Tijdens een strategische heroriëntatie heeft de organisatie gekeken naar haar huidige en toekomstige identiteit (2014, 18 december). Deze heroriëntatie heeft plaatsgevonden, omdat er een nieuwe generatie ouderen is met nieuwe wensen, er steeds meer ouderen komen en de zorg betaalbaar dient te blijven. Kleinschaligheid is een belangrijke onderscheidend kenmerk van Park Zuiderhout. Hierdoor vindt een persoonlijke benadering plaats, met warmte en een ons-kent-ons gevoel. De persoonlijke benadering uit zich ook in de OER-methodiek, de 'ondersteuning eigen regie'. Bij de OER-methode wordt maatwerk afgestemd op de specifieke wensen van bewoners, waarbij de eigen regie leidend is en bewoners nog beter in staat worden gesteld het leven te vieren (2017, 31 januari). Dit sluit goed aan bij de missie en visie van de organisatie. Een ander onderscheidend kenmerk is de omgeving van de organisatie. De organisatie biedt de ouder wordende mens landelijk wonen in een prachtig stukje natuur, gevestigd in een oud klooster (strategisch beleidsplan Park Zuiderhout, 2017). Bij de toekomstige identiteit staat gastheerschap centraal. Dit wordt momenteel al in de organisatie doorgevoerd. Om gastheerschap een plek binnen de organisatie te geven, verwacht Park Zuiderhout van haar medewerkers dat zij de bewoners net dat beetje extra service en welzijn geven, zodat de bewoners het leven kunnen vieren.

1.3.5 Systemen

De ontwikkeling in de zorgtechnologie gaat snel, zo merkt ook Park Zuiderhout. Deze ontwikkelingen vragen om meer flexibiliteit en innovatie, waardoor Park Zuiderhout heeft besloten om verder te investeren in het ICT-netwerk. Deze investering omvat de gehele organisatie. Voor dit onderzoeksrapport zijn drie ontwikkelingen relevant, te weten de elektronische cliëntdossiers, de inzet van zorgdomotica en het digitaal planningssysteem (hoofd P&O, persoonlijke communicatie, 2017, 21 februari).

Door de implementatie van het elektronische cliëntendossier, dat gestart is in begin 2017, krijgen de bewoners meer eigen regie over hun zorg. Dit sluit goed aan bij de missie en visie van Park Zuiderhout. Tevens wordt vanaf 2017 gekeken naar de mogelijkheden van het inzetten van zorgdomotica, met name in de dementiezorg. Deze ontwikkelingen vragen nieuwe competenties van de werknemers (Kaderbrief 2017 Park Zuiderhout, 2017). Daarnaast zal een nieuw planningssysteem geïmplementeerd worden, waardoor de medewerkers uiteindelijk meer regie krijgen over de plannings en hun eigen werktijden. Dit systeem is ondersteunend aan de kanteling van werktijden die doorgevoerd wordt, zoals ook beschreven staat in het onderhandelingsakkoord van de cao VVT 2016-2018 (zie paragraaf 1.2.6). Het nieuwe planningssysteem moet tijdsbesparend zijn en de last wegnemen bij de leidinggevenden, aangezien zij nu veel tijd kwijt zijn met het plannen (hoofd P&O, persoonlijke communicatie, 2017, 21 februari).

Een ander onderdeel van systemen is de HR gesprekkencyclus. Deze cyclus bestaat bij Park Zuiderhout uit jaargesprekken, die minimaal één keer per jaar plaatsvinden, en

beoordelingsgesprekken, die incidenteel plaatsvinden indien het functioneren van een medewerker hiertoe aanleiding geeft (2009, 3 december). Tijdens de jaargesprekken staan het functioneren en alle zaken rondom het werk van de medewerker centraal. De jaargesprekken hebben aandacht voor het verleden, het heden, maar in het bijzonder voor de toekomst. De beoordelingsgesprekken kunnen consequenties hebben voor de arbeidsvoorwaarden, zoals salarisverhoging, functiewijzigingen en het niet verlengen van een contract.

1.3.6 Structuur

In bijlage I.A is het organogram van Park Zuiderhout te vinden. In bijlage I.B is de dienst Zorg en Ondersteuning verder uitgediept, aangezien deze groep de doelgroep van dit onderzoek is. In het organogram is te zien dat er een overkoepelende manager x is, met daaronder vier teamleiders. De vier teamleiders zijn verdeeld over de in totaal zeven zorgteams.

1.3.7 Strategie

Uit de externe analyse, te vinden in paragraaf 1.2, blijkt er vergrijzing van de samenleving plaatsvindt, er een tekort is en blijft aan hoger opgeleid zorgpersoneel en dat de zorgzwaarte toeneemt. Het personeelsbestand van Park Zuiderhout is verouderd, zo blijkt uit paragraaf 1.3.2. Om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden heeft Park Zuiderhout als strategisch speerpunt 'het implementeren van duurzame inzetbaarheid' (Jaarplan 2017 P&O, 2017). Het streven is om een beleid betreft duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen, met (preventieve) maatregelen en interventies (Kaderbrief 2017 Park Zuiderhout, 2017). Daarnaast heeft de organisatie als strategisch doel om een verzuimpercentage van maximaal 5% op jaarbasis te realiseren. In 2016 was het verzuimpercentage 6,36% over de gehele organisatie. In de zorgteams lag dit percentage aanzienlijk hoger, met een gemiddelde van 7,81% in 2016 (Vernet, 2016). Vanuit deze verzuimrapportage blijkt daarnaast dat Park Zuiderhout een Vernet Health Ranking, hierna VHR, heeft van 6,1 (zie bijlage III.C). De VHR laat in een rapportcijfer zijn hoe een organisatie het doet op het gebied van ziekteverzuim en de bijbehorende verzuimschade (vernet, z.d.). Dit cijfer is verslechterd ten opzichte van de voorgaande jaren. Het reduceren van het verzuim, door de implementatie van duurzame inzetbaarheid, is een strategisch speerpunt.

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid heeft Park Zuiderhout al enkele plannen. Ten eerste wordt er gewerkt aan krachtige teams (2017, 31 januari). De teams hebben hierbij een hiërarchische leidinggevende die organisatiedoelen en randvoorwaarden periodiek bepaalt, en die aan het eind van een periode de behaalde teamresultaten beoordeelt. De verdere sturing ligt bij het team, waarbij de leidinggevende ondersteunend is om de zelforganisatie te optimaliseren zodat het team de organisatie- en teamdoelen kan behalen. Hiermee wordt de zelforganisatie van teams verhoogd en krijgen de medewerkers meer regelruimte, worden ze minder gehinderd door protocollen en regels, en kunnen ze weer meer professional zijn. Dit sluit aan bij de gewenste verandering van een hiërarchische cultuur naar een familiecultuur. Bij de invoering van krachtige teams worden in eerste instantie de teamleiders begeleid, naar ondersteunend persoonlijk- en dienend teamleiderschap. Ook de invoering van de OER-methodiek en kanteling werktijden hangen samen met de krachtige teams.

Naast de invoering van krachtige teams werkt Park Zuiderhout ook aan de ontwikkeling van haar medewerkers. Vanaf 2017 wordt er gewerkt aan het Studiehuis Park Zuiderhout, waar medewerkers intern gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen. Overige plannen en acties die verband hebben met duurzame inzetbaarheid zijn terug te vinden in bijlage III.D.

2. Probleemformulering

2.1 Aanleiding

Uit de situatieanalyse blijkt dat er een tekort is aan (gekwaliceerd) zorgpersoneel. Daarom is het van belang dat Park Zuiderhout investeert in haar eigen personeel om hen zo lang mogelijk vitaal en met plezier aan het werk te houden, met de voorkeur tot aan de stijgende pensioengerechtigde leeftijd. Uit de interviews blijkt daarnaast dat de werkdruk, die momenteel als erg hoog ervaren wordt, bij de zorgteams afneemt als er meer vast personeel is. Het vaste personeel kent, in tegenstelling tot de uitzendkrachten of de ZZP'ers, over het algemeen een hoger verantwoordelijkheidsniveau en zij weten beter wat er gedaan moet worden (zie bijlage VII). Veel van de medewerkers gaan echter niet met pensioen op de pensioengerechtigde leeftijd, constateert manager x (zie bijlage VIII). Oudere medewerkers stoppen regelmatig voor de pensioenleeftijd, bijvoorbeeld door ziekte, door het te fysiek zware werk of door vervroegd pensioen op te nemen. Bij het oudere zorgpersoneel speelt dan ook de vraag: *"Hoe gaan we het tot ons 67^e volhouden?"* aldus de OR (persoonlijke communicatie, 2017, 28 maart).

Het is van belang om de inzetbaarheid van de vijftigplusser te waarborgen en te optimaliseren. Bijna driekwart van hen heeft namelijk een kritische functie, een functie die Park Zuiderhout niet kan missen (zie bijlage VI).

Vanuit de oriënterende interviews met de teamleiders blijkt dat het werk vooral lichamelijk voor de oudere medewerkers zwaar is, mede doordat het fysiek zwaar werk is (zie interview analyseschema's in bijlage VII). Over het algemeen hebben de oudere medewerkers meer lichamelijke klachten en zijn zij minder mobiel, constateren de teamleiders. Naast dat het lichamelijk vaak zwaarder wordt voor de oudere medewerkers, groeien zij over het algemeen ook minder mee met de veranderingen. Volgens manager x is het wegens financiële redenen echter voor de oudere medewerkers vaak niet mogelijk om minder te gaan werken. Zij stelt: *"Er moeten andere maatregelen komen om de inzetbaarheid te vergroten en de fysieke belasting te verlagen"*. Zowel de teamleiders als manager x geven aan dat de oudere medewerkers ook heel krachtig zijn. Zij hebben over het algemeen meer passie, ervaring en kennis dan de jongere medewerkers. Hier wordt volgens manager x echter weinig mee gedaan of op ingespeeld (zie bijlage VIII).

Om bij deze groep medewerkers de duurzame inzetbaarheid te vergroten, is het van belang om structureel aandacht te geven aan hun vitaliteit. Het versterken van de vitaliteit zorgt er namelijk voor dat de oudere medewerkers vitaler aan het werk zijn, waardoor de inzetbaarheid versterkt. Op dit moment kent Park Zuiderhout nog geen vitaliteitsbeleid voor de oudere medewerkers om de pensioenleeftijd te behalen. Dat aandacht voor vitaliteit gewenst is, wordt ondersteund door oriënterende gesprekken met de teamleiders (zie bijlage VII), persoonlijke communicatie met hoofd P&O en met de ondernemingsraad (2017, 28 maart).

2.2 Probleemstelling

In dit onderzoeksrapport staat de volgende vraag centraal:

Hoe kan Park Zuiderhout een vitaliteitsbeleid effectief in de organisatie implementeren, zodat de zorgmedewerkers in de leeftijdscategorie van vijftigplus duurzamer inzetbaar worden?

2.3 Deelvragen

Ter ondersteuning van de centrale vraag zijn verschillende deelvragen opgesteld, onderverdeeld in deskresearch- en fieldresearchvragen. De deskresearchdeelvragen worden in het theoretisch kader beantwoord, de fieldresearchdeelvragen in de resultaten.

Deskresearchvragen

- A. Wat is vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?
- B. Wat zijn beïnvloedende factoren met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en vitaliteit?
- C. Wat zijn de succes- en faalfactoren van vitaliteit (en duurzame inzetbaarheid)?
- D. Wat zijn best practices van vitaliteit (en duurzame inzetbaarheid)?

Fieldresearchvragen

- E. Hoe ervaren de vijftigplussers in zorgfuncties hun vitaliteit?
- F. Welke maatregelen hebben vijftigplussers nodig om hun vitaliteit, en daarmee hun duurzame inzetbaarheid, te versterken?

2.4 Doelstelling

Park Zuiderhout kent nog geen beleid op het gebied van vitaliteit. Daar dient dit onderzoeksrapport verandering in te brengen. In dit rapport wordt onderzoek gedaan naar de vitaliteit van de vijftigplusser in zorgfuncties en welke verbetermogelijkheden er op dit gebied zijn, teneinde een preventief vitaliteitsbeleidsadvies aan te leveren ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van de zorgmedewerkers in de leeftijdscategorie van vijftigplus.

2.5 Doelgroep

In dit onderzoeksrapport worden de vijftigplussers in zorgfuncties als doelgroep beschouwd. De vijftigplusser bij Park Zuiderhout is over het algemeen beperkter inzetbaar en vindt het lastiger om mee te gaan met veranderingen. Tevens kent driekwart een kritische functie en stromen veel medewerkers voor de pensioengerechtigde leeftijd uit. De inzetbaarheid van deze groep moet dus worden verhoogd.

Het onderzoek wordt daarnaast gespecificeerd tot de zorgfuncties, met daarbij afdelingen zoals de huishouding buiten beschouwing gelaten, aangezien de arbeidsmarkt voor zorgmedewerkers aanzienlijk krappere wordt. Tevens zijn zorgfuncties enorm in ontwikkeling, bijvoorbeeld door de toenemende invloed van zorgtechnologie, waardoor het van belang is dat medewerkers in de zorg hierin meegaan. De inzetbaarheid moet worden vergroot, om de tekorten op te vangen en het verzuim te verminderen. In het organogram van Park Zuiderhout is te zien dat dagbesteding tot de zorgteams hoort. Dit team wordt in dit onderzoeksrapport buiten beschouwing gelaten (zie bijlage I.B). De arbeidsmarkt voor activiteitenbegeleiders, die voornamelijk op de dagbesteding werkzaam zijn, is aanzienlijk groter en de functies verschillen met de functies in de zorg. De activiteitenbegeleiders betrekken bij het onderzoek is dus niet relevant en kan een vertekend beeld opleveren (hoofd P&O, persoonlijke communicatie, 2017, 21 februari).

Uit het verzuimrapport van Vernet (2016) blijkt dat er bij de jongere medewerkers van Park Zuiderhout een hoog verzuim is. Daarnaast hebben jongere medewerkers over het algemeen vaker te kampen met een slechtere werk-privé balans, bijvoorbeeld door jonge kinderen (zie bijlage VII). Het is relevant om dit via een ander onderzoek verder te onderzoeken. Hier wordt dieper op ingegaan in de discussie in paragraaf 6.4.

2.6 Afbakening

Duurzame inzetbaarheid is, zoals in het theoretisch kader verder wordt toegelicht, een breed begrip. Volgens de SER (2009, 17 april) zijn de drie hoofdthema's vitaliteit, werkvermogen en employability. Park Zuiderhout heeft al een aantal plannen op het gebied van duurzame inzetbaarheid die aansluiten bij de overige twee thema's. Het Studiehuis Park Zuiderhout ondervangt bijvoorbeeld voor een gedeelte de employability van medewerkers. Hiermee wordt ingespeeld op de toenemende vraag naar hoger opgeleid zorgpersoneel door te investeren in de ontwikkeling van de eigen medewerkers. Het invoeren van de krachtige teams speelt in op het werkvermogen van de medewerkers, vooral op het gebied van de invulling van het werk en leiderschap. Ook het Studiehuis Park Zuiderhout heeft een bijdrage aan het versterken van het werkvermogen, op het gebied van competenties, vaardigheden en kennis. Het ontbreekt dus nog aan een vitaliteitsbeleid, waardoor dit onderzoeksrapport daar dieper op ingaat.

2.7 Maatschappelijke relevantie

Duurzame inzetbaarheid is een thema dat de afgelopen jaren steeds meer in belangstelling staat bij organisaties (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012, 10 oktober), de maatschappij (manifest van Hugo Borst, 2016, 24 oktober) en de overheid (onderhandelingsakkoord cao VVT, 2016, 14 oktober). Het is daarom relevant om onderzoek te verrichten naar dit thema en hierop aanbevelingen te formuleren. Dit onderzoeksrapport geeft aanbevelingen om de vitaliteit, en daarmee de duurzame inzetbaarheid, van de oudere medewerkers te verbeteren. Onder andere vanwege de vergrijzing van de samenleving, kan dit onderzoeksrapport voor andere organisaties als voorbeeld dienen bij eigen onderzoeken naar de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van haar oudere medewerkers.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk is opgesteld ter theoretische ondersteuning van het onderzoeksrapport. Het theoretisch kader geeft antwoord op de deskresearchdeelvragen.

3.1 De begrippen vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Het verbeteren van de vitaliteit van de zorgmedewerkers staat in dit onderzoek centraal. Vitaliteit is een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Volgens Van Vuuren (2011) verbetert de duurzame inzetbaarheid indien de vitaliteit wordt versterkt. De definitie van Van Vuuren wordt gehanteerd:

"Onder vitaliteit wordt verstaan dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt, ofwel duurzaam inzetbaar is."
(Van Vuuren, 2011)

In de literatuur en vanuit verschillende onderzoeken komt naar voren dat er geen algemeen hanteerbare definitie van duurzame inzetbaarheid is. Het begrip is multidisciplinair en wordt op verschillende manieren omschreven. De meest gebruikte en omvattende definitie is de definitie van Van der Klink, et al. (2010, augustus). Deze definitie zal bij dit onderzoeksrapport gebruikt worden:

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

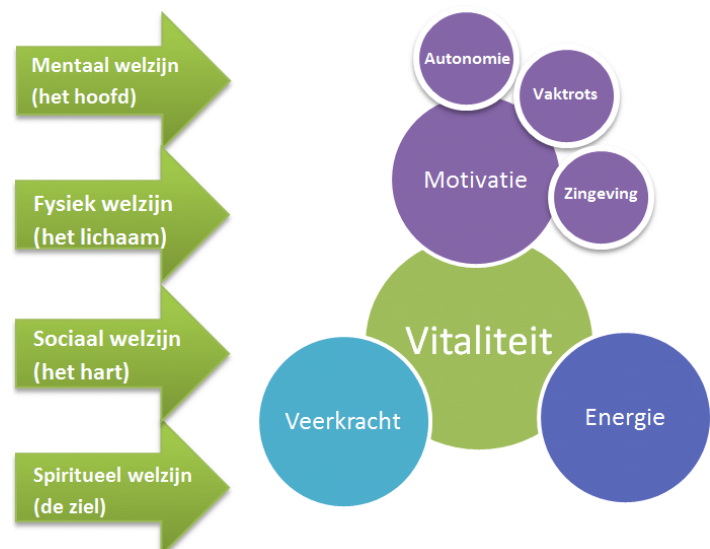
3.2 De beïnvloedende factoren van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

De SER heeft vastgesteld dat duurzame inzetbaarheid drie beïnvloedende factoren kent, te weten vitaliteit, werkvermogen en employability (2009, 17 april). In 2012 is het Manifest Duurzame Inzetbaarheid, een Manifest waar 100 Nederlandse bedrijven aan mee hebben gewerkt, verschenen. Dit Manifest stelt dat er vijf belangrijke factoren zijn voor het succesvol implementeren van duurzame inzetbaarheid, namelijk betrokkenheid, organisatie, gezondheid, ontwikkeling en 'APK'. De bevindingen van de SER en het Manifest Duurzame Inzetbaarheid komen gedeeltelijk overeen. In een onderzoek naar vitaliteitsmanagement is Van Vuuren (2011) dieper ingegaan op de bevindingen van de SER en zij haalt in haar onderzoek verschillende theorieën en onderzoeken aan die aanvullend zijn aan duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoeksrapport worden de drie bovengenoemde bronnen gecombineerd om een volledig beeld van duurzame inzetbaarheid te krijgen. In bijlage II is een mindmap te vinden van duurzame inzetbaarheid en de bijbehorende elementen.

Vanuit de situatieschets en de probleemformulering blijkt dat het onderzoek zich voornamelijk richt op het aspect vitaliteit van duurzame inzetbaarheid. Vitaliteit zal dus uitvoeriger uiteengezet worden. Desalniettemin worden ook de overige elementen van duurzame inzetbaarheid aangekaart, zodat Park Zuiderhout met behulp van haar huidige plannen duurzame inzetbaarheid volledig kan implementeren.

3.2.1 Vitaliteit

Volgens de SER is vitaliteit onder te verdelen in energie, motivatie en veerkracht (2009, 17 april). Dit komt overeen met de definitie van Van Vuuren (2011), waarin zij stelt dat een vitaal persoon gemotiveerd en energiek is. Om het begrip vitaliteit en de beïnvloedende factoren van vitaliteit overzichtelijk weer te geven, is er een conceptueel model opgesteld (zie figuur 6).



Figuur 6 Conceptueel model vitaliteit, Koomen (2017)

3.2.1.1 Conceptueel model vitaliteit

Beïnvloedende factoren

De drie beïnvloedende factoren, die zijn benoemd door de SER (2009, 17 april), hebben direct invloed op de vitaliteit. Hierbij geldt: hoe beter de motivatie, het energieniveau en de veerkracht, hoe sterker de vitaliteit is.

Het energieniveau geeft aan hoe energiek, fit en daadkrachtig iemand zich voelt. De mate van veerkracht geeft aan in hoeverre een persoon in staat is om te gaan met lastige situaties en uitdagingen, en hoe snel iemand weer herstelt na een probleem. Tot slot geeft de motivatie aan in hoeverre iemand doelen stelt en in welke mate men zich inzet deze doelen te bereiken (SER, 2009, 17 april).

De intrinsieke motivatie hangt samen met betrokkenheid, zo stellen Ryan en Deci in hun zelfdeterminatietheorie (2000, januari). Deze theorie gaat ervan uit dat veel factoren, zoals autonomie, al als behoeften bij mensen aanwezig zijn, zonder dat het bereiken van een bepaald doel ter sprake komt. Mensen vinden het van nature bijvoorbeeld prettig om autonomie te ervaren en zullen daardoor intrinsiek gemotiveerd zijn een bepaald doel te behalen. Mensen ervaren extrinsieke motivatie wanneer er bepaalde prikkels van buitenaf ondervonden worden (2000, januari). Volgens het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) hangt de betrokkenheid van een persoon, dat dus van invloed is op de motivatie, af van de autonomie, de vaktrots en de zingeving die men ervaart in het werk. Autonomie gaat over het ervaren verantwoordelijkheidsgevoel en mate van zelfsturing. Vaktrots heeft te maken met het feit of iemand zijn vak verstaat en de vakinhoudelijke kwaliteiten bijhoudt en doorontwikkelt. De zingeving wordt beïnvloed door het gevoel of iemand iets zinvol bijdraagt aan een groter geheel, en daar ook gewaardeerd en gerespecteerd voor wordt (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).

Beïnvloedende vitaliteitsbronnen

De drie beïnvloedende factoren van vitaliteit worden gevoed door vier vitaliteitsbronnen. Deze vitaliteitsbronnen hebben volgens Covey (2011, oktober) invloed op vier dimensies van mensen, namelijk op het hoofd, het lichaam, het hart en de ziel. Rosbender koppelt deze dimensies aan vier vitaliteitsbronnen, te weten mentaal welzijn, fysiek welzijn, sociaal welzijn en spiritueel welzijn (2015, 19 december).

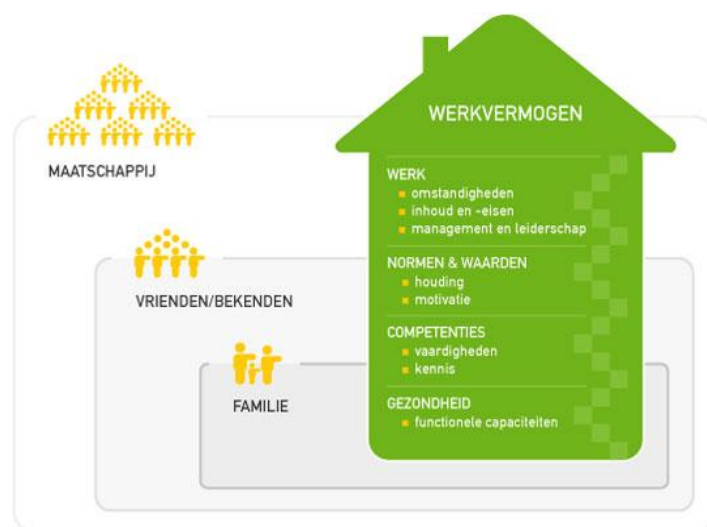
Ten eerste is het mentaal welzijn van invloed (het hoofd). Dit gaat over de persoonlijkheid van iemand en hoe sterk men in zijn schoenen staat, en kan dit dus van invloed zijn op de veerkracht. Het mentaal welzijn omvat ook het leren en ontwikkelen. Dit heeft met name invloed op de vaktrots, en daarmee op de motivatie. Vervolgens heeft het fysiek welzijn (het lichaam), de mate waarin iemand zich sterk en gezond voelt, invloed. Bij het fysiek welzijn is gezondheid van het lichaam ook van belang. Dit beïnvloedt het energieniveau. Het derde aspect is sociaal welzijn (het hart). Hierbij gaat het erom of iemand zich verbonden voelt met en gerespecteerd voelt in zijn of haar omgeving. Het laatste aspect is spiritueel welzijn (de ziel). Het spiritueel welzijn gaat over zingeving, persoonlijke waarden, overtuigingen en religie. Het gaat erover of men zich betrokken, zinvol en waardevol voelt. Dit heeft dus voornamelijk invloed op de zingeving van iemand, en daarmee op zijn motivatie.

3.2.2 Werkvermogen

DHC (z.d.) vermeldt in een onderzoeksrapport dat het werkvermogen aangeeft in hoeverre medewerkers lichamelijk en geestelijk in staat zijn om het werk dat zij doen uit te voeren. Dit wordt bepaald door een balans tussen individuele kenmerken, zoals de gezondheid en werkvereisten. De SER stelt dat het werkvermogen afhankelijk is van de lichamelijke, psychische en sociale capaciteiten van werknemers. Van Vuuren vult dit in haar onderzoek aan met het model 'Huis van Werkvermogen' van Ilmarinen (2005, zie figuur 7). De verschillende onderdelen uit het 'Huis van Werkvermogen' hebben ook invloed op vitaliteit.

Gezondheid – de begane grond

De onderste laag van het huis is fundamenteel voor het werkvermogen van werknemers, namelijk de



Figuur 7 Huis van Werkvermogen, Ilmarinen (2005)

gezondheid. Gezondheid is één van de vijf pijlers van het Manifest (2012, 10 oktober). Volgens de SER (2000, januari) is het hierbij de vraag of men beschikt over de lichamelijke, psychische en sociale capaciteiten om te werken. Met andere woorden, het mentaal welzijn, het fysiek welzijn en het sociaal welzijn zijn van invloed op de gezondheid. Uit onderzoek blijkt dat deze drie capaciteiten samen met de gezondheid de meeste invloed hebben op het werkvermogen van medewerkers (Vuuren, T. van, 2011). De gezondheid dient dus als basis voor het werkvermogen, maar ook voor de vitaliteit van medewerkers.

De overige verdiepingen

De eerste verdieping omvat de competenties van werknemers. Dit bestaat uit de vaardigheden en kennis die medewerkers bezitten en die nodig zijn voor het werk. De competenties hebben voornamelijk invloed op het mentaal welzijn en de vaktrots, aangezien dit van invloed is op het leren en ontwikkelen van medewerkers. De tweede verdieping, de normen en waarden, bevat de houding, drijfveren en motivatie van medewerkers. De tweede verdieping heeft voornamelijk invloed op het spiritueel welzijn. Indien de normen en waarden van de medewerker passen bij die van de organisatie, neemt het werkvermogen toe. De derde verdieping van het 'Huis van Werkvermogen' omvat de werkomstandigheden, de inhoud van het werk en de eisen die aan het werk gesteld worden. Ook het management en leiderschap vallen onder deze verdieping. Dit beïnvloedt het sociaal welzijn, namelijk in hoeverre de medewerker zich verbonden voelt met de werkomgeving. Tot slot is de (sociale) omgeving van een werknemer van invloed. Familie, vrienden, bekenden en de maatschappij kunnen hun invloeden uitoefenen op de werknemer. Deze omgeving kan van invloed zijn op het sociaal welzijn van een medewerker, bijvoorbeeld door de balans tussen werk en privé.

3.2.3 Employability

Het derde aspect dat volgens de SER van invloed is op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is employability. Employability is onder te verdelen in individuele factoren en bredere factoren. Onder employability wordt het vermogen verstaan om nu en in de toekomst adequaat verschillende werkzaamheden en functies te kunnen blijven vervullen. Dit is zowel in het eigen bedrijf als eventueel in een ander bedrijf (Vuuren, T. van, 2011). De individuele factoren van employability oefenen ook invloed uit op vitaliteit.

Individuele factoren

Zowel Fugate et al. (2004, 18 februari) als Van der Heijden en Van der Heijde (2006) stellen dat de mate van employability afhankelijk is van individuele factoren en competenties. Deze individuele factoren zijn loopbaanidentiteit, sociaal kapitaal, menselijk kapitaal, persoonlijk aanpassingsvermogen en balans tussen de werkgever en de werknemer.

Loopbaanidentiteit omvat de mate waarin iemand in staat is om loopbaanmogelijkheden te identificeren en realiseren, en hierover heldere doelen voor ogen te hebben. Dit hangt samen met het mentaal welzijn. Het sociale kapitaal is de mate van organisatiesensitiviteit, dus de mogelijkheid om binnen verschillende organisatieonderdelen te kunnen presteren. Aanpassing aan de bedrijfscultuur is hierbij van belang. Dit beïnvloedt het sociaal welzijn. Het menselijk kapitaal bestaat uit de vakspecifieke kennis, vaardigheden en ervaringen van een werknemer. Een groter menselijk kapitaal zorgt voor een betere employability en dit heeft invloed op het mentaal welzijn. Vervolgens is het persoonlijk aanpassingsvermogen van belang. Dit is de mate waarin iemand proactief en flexibel is in zijn of haar ontwikkeling en bij veranderingen op de arbeidsmarkt. Ook dit is van invloed op het mentaal welzijn.

Tot slot is een balans tussen de uiteenlopende belangen van de werkgever en werknemer van belang. Hiertoe behoort ook een evenwichtige werk-privé balans (Fugate et al., 2004, 18 februari en Van der Heijden en Van der Heijde, 2006). De balans tussen werkgever en werknemer en de werk-privé balans beïnvloedt het sociaal welzijn en het spiritueel welzijn.

Bredere factoren

Uit het onderzoek van Van Vuuren (2011) blijkt dat er bredere factoren zijn die invloed hebben op de employability van een werknemer. Deze factoren hebben verder geen invloed op dit onderzoeksrapport over vitaliteit en worden buiten beschouwing gelaten.

3.2.4 APK

Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) voegt nog een ander aspect toe, namelijk de APK (algemene periodieke keuring). Het Manifest stelt dat het van belang is om regelmatig te meten of de voltooide acties het gewenste effect hebben. Dit kan via verschillende manieren gemeten en geëvalueerd worden. Momenteel heeft Park Zuiderhout al verzuimrapportages, een HRscan en de

MedewerkerMonitor, die jaarlijks afgenomen worden. Deze rapportages kunnen inzicht geven in het feit of acties en implementaties rondom vitaliteit en duurzame inzetbaarheid de gewenste effecten opleveren. Volgens het Manifest (2012) kunnen ook periodieke gezondheidschecks, loopbaangesprekken en periodieke loopbaantrajecten inzicht geven in de mate van succes van duurzame inzetbaarheid. Voorgenoemde controles en keuringen leveren een bijdrage aan het succesvol implementeren van het vitaliteitbeleid.

3.3 Succes- en faalfactoren

Om duurzame inzetbaarheid, en dan in het bijzonder het vitaliteitbeleid, effectief te implementeren, is het van belang om te leren van andere organisaties.

Succesfactoren

HR Academy (z.d.) stelt dat er verschillende succesfactoren zijn ten behoeve van het implementeren van duurzame inzetbaarheid en een vitaliteitbeleid:

- Vitaliteit is de kritische succesfactor van duurzame inzetbaarheid voor organisaties.
- Draagvlak creëren bij het management en de leidinggevendenden is van cruciaal belang.
- Duurzame inzetbaarheid en de implementatie van een vitaliteitbeleid slagen indien achterliggende oorzaken aangepakt worden. Hierbij valt te denken aan hoge functieduur, zwaar of eentonig werk en een ongezonde leefstijl.
- Zorg voor enthousiaste kartrekker(s) met zakelijke motieven.
- Creëer samenhang met andere aspecten binnen de organisatie. Het mag geen eilandje binnen de organisatie zijn.
- Begin klein en eindig groot.
- Praat met de doelgroep, dus de participatie van de doelgroep is van belang.

Faalfactoren

Het rapport van HR Academy (z.d.) stelt dat er ook een aantal faalfactoren zijn:

- Zorg dat het geen P&O-feestje wordt. Het lijnmanagement en de doelgroep moeten ook de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en het vitaliteitbeleid zien en hiervoor verantwoordelijkheid dragen.
- Overschatting van het effect van duurzame inzetbaarheid en een vitaliteitbeleid. De effecten van het beleid worden regelmatig rooskleurig gezien dan dat de werkelijkheid echt is.
- Een onduidelijke noodzaak. Het is van belang dat duurzame inzetbaarheid op de agenda komt en blijft, en daarom moet de directie de noodzaak ervan inzien.
- Wachten op externe afhankelijkheden en omstandigheden, zoals wet- en regelgeving. Hierdoor vindt uitstel plaats. Durven beginnen, hoe klein dan ook, is van belang.

3.4 Best practices

Om te kijken wat een vitaliteitbeleid uiteindelijk kan opleveren en welke aandachtspunten er zijn, wordt er gekeken naar best practices van andere bedrijven.

3.4.1 SAS en Hutten – Vitaliteit als kritische succesfactor

De organisaties SAS en Hutten hebben veel prijzen gewonnen vanwege hun vitaliteitbeleid (Gillissen, L., in HR Academy, z.d.). De HR-directeur van Hutten stelt:

"Om de duurzaamheid van een organisatie te waarborgen heb je vitale mensen nodig."

Vitaliteit bestaat volgens hem daarbij uit fysieke en mentale facetten. Hierbij is het van belang dat medewerkers zich bewust worden van hun eigen vitaliteit en hun eigen inzetbaarheid tegen het licht houden. Het is van belang om je als organisatie op de medewerkers te richten en het klein en persoonlijk te houden. Daarnaast is het noodzakelijk om een goede werk-privé balans te hebben, vinden de HR-directeuren van SAS en Hutten. Als het thuis namelijk niet goed gaat, heeft dat zijn weerslag op de kwaliteit van het werk. Om een juiste balans te vinden, met zo min mogelijk stress, is het van belang dat medewerkers dagelijks bezig zijn met hun werktijden, welzijn en voeding. Ook sport en beweging hebben invloed op de vitaliteit.

Hutten heeft een vitaliteitsovereenkomst met haar medewerkers, waarin de organisatie zeven beloftes doet over hoe de organisatie zich gedraagt. In deze overeenkomst committeert de medewerker zich aan zaken op het gebied van leefstijl, beweging en roken. Daarnaast wordt verlangd dat de medewerkers hun talent en vakmanschap vooropstellen en hierin blijven

investeren. Het versterken van de mentale vitaliteit blijft vaak lastig, stelt de HR-directeur van SAS. Dit gaat erover hoe medewerkers flexibel van geest worden en openstaan voor veranderingen en vernieuwingen. Om het vitaliteitbeleid succesvol te laten zijn is het van belang om kartrekkers te hebben en continu kritisch te blijven, zo stellen beide organisaties (Gillissen, L., in HR Academy, z.d.)

3.4.2 NOC*NSF – Vitaliteit stimuleert de inzetbaarheid op lange termijn

In een artikel op de website FBDH (Fitste Bedrijf van Den Haag), een netwerk gericht op bedrijven die zich bezig houden met vitaliteit op de werkvloer, licht Arvid van Saane, het hoofd P&O/JZ van NOC*NSF, de succesfactoren van hun vitaliteitbeleid toe. Het eerste advies dat hierin gegeven wordt is om mensen van de werkvloer mee te laten denken en te betrekken, zodat er draagvlak gecreëerd wordt voor het uiteindelijke beleid. Hierbij is het van belang om hen ruimte te bieden en open te staan voor de aangedragen ideeën. Tevens stelt Van Saane dat het van cruciaal belang is om het op maat gemaakte vitaliteitbeleid vast te leggen, zodat er aanknopingspunten zijn voor het verdere beleid en vervolgstappen. Vanuit zijn eigen ervaringen geeft Van Saane aan dat sporten alleen niet voldoende is om vitaal te zijn. Een goede werk-privé balans is van belang, evenals de aandacht voor iemands werkplek, werkeisen en de mentale gezondheid. Van Saane stelt dat het vitaliteitbeleid voor hen geslaagd is, indien het ziekteverzuim daalt, mensen zich gesteund voelen, dat er aandacht is voor vitaliteit en dat dit bespreekbaar is binnen de organisatie.

3.4.3 ING – investeren in duurzaam ontwikkelen loont

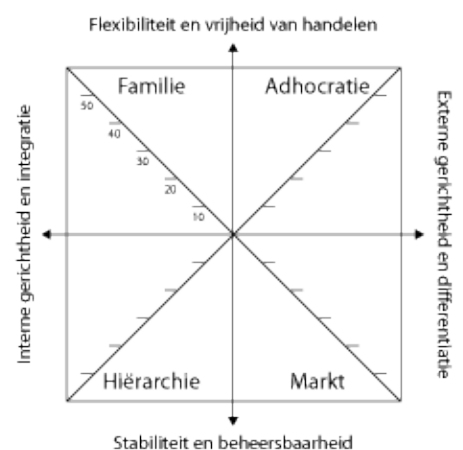
Aangezien het verhogen van de vitaliteit zorgt voor een versterkte duurzame inzetbaarheid, wordt de best practice op het gebied van duurzame inzetbaarheid van ING benoemd. Deze best practice wordt aangehaald in een rapport over de successen van duurzame inzetbaarheid, opgesteld door FNG Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie en AWWN (2011). Hierin wordt gesteld dat de ING handelt vanuit de gedachte dat duurzame inzetbaarheid zich niet alleen richt op de toekomst, maar al van toepassing is vanaf het begin van elke loopbaan. Duurzame inzetbaarheid loont voor zowel de werkgevers als voor de werknemers. Hierbij is, zo stelt de ING, de rol van de leidinggevende een cruciale factor. In kader 4 zijn de resultaten van het investeren in duurzaam ontwikkelen, en daarmee duurzame inzetbaarheid, te vinden.

- Verbeterde dienstverlening aan en meer betrokkenheid bij klanten
- Verhoogde efficiency en productiviteit
- Meer tevredenheid bij en betrokkenheid van de managers
- Een hoger engagement en betere betrokkenheid van de medewerkers
- Lagere in- en uitstroomkosten
- Toename van de vitaliteit van de medewerkers
- Betere resultaten

Kader 4 Resultaten duurzame inzetbaarheid volgens ING

3.5 Cultuur

In de situatieanalyse is gebruik gemaakt van het OCAI model van Cameron en Quinn (2011, oktober). OCAI staat voor Organizational Culture Assessment Instrument en maakt onderscheid in vier cultuurtyperingen. Het model zet de concurrerende waarden flexibiliteit en stabiliteit, en interne focus en externe focus tegenover elkaar. Hierdoor ontstaan er vier type culturen, namelijk familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur (zie figuur 8). Uit paragraaf 3.3 blijkt dat leidinggevend een cruciale rol spelen bij het implementeren van duurzame inzetbaarheid en een vitaliteitbeleid. Tevens stelt dezelfde paragraaf dat het van belang is dat medewerkers worden betrokken bij het proces. Hiervoor is dus een participerende en open cultuur nodig. Het is dus noodzakelijk om te kijken naar de cultuur van Park Zuiderhout, om te bepalen of de juiste culturele aspecten aanwezig zijn voor het succesvol implementeren van een vitaliteitbeleid. In de volgende subparagrafen worden de belangrijkste kenmerken per cultuur toegelicht en wordt benoemd hoe de teamleiders en het management per cultuur worden gezien.



Figuur 8 OCAI-model Cameron en Quinn (2011, oktober)

3.5.1 Familiecultuur

De familiecultuur wordt gekenmerkt door de interne focus van een bedrijf en de flexibiliteit. Een dergelijke cultuur kent een vriendelijke werkomgeving. Dit kan nagenoeg gezien worden als een grote familie. Loyaliteit en traditie zijn belangrijke kenmerken, evenals betrokkenheid, samenwerking en moraliteit. Leiders worden vaak gezien als mentoren en Human Resources heeft een belangrijke plek binnen de organisatie (Cameron en Quinn, 2011, oktober).

3.5.2 Adhocratiecultuur

Een adhocratiecultuur is ook flexibel, maar daarnaast is deze cultuur meer extern gericht. Dynamiek en creativiteit staan bij deze cultuur centraal. Organisaties met deze cultuur zijn vaak innovatief en medewerkers zijn niet bang om risico's te nemen. Het management en de teamleiders worden dan ook gezien als innovators, ondernemers en visionairen. Het ontdekken van nieuwe producten en diensten en daarin innovatief en vooruitstrevend zijn, zijn belangrijke aspecten van een adhocratiecultuur. Er is dus sprake van een voortdurende verbetering door het bedenken van creatieve oplossingen. Initiatief vanuit de medewerkers wordt in deze cultuur zeer op prijs gesteld (Cameron en Quinn, 2011, oktober).

3.5.3 Marktcultuur

De marktcultuur wordt getypeerd door de externe focus en de stabiele manier van bedrijfsvoering. Competitie, doelgericht werken en het behalen van succes, bijvoorbeeld door het vergroten van het marktaandeel, staan centraal bij de marktcultuur. Leiders en managers worden vaak gezien als opjagers. Bij een marktcultuur gaat men ervan uit dat de concurrentie de productiviteit versterkt. Er is bij organisaties met deze cultuur veel aandacht voor concurrentie en de eigen reputatie (Cameron en Quinn, 2011, oktober).

3.5.4 Hiërarchiecultuur

De laatste cultuur die Cameron en Quinn omschrijven wordt de hiërarchiecultuur genoemd. Deze cultuur is geformaliseerd en gestructureerd, intern gericht en zeer gefocust op stabiliteit. Bij deze cultuur staat het zo efficiënt mogelijk inrichten van de gehele organisatie centraal. Hier komen veel regels en procedures bij kijken. Vaak heeft het zo laag mogelijk houden van de kosten een belangrijke rol binnen de organisatie. Ook is er veel aandacht voor procesbeheersing en foutopsporingen. Leiders en het management worden bij deze cultuur getypeerd als organisatoren en coördinatoren (Cameron en Quinn, 2011, oktober).

4. Methodologie

Om de centrale vraag en de bijbehorende deelvragen te kunnen beantwoorden, is op verschillende manieren onderzoek verricht. In tabel 3 is een overzicht van de onderzoeksmethoden, het type onderzoek en de bijbehorende onderdelen te vinden. Tevens is benoemd voor welke deelvragen de onderzoeksmethoden zijn gebruikt. Bij kwantitatief onderzoek worden cijfermatige gegevens verzameld en dit wordt met behulp van statistiek geanalyseerd. Kwalitatief onderzoek stelt de beleving en betekenisgeving centraal. Er worden hier, in tegenstelling tot bij kwantitatief onderzoek, geen cijfermatige resultaten verzameld (Verhoeven, 2010).

Tabel 3 Onderzoeksmethoden

Onderzoeksmethode en type	Onderdelen	Gebruikt voor deelvraag
Vooronderzoek – kwantitatief	• OCAI-tool	N.V.T.
Vooronderzoek – kwalitatief	• Interne documentenanalyse • Externe bronnenanalyse • Oriënterende interviews teamleiders • Oriënterend interview manager x	N.V.T.
Deskresearch – kwalitatief	• Literatuuronderzoek	A, B, C, D
Fieldresearch – kwantitatief	• Enquête	E, F
Fieldresearch – kwalitatief	• Halfgestructureerde interviews medewerkers	F

4.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek heeft plaatsgevonden ter concretisering van het vraagstuk. Er is een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek gebruikt. Het kwantitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van de OCAI-vragenlijst. De OCAI-vragenlijst is uitgezet onder de teamleiders en hoofd P&O, met als doel de huidige en gewenste cultuur van Park Zuiderhout in kaart te brengen. Er is gekozen voor deze tool, aangezien hiermee duidelijk wordt wat de gewenste beweegrichting van de organisatie is. De uitkomsten van de ingevulde OCAI-vragenlijsten kwamen vrijwel overeen, waaruit dus blijkt dat het toekomstbeeld van de organisatie grotendeels eenduidig is.

Tevens heeft in het vooronderzoek kwalitatief onderzoek plaatsgevonden, aan de hand van interne documentenanalyse, externe bronnenanalyse en oriënterende interviews met de teamleiders en manager x. De interne documentenanalyse ging dieper in op wat er al aanwezig is bij Park Zuiderhout en welke plannen er zijn. De belangrijkste interne documenten tijdens dit onderzoek zijn het strategisch beleidsplan, MedewerkerMonitor, verzuimrapportages en de HR-scan. De externe bronnenanalyse analyseerde welke ontwikkelingen er plaatsvinden in de macro-omgeving van Park Zuiderhout die van invloed zijn op de centrale vraag. De interne en externe analyse zijn samengevoegd in de situatieanalyse.

Er zijn oriënterende interviews met de teamleiders van de zorg gehouden, waardoor de centrale vraag geconcretiseerd kon worden. Deze teamleiders hebben goed zicht op wat er in de zorgteams speelt en waar behoefte aan is. De oriënterende interviews waren gestructureerd van aard, waarbij vooraf de vragen zijn vastgesteld en waar niet van afgeweken is (Verhoeven, 2010). Aan het begin van het onderzoek is er een probleemstelling aangeleverd en naar aanleiding van deze initiële vraagstelling is er gestructureerd onderzoek verricht, zodat het onderwerp afgebakend kon worden tot het echte probleem. Dit type interview is gekozen, zodat er een goede vergelijking gemaakt kon worden tussen de verschillende zorgteams, aangezien de teamleiders allen dezelfde vragen beantwoord hebben. Hierdoor kon de huidige situatie in kaart gebracht worden en het probleem worden geconcretiseerd. De interviews zijn verwerkt met analyseschema's, te vinden in bijlage VII. Tevens heeft er een oriënterend interview plaatsgevonden met manager x. Hiervoor is een topiclijst (zie bijlage VIII.A) gebruikt en het interview is verwerkt in een analyseschema (zie bijlage VIII.B). Het doel van dit interview was om de mening van de manager te achterhalen en om ruimte te creëren voor de inbreng en ideeën van de manager (Verhoeven, 2010).

Met behulp van de documentenanalyses en de interviews is de vraagstelling geconcretiseerd tot het onderwerp vitaliteit voor de vijftigplussers in de zorg. De behoefte aan concretisering tot vitaliteit onder de vijftigplussers werd bevestigd door persoonlijke communicatie met hoofd P&O en de OR.

4.2 Deskresearch

De deskresearch bij dit onderzoek is van kwalitatieve aard in de vorm van literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek is gebaseerd op de bevindingen van het vooronderzoek en in dit hoofdstuk zijn de deskresearchdeelvragen beantwoord. Het literatuuronderzoek is gestart met definities van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, zodat duidelijk is wat er met deze begrippen wordt bedoeld. Vervolgens zijn de beïnvloedende factoren van duurzame inzetbaarheid toegelicht, zodat Park Zuiderhout een volledig beeld van het onderwerp krijgt. Dit is gedaan aan de hand van theorie van de SER (2009, 17 april), het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) en een onderzoeksrapport van Van Vuuren (2011). Er is gekozen voor een combinatie van deze drie bronnen, aangezien dat een volledig beeld geeft van de beïnvloedende factoren van duurzame inzetbaarheid. De factor vitaliteit is uitvoeriger uiteengezet, aangezien dit onderwerp centraal staat. Tevens behandelt het literatuuronderzoek de succes- en faalfactoren en best practices van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Hiervoor is gekozen, omdat het van belang is om inzicht te hebben in wat bij andere bedrijven wel en niet heeft gewerkt. Tot slot heeft er een theoretische onderbouwing plaatsgevonden van cultuur, omdat cultuur een rol speelt in dit onderzoek.

4.3 Fieldresearch

Naar aanleiding van het vooronderzoek en het literatuuronderzoek, is er gestart met het fieldresearch. Met behulp van de enquête (kwantitatief) en de halfgestructureerde interviews met de medewerkers (kwalitatief) zijn de fieldresearchdeelvragen beantwoord.

4.3.1 Kwantitatieve fieldresearch

Het kwantitatieve fieldresearch heeft plaatsgevonden via een enquête. Het onderwerp van de enquête is, vanwege het vooronderzoek, afgebakend tot vitaliteit. De onderdelen van de enquête zijn afgeleid van het literatuuronderzoek en toetsen de door de medewerkers ervaren mentale, fysieke, sociale en spirituele vitaliteit (deelvraag E). Tevens is er in de enquête middels open vragen ruimte geboden voor de respondenten om verbeteringen ter versterking van de vitaliteit aan te dragen (deelvraag F).

De enquête is uitgezet onder de zorgmedewerkers van alle leeftijdscategorieën. Hiervoor is gekozen, omdat er dan een goede vergelijking plaats kon vinden tussen de doelgroep, de vijftigplusser, en de jongere zorgmedewerkers. In bijlage IX.A is het plan van aanpak ten behoeve van de enquête te vinden. Er is tijdens de promotie gebruik gemaakt van flyers, zodat de respondenten eraan herinnerd werden om de enquête in te vullen (zie bijlage IX.C). Tevens zijn er berichten op het intranet en de besloten Facebook geplaatst, en hebben alle respondenten twee mails gehad (zowel werk- als privémail) ter informatie en herinnering van de enquête (zie bijlage IX.B en IX.D).

Er is gekozen voor een online enquête-tool, genaamd Thesistools.com (z.d.), aangezien de resultaten hiermee snel en efficiënt verwerkt konden worden. Er was echter ook de mogelijkheid om een papieren versie van de enquête in te vullen, welke vervolgens digitaal zijn ingevoerd door de onderzoeker. Er is gekozen voor de mogelijkheid van papieren versies om de respons te verhogen. Het online moeten invullen van een enquête kan namelijk als drempel worden gezien. Door beide methodes te gebruiken, dus zowel online als op papier, is de respons verhoogd. In tabel 6 is de respons per leeftijdscategorie te vinden. Dit is exclusief de teamleiders, aangezien zij niet tot de doelgroep behoren. In totaal hebben 54 respondenten de enquête ingevuld. Dit komt overeen met precies 50%.

In de enquête is gebruik gemaakt van verschillende vraagtypes (zie bijlage IX.E voor de enquête). De enquête begint met achtergrondvragen over de leeftijd en de functie. Deze vragen zijn gesteld om onderscheid te kunnen maken in verschillende doelgroepen. Vervolgens is de enquête opgebouwd in de onderwerpen mentaal vitaal, fysiek vitaal, sociaal vitaal en spiritueel vitaal. Er is gekozen om deze onderwerpen niet expliciet te benoemen in de enquête, aangezien er een aanzienlijke kans bestond dat de respondenten niet wisten wat de begrippen betekenen. In tabel 4 is een overzicht te vinden van welke vragen invloed hebben op welk onderdeel van vitaliteit.

Tabel 4 Enquêtevragen en bijbehorende onderdelen vitaliteit

Vraagnummers	Invloed op
Eén tot en met drie	Specificatie doelgroep
Vier	Mentaal vitaal
Vijf tot en met negen	Ontwikkeling en inzetbaarheid (onderdelen mentaal vitaal)

Tien en elf	Fysiek vitaal
Twaalf en dertien	Sociaal vitaal
Veertien en vijftien	Motivatatie (onderdeel sociaal vitaal)
Zestien	Spiritueel vitaal
Zeventien en achttien	Vitaal algemeen
Negentien	Overige opmerkingen

Voor het verwerken van de resultaten van de enquêtes is gebruik gemaakt van een codeboek (zie bijlage IX.F) en van Excel. In het codeboek is terug te vinden dat de antwoordmogelijkheden gekoppeld zijn aan cijfers, zodat de resultaten statistisch geanalyseerd konden worden. Hierbij refereert een hogere score aan een sterkere vitaliteit. In hoofdstuk 5. Resultaten is gebruik gemaakt van deze cijfers door per onderdeel van vitaliteit ratio's weer te geven.

4.3.2 Kwalitatieve fieldresearch

Er is gekozen om met de medewerkers uit de doelgroep halfgestructureerde interviews te houden (Verhoeven, 2010). Hierbij is gebruik gemaakt van een topiclist (zie bijlage XIII.A) en twee voorbedachte vragen. De topics kenden verder geen standaard vragen, er werd slechts gevraagd of de respondenten wilde reageren op de topics. Er is gekozen voor deze vorm van interviews, omdat de respondenten hierdoor de ruimte kregen om zelf ideeën aan te dragen, aanvullingen te doen en de vrijheid hadden om hun mening te verwoorden. Het doel was om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over de vooraf vastgestelde topics en daarnaast aanvullende informatie van de respondenten.

Uit de resultaten van de enquête bleek dat in de leeftijdscategorieën van 50 – 59 jaar en 60+ de laagste scores zijn behaald bij mentaal vitaal, fysiek vitaal en sociaal vitaal. Deze scores lagen dicht bij elkaar, waardoor alle drie de onderdelen meegenomen zijn in de interviews met de medewerkers. De scores op spiritueel vitaal lagen aanzienlijk hoger. Om deze reden is dit onderdeel buiten beschouwing gelaten tijdens de interviews. De uitnodiging voor de interviews was naar 32 medewerkers verstuurd, met 16 respondenten zijn er interviews gehouden. Dit is een respons van precies 50%. De interviews zijn verwerkt met behulp van analyseschema's (zie bijlage XIII.B). Alle respondenten waren een vrouw. Wegens anonimiteit wordt er geen verdere informatie over de respondenten verschaft.

Er zijn een aantal interventies voorgelegd aan de medewerkers. Deze interventies zijn gebaseerd op de uitkomsten van de enquête, de oriënterende interviews en het theoretische kader (TK). De interventies kunnen bijdragen aan het versterken van de drie onderdelen van vitaliteit. Het doel van de interviews was om de verschillende interventies te toetsen bij de doelgroep, zodat achterhaald kon worden wat de medewerkers nodig hebben om de vitaliteit te versterken (deelvraag F). In tabel 5 is een overzicht te zien van de voorgelegde interventies, het bijbehorende onderdeel van vitaliteit en een korte toelichting waarom deze interventie is voorgelegd. Er was daarnaast ruimte voor de respondenten om zelf interventies of verbeteringen aan te dragen.

Tabel 5 Overzicht voorgelegde interventies tijdens de interviews

Interventie / verbetering	Onderdeel vitaliteit	Toelichting waarom deze interventie
Sporten stimuleren, aanbieden, belonen	Fysiek vitaal	- Wordt regelmatig benoemd in de resultaten van de enquête - Gezondheid is de basis van het Huis van Werkvermogen (TK) - Benoemd in de best practice van Hutten en SAS (TK)
Hulpmiddelen Roosteren	Fysiek vitaal Mentaal vitaal Sociaal vitaal	- Wordt regelmatig benoemd in de resultaten van de enquête - Succesfactoren (TK): achterliggende oorzaken aanpakken (is gezond roosteren) - Huis van Werkvermogen (TK): aandacht voor de organisatie van het werk
Mentorschap / buddysysteem	Fysiek vitaal Mentaal vitaal	- Kwam naar voren in het interview met manager x
Snuffelstages	Mentaal vitaal	- Kwam naar voren in de interviews met de teamleiders van de zorg
Oprechte waardering,	Sociaal vitaal	- Wordt regelmatig benoemd in de resultaten van de enquête - Zingeving is van invloed op de motivatie, een

respect en aandacht		beïnvloedende factor van vitaliteit (TK)
Betrokkenheid	Sociaal vitaal	- Werd regelmatig benoemd in de resultaten van de enquête - Benoemd in de best practice van NOC*NSF (TK) - Betrokkenheid is van invloed op de motivatie, een beïnvloedende factor van vitaliteit (TK) - Succesfactoren (TK): zorg voor participatie van de doelgroep

4.4 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf worden de kwaliteitscriteria 'betrouwbaarheid', 'validiteit' en 'bruikbaarheid' van dit onderzoeksrapport toegelicht (Verhoeven, 2010).

4.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft onder andere te maken met het aantal respondenten. Verhoeven (2010) stelt dat naar mate de steekproef groter is, er nauwkeuriger uitspraak gedaan kan worden. Voor het minimale aantal respondenten is een adviesrapport van het UWV aangehouden, waarin richtlijnen voor onderzoeksbureaus worden gegeven (2016). Hierin stelt het UWV het minimale aantal respondenten, dat gehaald dient te worden voor een representatief onderzoek, vast. De enquête is verstuurd naar 108 medewerkers. Volgens het UWV dient bij een populatie die groter is dan 100, een respons van 25% behaald te worden. In dit onderzoek komt dat overeen met een minimale respons van 27 respondenten. In tabel 6 is te zien dat dit percentage (ruimschoots) behaald is.

Aangezien dit onderzoek specifiek gericht is op de vijftigplussers, en om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, is er voor gekozen om de respons per leeftijdscategorie te vergelijken met de richtlijnen van het UWV. In bijlage X.A is terug te vinden wat deze richtlijnen specifiek zijn en in bijlage X.B in hoeverre de responseis per leeftijdscategorie is behaald. Tevens is in bijlage X.C voor de volledigheid ook een vergelijking gemaakt tussen het functieniveau en de responseis van het UWV.

Tabel 6 Populatie en respons enquête

Leeftijdsgroep	Populatie	Respons	Percentage respons
< 20	1	1	100%
20 – 39	54	24	44,4%
40 – 49	18	10	55,6%
50 – 59	27	16	59,3%
≥ 60	8	3	37,5%
Totaal	108	54	50%

Daarnaast is door het gebruik van triangulatie de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd. Hiermee wordt bedoeld dat er meerdere dataverzamelmethodeën zijn gebruikt om de centrale vraag te beantwoorden (Verhoeven, 2010). Door het gebruik van triangulatie wordt gecontroleerd of de resultaten overeenkomen bij verschillende methoden. In tabel 7 is een overzicht te vinden van de methoden en de bijbehorende doelen.

Tabel 7 Triangulatie

Methode	Doel
Literatuuronderzoek	Begrip duurzame inzetbaarheid en vitaliteit, incl. bijbehorende factoren, definiëren
Oriënterende interviews teamleiders	Onderzoek afbakenen tot vitaliteit
Oriënterend interview manager x	Afbakening van het onderzoek controleren bij de manager
Enquête	Ervaren vitaliteit en verbeterpunten op het gebied van vitaliteit achterhalen
Halfgestructureerde interviews zorgmedewerkers vijftigplus	Resultaten en verbeterpunten van de enquête toetsen bij de doelgroep en de onderliggende meningen achterhalen

Tot slot is er voor de betrouwbaarheid gekeken naar de betrouwbaarheidscoëfficiënten (Verhoeven, 2010) van de verschillende onderdelen van vitaliteit in de enquêtes (zie tabel 4 voor de vragen per onderdeel). Dit geeft de samenhang tussen de verschillende items aan en in welke mate de items samen een betrouwbaar beeld geven van de betreffende onderdelen. Bijvoorbeeld, in hoeverre geven de stellingen (items) van vraag vier in totaal een betrouwbaar beeld over mentaal vitaal. Dit wordt ook wel de analyse van homogeniteit genoemd en wordt aangeduid met de Cronbach's alpha. Deze zijn berekend met behulp van Excel en het boek 'Statistiek met Excel' van Baarda en Van Vianen (2015). De afzonderlijke items kunnen als totaalcijfer worden gebruikt bij een Cronbach's alpha van 0,70 of hoger (Baarda en Van Vianen, 2015). Uit berekeningen blijkt dat alle vier de onderdelen van vitaliteit een alpha hebben van 0,70 of hoger, waardoor de items samengenomen mogen worden tot een totaalscore per onderdeel (zie bijlage X.D voor de Cronbach's alpha's per onderdeel).

Voor het berekenen van de betrouwbaarheidscoëfficiënten zijn de vragen Mentaal5, Mentaal6 en Mentaal13 gehercodeerd. Dit zijn de vragen:

- *Ik moet regelmatig overwerken of terugkomen (Mentaal5)*
- *Ik vind het vervelend als ik moet overwerken of terugkomen (Mentaal6)*
- *Als ik thuis ben, denk ik toch veel aan mijn werk (Mentaal13)*

Door het hercoderen van deze vragen, corresponderen bij alle vragen een hogere score met een hoger ervaren niveau van vitaliteit.

4.4.2 Validiteit

De validiteit van een onderzoek, ook wel de geldigheid genoemd, gaat na in hoeverre het onderzoek vrij is van systematische fouten. Er is bij de enquêtes gekozen voor een anonieme verwerking, waardoor de sociaal wenselijke antwoorden geminimaliseerd zijn. Bij de interviews was anonimiteit niet mogelijk, aangezien de onderzoeker fysiek aanwezig was. Hierdoor wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden groter, waardoor de validiteit verminderd (Verhoeven, 2010). Het is geprobeerd om dit te beperken door met de respondenten apart te gaan zitten, zodat niemand anders hoorde wat er werd besproken. Tevens is benadrukt dat de gegeven antwoorden anoniem zijn en dat er geen consequenties volgen naar aanleiding van de interviews. Alleen de onderzoeker weet dus exact wie wat heeft gezegd.

Een vorm van validiteit is begripsvaliditeit, of terwijl 'meten wat je wilt meten' (Verhoeven, 2010). De enquête is gebaseerd op de vier onderdelen van vitaliteit, welke voortgekomen zijn uit het literatuuronderzoek. Door deze vier onderdelen te meten, is een zo compleet mogelijk beeld van vitaliteit gevormd.

Een andere vorm van validiteit is populatievaliditeit. Dit geeft de mate aan waarin de steekproef (de respons) een juiste afspiegeling is van de populatie (alle zorgmedewerkers bij Park Zuiderhout). De kenmerken van de steekproef moeten grotendeels overeenkomen met die van de populatie (Verhoeven, 2010). In dit onderzoek is de populatievaliditeit gecontroleerd door de leeftijd en de functieniveaus van de steekproef en de populatie met elkaar te vergelijken, zodat geconcludeerd kan worden of de resultaten van de enquête generaliseerbaar zijn voor alle zorgmedewerkers bij Park Zuiderhout. Uit bijlagen X.B en X.C, waar de leeftijden en functieniveaus van de steekproef en de populatie met elkaar vergeleken zijn, blijkt dat de steekproef grotendeels representatief is voor de populatie. Uitzonderingen hierop zijn de leeftijdscategorie zestigplus en de functieniveaus van (contact)verzorgende en verpleegkundige MBO.

De resultaten van de enquête zijn niet generaliseerbaar, en dus niet valide, voor overige functies bij Park Zuiderhout, aangezien er geen respons is met een andere functie dan een zorgfunctie.

4.4.3 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van een onderzoek gaat erover in hoeverre het onderzoek waardevol is voor de opdrachtgever, dus voor Park Zuiderhout. Het informatiegehalte van dit onderzoeksrapport is hoog (Verhoeven, 2010), aangezien er bij de enquête open vragen zijn gesteld, waardoor er ruimte was voor de meningen, wensen en suggesties vanuit de medewerkers. Tevens zijn de resultaten van de enquêtes gecontroleerd bij de zorgmedewerkers van vijftigplus, zodat de meningen van de doelgroep beter achterhaald konden worden. Park Zuiderhout kan aan de slag met de resultaten ter verbetering. De onderzoeksresultaten kunnen gebruikt worden voor de beleidsvorming op het gebied van vitaliteit. Hierover wordt verder geadviseerd in hoofdstuk 6. Conclusie en hoofdstuk 7. Implementatieplan.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête en de diepte-interviews weergegeven. De resultaten hebben invloed op de twee fieldresearchdeelvragen, welke in het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 6. Conclusie) verder worden beantwoord. Deze deelvragen hebben betrekking op hoe de vijftigplussers in zorgfuncties hun vitaliteit ervaren (deelvraag E) en welke maatregelen zij nodig hebben om hun vitaliteit, en daarmee hun duurzame inzetbaarheid, te verbeteren (deelvraag F).

5.1 Resultaten enquête

In de enquête zijn gesloten en open vragen gesteld. Eerst worden de resultaten van de gesloten vragen weergegeven, waarna er een overzicht plaatsvindt van de open vragen.

5.1.1 Resultaten gesloten vragen

Met behulp van kruistabellen in Excel zijn de resultaten van de gesloten vragen van de enquête in kaart gebracht. Vanuit hoofdstuk 4. Methodologie blijkt dat de resultaten van de items per onderdeel van vitaliteit bij elkaar opgeteld mogen worden tot een totaalscore. In tabel 8 is een overzicht te vinden van de ratio's per leeftijdscategorie. Deze ratio's zijn tot stand gekomen door de behaalde scores te delen door het maximale aantal punten per onderdeel. Voor het leesgemak zijn alle ratio's vermenigvuldigd met tien, zodat de ratio's gelezen kunnen worden als rapportcijfers, waarbij één de laagste score is en tien de hoogste. Hierbij geldt: hoe hoger de score, hoe vitaler men is.

Tabel 8 Ratio's per leeftijdscategorie

Leeftijd	Ratio mentaal	Ratio fysiek	Ratio sociaal	Ratio spiritueel
< 20	8,5	9,1	9,0	9,4
20 – 39	7,2	6,7	7,5	7,5
40 – 49	7,1	7,2	6,9	8,1
50 – 59	7,1	7,0	7,2	8,0
60+	6,6	7,3	7,1	7,8

In tabel 9 zijn de resultaten van 50 – 59 jaar en 60+ van laag naar hoog weergegeven. In deze tabel is te lezen dat de leeftijdscategorie van 50 – 59 het laagste scoort op fysiek welzijn en de categorie van 60+ het laagste scoort op mentaal welzijn. De resultaten van spiritueel welzijn staan tussen haakjes, aangezien deze bij beide categorieën de hoogste scores hebben en daardoor niet meegenomen worden in het verdere onderzoek tijdens de interviews.

Tabel 9 Ratioscores van laag naar hoog voor 50-59 en 60+

50 – 59	Fysiek 7,0 – Mentaal 7,1 – Sociaal 7,2 (en Spiritueel 8,0)
60 +	Mentaal 6,6 – Sociaal 7,1 – Fysiek 7,3 (en Spiritueel 7,8)

Om een score op de totale vitaliteit per leeftijdscategorie te geven, zijn de totale gegeven scores per onderdeel bij elkaar opgeteld tot een totaalscore en gedeeld door het aantal respondenten per leeftijdscategorie. Hierdoor is een gemiddelde score van vitaliteit per leeftijdscategorie berekend. Ook hier zijn ratio's berekend. Op de vier categorieën in totaal konden 245 punten gescoord worden. De totale scores zijn gedeeld door 245 en vermenigvuldigd met 10, zodat de scores weergegeven kunnen worden als rapportcijfers. In tabel 10 is te zien dat de categorie van 60+ de laagste score heeft bij totaal vitaal en de categorie <20 het hoogste scoort.

Tabel 10 Totale scores vitaliteit per leeftijdscategorie

Leeftijd	Som mentaal totaal	Som fysiek totaal	Som sociaal totaal	Som spiritueel totaal	Totale score	Aantal resp.	Gemiddelde totaal vitaal	Ratio
< 20	64	64	45	47	220	1	220,00	9,0
20 – 39	1288	1132	894	898	4212	24	175,49	7,2
40 – 49	530	505	345	405	1785	10	178,50	7,3
50 – 59	848	782	577	639	2846	16	177,88	7,3
60+	149	154	106	117	526	3	175,41	7,1

Naast de gesloten vragen die direct invloed hadden op een onderdeel van vitaliteit, zijn er meer gesloten vragen gesteld in de enquête. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in bijlage XI.

5.1.2 Resultaten open vragen

De open vragen in de enquête waren niet verplicht. De aantallen per open vraag zijn daardoor verschillend (zie tabel 11). De antwoorden die gegeven zijn, zijn gelabeld met overeenkomende begrippen. Hierdoor zijn de resultaten van de open antwoorden schematisch in kaart gebracht. In tabel 11 is terug te vinden wat de meest gegeven antwoorden per open vraag zijn. In bijlage XII.A is een overzicht te vinden van cirkeldiagrammen met de gelabelde antwoorden en in bijlage XII.B een overzicht van welke antwoorden per label zijn gegeven.

Tabel 11 Meest gegeven antwoord per open vraag

Nr.	N	Onderwerp open vraag	Meest gegeven antwoord
(1)	22	Andere personen of factoren die stimuleren tot ontwikkeling	De cliënten / bewoners / betere zorg kunnen bieden (36%)
(2)	11	Andere aspecten waardoor men meer doet aan ontwikkeling en inzetbaarheid	<i>Veel verschillende antwoorden (zie bijlage XII.A)</i>
(3)	19	Gemis leren en ontwikkelen binnen PZH	- Goede aansluiting theorie en (terugkoppeling in praktijk) (18%) - Meer tijd en geld (onder werktijd / oefenen in de praktijk) (18%)
(4)	34	PZH bijdrage leveren aan lichamelijke en fysieke gezondheid	Vaste roosters en gezonder roosteren / betere verdeling nachtdiensten (39%)
(5)	47	Wat motiveert het meest in het werk	De cliënten / de bewoners (73%)
(6)	33	Wat kan de motivatie (verder) versterken	- Meer tijd voor de bewoners (vb. een dagje weg) / minder papierwerk (25%) - Meer respect / waardering / gehoord en betrokken worden (18%)
(7)	40	Momenteel vitaal en met plezier	Fietsen naar werk / sporten / ontspannen / gezond eten (39%)
(8)	31	Nodig vanuit PZH om vitaal en met plezier te blijven werken	Goed, gezond en regelmatig roosteren (meer rustdagen na nachtdiensten, meer vastigheid) (28%)

5.2 Resultaten diepte-interviews

In deze paragraaf worden de resultaten van de diepte-interviews toegelicht. Voor de interviews is een topiclist gebruikt (zie bijlage XIII.A). Elk interview is gestart met een korte introductie, waarin de respondent ruimte kreeg om wat over zichzelf te vertellen. Vervolgens ging het echte interview van start. Eerst zijn twee open vragen gesteld, waarna er verschillende interventies zijn voorgelegd waar de respondenten op hebben gereageerd. Er is in totaal met 16 respondenten een interview gehouden. De respondenten vertegenwoordigen elk zorgteam.

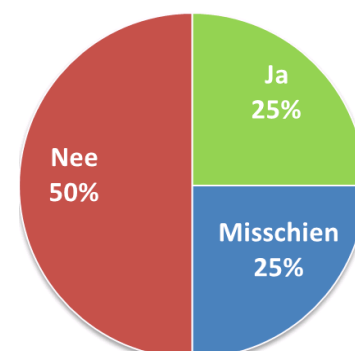
5.2.1 De eerste twee open vragen

Na de introductie van het interview is aan elke medewerker de vraag gesteld:

‘Denk jij dat je het tot je 67^e gaat volhouden in je huidige functie? Waarom wel / niet?’

In figuur 9 is te zien wat de respondenten op deze vraag beantwoord hebben. Hieruit blijkt dat de helft aangeeft al (bijna) zeker te zijn dat zij niet tot aan hun 67^e bij Park Zuiderhout blijven.

De respondenten die aan hebben gegeven (waarschijnlijk) niet tot aan hun 67^e bij Park Zuiderhout te blijven werken, geven allen aan dat het werk fysiek en/of mentaal te zwaar is. Hierbij wordt als toelichting gegeven dat het werk continu een race tegen de klok is en dat de zorg steeds complexer wordt. Het veel moeten terug komen naar het werk wordt als slopend ervaren en deze medewerkers geven aan dat zij extra tijd nodig hebben voor herstel.



Figuur 9 Resultaten interviews 1e open vraag

Vier respondenten geven aan dat zij het lastig vinden om antwoord te geven op deze vraag en hebben dus geantwoord met 'misschien'. Twee van hen geven aan dat het herstel langer duurt als je ouder wordt. Eén respondent geeft aan dat het lichamelijk waarschijnlijk wel moet lukken, maar dat het mentaal lastig wordt. Dit verklaart zij door de werkdruk en -stress. Ook geeft één respondent aan dat het op dit moment goed gaat, maar dat zij dit niet kan voorspellen voor over ruim tien jaar.

Tot slot geven vier respondenten aan er (bijna) zeker van te zijn dat zij bij Park Zuiderhout blijven werken tot hun 67^e. Deze respondenten benoemen allen dat zij lekker in hun vel zitten en genoeg energie hebben. Eén van hen geeft aan dat het helpt dat het goed gaat in het team. Een ander stelt dat zij een goede balans heeft gevonden voor het werk. De antwoorden zijn terug te vinden de analyseschema's in bijlage XIII.B.

Vervolgens is de vraag gesteld:

'Hoe kan PZH helpen om jou tot je 67^e vitaal aan het werk te houden?'

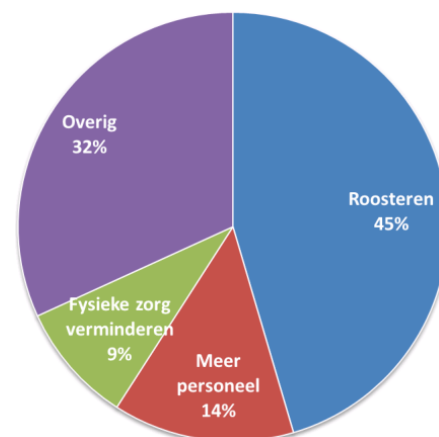
Sommige van de antwoorden kwamen overeen. Deze zijn gelabeld. In figuur 10 is een overzicht te zien van wat de respondenten hebben beantwoord. Sommige respondenten hebben meerdere ideeën aangedragen. Eén respondent had geen antwoord op deze vraag.

Bij het label 'roosteren' is aangegeven dat het gewenst is dat er vaster en met meer regelmaat geroosterd wordt. Ook wordt er aangegeven dat het prettig zou zijn indien er met vaste dagen wordt gewerkt voor bijvoorbeeld de komende drie maanden. Structuur en ritme komen regelmatig terug, evenals de wens dat er (meer) rekening gehouden wordt met hersteldagen.

Drie respondenten geven aan dat het zou helpen indien er extra krachten zijn, voornamelijk tijdens de piekmomenten. Ook wordt er aangegeven dat sommige complexe bewoners beter met twee medewerkers geholpen kunnen worden. Dit zou beter zijn voor de bewoner en voor de medewerker, geeft de respondent aan.

Twee respondenten stellen dat de fysieke zorg zwaar is. Het zou hen helpen als de fysieke zorg verminderd en er meer ruimte komt voor andere taken.

Daarnaast zijn er nog andere antwoorden gegeven, die niet te labelen zijn. Een respondent geeft aan dat de arbeidsomstandigheden op de afdeling niet optimaal zijn, anderen dat er voldoende hulpmiddelen aanwezig dienen te zijn en dat er meer waardering moet komen. Ook geeft een respondent aan dat zij graag meer trainingen wil geven of stagiairs wil begeleiden. Tot slot benoemt een respondent dat eerst de basiszorg op orde dient te zijn, voordat er geïnvesteerd wordt in andere projecten. In bijlage XIII.B zijn de gegeven antwoorden terug te vinden.



Figuur 10 Resultaten interviews 2e open vraag

5.2.2 De voorgedachte interventies

Nadat de medewerkers zelf interventies en ideeën aangedragen hadden, zijn er verschillende interventies voorgedacht. Hier konden de respondenten op reageren wat zij ervan vinden. In tabel 12 is een overzicht te vinden van de meest gegeven antwoorden per onderwerp. Uitgebreidere antwoorden en toelichtingen zijn te vinden in de analyseschema's in bijlage XIII.B. Zoals eerder gezegd, zijn er 16 respondenten. Sommige respondenten gaven echter meerdere antwoorden per onderwerp, daarom komen de aantallen bij de gegeven antwoorden niet altijd overeen met 16.

Tabel 12 Resultaten voorgelegde interventies interviews

Sporten	N	%
Positief (goed voor teambuilding)	6	35%
Twijfel, is het haalbaar (niet terugkomen)	2	12%
Nee, liever individueel / niet vanuit PZH / weinig meerwaarde	7	41%
Nee, diensten zijn al zwaar genoeg, maar met bewoners zou leuk zijn	2	12%
Hulpmiddelen	N	%
Zijn voldoende (moet goed communiceren), ergo-coaches helpen	8	50%
Te weinig liften, maar wordt aan gewerkt	2	13%
Te weinig (liften), delen met andere afdelingen	6	38%
Roosteren	N	%
Roosteraar (collega) houdt goed rekening met wensen, gaat beter dan vroeger	8	31%
Nachten kennen hoge werkdruk, vanaf 55 (liever) geen nachten meer	2	8%
Vaster roosteren / in blokken / meer ritme / verder vooruit	8	31%
Nog geen idee hoe het nieuwe systeem verloopt (verbetering of chaos)	4	15%
Vooraf vakantieperiode is heftig	3	12%
Ouderen hebben veel ervaring, maar hebben ook jongeren nodig (Vb. voor dingen invoeren in de computer)	1	4%
Mentorschap / buddysysteem	N	%
(Heel) positief, werkt twee kanten op	10	63%
Positief, helpt als er iemand extra is, maar waarschijnlijk niet haalbaar (staan veel alleen)	4	25%
Gebeurt al (bij sommige routes)	2	13%
Snuffelstage	N	%
Leuk, in de zorg maar misschien ook afdelingen buiten de zorg (huishouding / keuken, etc.)	4	25%
Leuk, maar wel in de zorg	3	19%
Komt al veel door het huis, dat is leuk, dus snuffelstage heeft weinig toevoeging	4	25%
Weinig toevoeging, liever gewoon op eigen afdeling blijven	5	31%
(Gebrek aan) waardering, respect en aandacht	N	%
Erkent het niet, ziet waardering en respect vanuit PZH	7	39%
Hoort het vooral als er iets verkeerd gaat	3	17%
De vraag speelt of de TL en/of de manager en/of het hoger management echt weten wat er speelt op de afdeling	8	44%
Betrokkenheid	N	%
Is goed, ruimte om te zeggen wat je vindt	7	44%
Positieve verandering teamoverleg, meer over het team i.p.v. alleen mededelingen	1	6%
Vooraf in de gaten houden dat ze betrokken blijven bij hun eigen team	1	6%
Te weinig betrokken (bij nieuwe projecten), te veel van bovenaf, wordt weinig met meningen / evaluaties gedaan	6	38%
E-learning kost veel tijd, maar krijgt maar een uurtje, is niet stimulerend	1	6%

In tabel 12 is te zien dat ruim één derde er positief tegenover staat indien er sport wordt aangeboden vanuit Park Zuiderhout. Hierbij worden wandelclubjes onder begeleiding of sportmiddagen benoemd. Deze respondenten geven aan dat het ook positieve neveneffecten zou hebben, bijvoorbeeld voor de teambuilding. 41% geeft aan dat het geen meerwaarde zou hebben en dat zij liever individueel sporten.

De helft van de respondenten geeft aan dat er voldoende hulpmiddelen zijn, maar dat er hierover af en toe wel beter gecommuniceerd kan worden tussen de verschillende afdelingen. Tevens zijn er ergo-coaches die kunnen ondersteunen bij het gebruik van hulpmiddelen en de juiste houding aannemen. Zes van de zestien respondenten geven aan dat er te weinig tilliften zijn en dat het, vooral in de ochtenden, vervelend is dat deze met verschillende afdelingen gedeeld moeten worden.

Het roosteren behoeft volgens de respondenten aandacht. De helft van de respondenten wenst een rooster met meer ritme, waarbij met blokken wordt gewerkt en verder vooruit wordt gepland. Daarnaast geeft de helft aan dat het roosteren al een stuk verbeterd is sinds een collega de roosters maakt.

Op het mentorschap wordt overwegend positief gereageerd. Er wordt aangegeven dat het mentorschap twee kanten op zal werken. Aan de ene kant draagt de oudere medewerker veel passie, ervaring en kennis over aan de jongere medewerker, aan de andere kant brengt de jongere medewerker weer nieuwe kennis mee en kan het fysieke werk worden verlicht. Een kwart van de respondenten staat er positief tegenover, maar denkt dat het niet haalbaar is. Twee respondenten begeleiden al jongeren en ervaren dit als een positieve toevoeging van het werk.

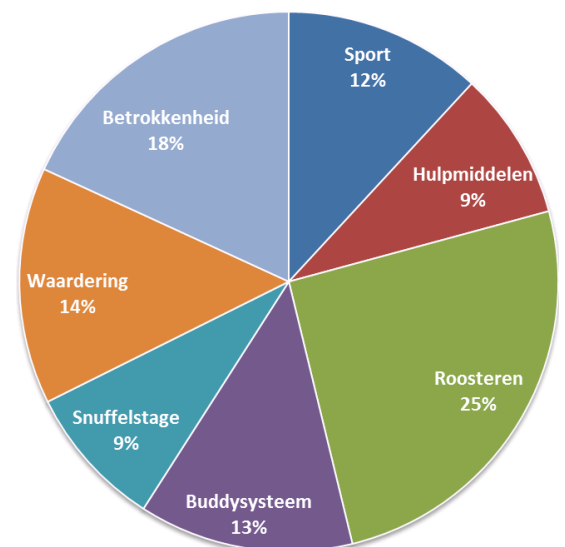
Op de snuffelstages, waarbij een medewerker één dagdeel per (half)jaar meeloopt met een collega om te ervaren hoe het is om op een andere afdeling te werken, wordt verschillend gereageerd. Vijf respondenten geven aan dat dit geen toevoeging zou hebben en dat zij liever op hun eigen afdeling blijven werken. Een kwart geeft aan dat zij al veel door het huis komen en dat een snuffelstage weinig toevoegt, aangezien zij dit al in soortgelijke mate doen. De overige zeven respondenten staan hier positief tegenover. Van hen geven vier aan dat zij het zelfs zeer leuk zouden vinden indien ze een snuffelstage buiten de zorg zouden mogen doen, bijvoorbeeld in de huishouding of de wasserij.

De resultaten van de enquête geven aan dat medewerkers ervaren dat het soms ontbreekt aan oprechte waardering en respect vanuit het management en de organisatie. Zeven van de zestien respondenten geven in de interviews aan dit niet te herkennen en zij zien juist voldoende waardering en respect. Drie respondenten geven aan dat ze het voornamelijk te horen krijgen als er iets verkeerd gaat, niet zozeer als er dingen goed gaan. De helft van de respondenten beamen de resultaten van de enquête en geven aan dat met name het management niet weet wat er écht op de werkvloer gebeurt. Hierbij wordt voornamelijk geduid op de hoge werkdruk en de vele taken die bij het werk komen, naast de fysieke zorg die zij dienen te leveren. Meerdere respondenten geven aan dat er weinig binding is met manager x.

Tot slot geven zeven respondenten aan dat er voldoende betrokkenheid is en dat er ruime is om te zeggen wat zij vinden. Zes respondenten geven aan te weinig betrokken te worden en dat er veel van bovenaf wordt bepaald. Zij geven aan dat zij graag meer inspraak willen hebben en meer betrokken willen worden bij bijvoorbeeld nieuwe projecten, zowel aan het begin als bij evaluaties na invoering.

5.2.3 De voorkeuren van de respondenten

Aan het eind van de interviews is gevraagd of de respondenten aan konden geven wat voor hen de voorkeur of prioriteit heeft dat zou veranderen. Om dit schematisch in kaart te kunnen brengen, zijn er punten toegekend aan de gegeven antwoorden. In totaal zijn er zeven interventies voorgelegd. De interventie die de respondent het belangrijkste vindt, is daarom gekoppeld aan zeven punten. De interventie die daarna als belangrijkste ervaren wordt, krijgt zes punten, enzovoorts. Indien een respondent twee interventies het belangrijkste vindt, dan krijgen beide interventies zeven punten en de opvolgende interventie krijgt dan vijf punten. In bijlage XIII.C is de puntverdeling per respondent terug te vinden. In figuur 11 is te zien waar de respondenten over het algemeen voorkeur voor hebben. Hieruit blijkt dat roosteren de meeste prioriteit behoeft en dat de respondenten het vervolgens belangrijk vinden om aandacht te geven aan de betrokkenheid. Aandacht voor hulpmiddelen en het invoeren van een snuffelstage behoeft over het algemeen de minste prioriteit.



Figuur 11 Voorkeuren van de respondenten interviews

5.2.4 Overige informatie

Tijdens de interviews was er tevens ruimte voor de respondenten om zelf informatie in te brengen. In de analyseschema's in bijlage XIII.B is deze informatie opgenomen onder het kopje 'overig'. Sommige respondenten geven dezelfde aspecten aan. Zo geven drie respondenten aan dat de opstelling een vergeten hoek lijkt en dat de arbeidsomstandigheden hier niet optimaal zijn. Er is bijvoorbeeld geen drinkmogelijkheid en er is een droge lucht, waardoor de medewerkers aangeven regelmatig naar huis te gaan met hoofdpijn.

Tevens geven twee respondenten aan dat het een toevoeging zou zijn indien ouderen vrije ruimte krijgen, waarin zij zelf iets kunnen betekenen voor Park Zuiderhout. Zij geven aan dat dit het

fysieke werk zal verlichten. Eén van hen geeft bijvoorbeeld aan dat zij het verhuisproces van bewoners zou willen aanpakken.

Tot slot geven twee medewerkers aan dat er veel van hen gevraagd wordt buiten de diensten om. Zij stellen dat ze veel moet terugkomen, maar dat dit nodig is om betrokken te blijven. Zij zijn er vaak al voordat de dienst begint en geven aan dat dit niet altijd gezien wordt door de organisatie. Vier andere respondenten sluiten hierbij aan, door te zeggen dat er teveel wordt bedacht vanuit boven, maar dat het op de werkvloer anders werkt. Deze respondenten hebben het gevoel dat er soms wordt veranderd om te veranderen, maar het nut of de noodzaak is niet altijd duidelijk.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt (nogmaals) antwoord gegeven op de deelvragen en vervolgens op de centrale vraag van dit onderzoeksrapport. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen en een discussie. Voor het leesgemak zijn in kader 5 nogmaals de deelvragen weergegeven. De centrale vraag van dit onderzoek is:

Hoe kan Park Zuiderhout een vitaliteitbeleid effectief in de organisatie implementeren, zodat de zorgmedewerkers in de leeftijdscategorie van vijftigplus duurzamer inzetbaar worden?

Deskresearchvragen

- A. Wat is vitaliteit en duurzame inzetbaarheid?
- B. Wat zijn beïnvloedende factoren met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en vitaliteit?
- C. Wat zijn de succes- en faalfactoren van vitaliteit (en duurzame inzetbaarheid)?
- D. Wat zijn best practices van vitaliteit (en duurzame inzetbaarheid)?

Fieldresearchvragen

- E. Hoe ervaren de vijftigplussers in zorgfuncties hun vitaliteit?
- F. Welke maatregelen hebben vijftigplussers nodig om hun vitaliteit, en daarmee hun duurzame inzetbaarheid, te versterken?

Kader 5 Deelvragen

6.1 Conclusie deskresearch

Van Vuuren (2011) stelt dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verbetert zodra de vitaliteit wordt versterkt. Een vitale medewerker is volgens Van Vuuren (2011) gemotiveerd, energiek, gezond en productief aan het werk en heeft plezier in zijn of haar werk. De respondenten die in de interviews van dit onderzoek aangeven tot aan hun 67^e bij Park Zuiderhout te blijven werken, geven dan ook allen aan dat zij goed in hun vel zitten en energiek zijn. Dit sluit aan bij wat Van der Klink, et al (2010, augustus) verstaan onder duurzame inzetbaarheid, namelijk dat medewerkers hun gehele loopbaan gezond en met het behoud van welzijn blijven functioneren. Hiervoor is het van belang dat de werkomgeving dit toelaat en dat de medewerkers gemotiveerd zijn en de juiste attitude hebben (**deelvraag A**).

Het loont dus voor Park Zuiderhout, die de duurzame inzetbaarheid van haar oudere medewerkers in de zorg wil versterken, om te investeren in vitaliteit. Volgens de SER (2009, 17 april) zijn er drie factoren van invloed op duurzame inzetbaarheid, waarvan vitaliteit er één is. De andere twee factoren zijn werkvermogen en employability. Uit het vooronderzoek blijkt dat Park Zuiderhout de meeste winst kan halen op het gebied van vitaliteit. De SER (2009, 17 april) benoemt dat motivatie, veerkracht en energie invloed hebben op de vitaliteit. Rosbender (2015, 19 december) stelt dat vitaliteit wordt gevoed door de vitaliteitbronnen mentaal welzijn, fysiek welzijn, sociaal welzijn en spiritueel welzijn. Deze bronnen zijn gekoppeld aan de dimensies van Covey (2011, oktober): het hoofd, het lichaam, het hart en de ziel (**deelvraag B**). Deze vier vitaliteitbronnen zijn gebruikt als uitgangspunt voor de enquête, ter ondersteuning van het beantwoorden van de fieldresearchdeelvragen.

Om Park Zuiderhout te adviseren over de implementatie van een effectief vitaliteitbeleid, is er onderzoek verricht naar de succes- en faalfactoren hiervan. Hieruit blijkt dat vitaliteit dé kritische succesfactor voor duurzame inzetbaarheid is (HR Academy, z.d.). Deze succesfactor bevestigt dus de meerwaarde van het onderzoek naar vitaliteit. HR Academy (z.d.) geeft daarnaast nog andere succesfactoren, evenals enkele faalfactoren (**deelvraag C**). Deze factoren worden meegenomen in het advies aan Park Zuiderhout. De belangrijkste zijn als volgt:

Succesfactoren

- Creëer draagvlak bij het management en de teamleiders
- Pak achterliggende oorzaken aan
- Zorg voor enthousiaste kartrekker(s)
- Zorg voor draagvlak bij en participatie van de doelgroep

Faalfactoren

- Het is alleen een P&O feestje, de medewerkers en teamleiders zien het nut en de noodzaak niet in
- Onduidelijke noodzaak, het onderwerp blijft niet op de agenda
- Er wordt gewacht op externe factoren, in plaats van durven te beginnen

De succes- en faalfactoren komen terug in verschillende best practices op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Zo stellen SAS en Hutten, twee organisaties met een succesvol vitaliteitbeleid (Gillissen, L., in HR Academy, z.d.), dat het van belang is om met de medewerkers in gesprek te gaan, en het klein en persoonlijk te houden (succesfactor). Tevens stellen beide organisaties dat het succes van de implementatie afhangt van kartrekkers die continu kritisch blijven (succesfactor). De HR-directeur van NOC*NSF bevestigt het belang om de doelgroep te

betrekken en hij geeft hierbij aan dat het belangrijk is om open te staan voor hun ideeën en hiervoor ruimte te bieden. Hiermee wordt draagvlak gecreëerd. Daarnaast geeft de HR-directeur van NOC*NSF aan dat het van belang is om gemaakte afspraken vast te leggen in een vitaliteitbeleid. Met dit onderzoeksrapport is hiervoor een begin gemaakt en in Hoofdstuk 7. Implementatieplan wordt hier dieper op ingegaan. Verder stelt hij dat het relevant is om aandacht te hebben voor iemands werkplek, werk-privébalans, werkeisen en mentale gezondheid. Dit sluit aan bij de succesfactor om achterliggende oorzaken, zoals het mentaal en fysiek zware werk bij Park Zuiderhout, aan te pakken. Tot slot geeft de ING, in hun best practice over duurzame inzetbaarheid, aan dat teamleiders een cruciale rol spelen en dat duurzame inzetbaarheid niet alleen gericht is op de toekomst, maar al van belang is vanaf het begin van iemands loopbaan (**deelvraag D**).

6.2 Conclusie fieldresearch

Met behulp van de resultaten van het deskresearch is een enquête uitgezet. Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat de vijftigplussers op het gebied van vitaliteit niet aanzienlijk slechter scoren dan de overige leeftijdscategorieën. Sterker nog, de leeftijdscategorie 50 – 59 jaar scoort qua totale score op vitaliteit beter dan de leeftijdscategorie 20 – 39 jaar. De categorie 60+ scoort bij de totale score van vitaliteit wel het laagst, al is dit verschil ook maar minimaal met de categorie 20 – 39 jaar. Er is dus geen aanneembaar verschil in de ervaren vitaliteit tussen de leeftijdscategorieën.

De leeftijdscategorie 50 – 59 geeft de laagste score aan het fysieke welzijn, gevolgd door mentaal welzijn en sociaal welzijn. Deze leeftijdscategorie ervaart dus over het algemeen fysiek gezien de laagste vitaliteit. De leeftijdscategorie van 60+ geeft de laagste score aan mentaal welzijn, gevolgd door sociaal welzijn en fysiek welzijn. De zestigplussers ervaren dus over het algemeen een mindere mentale vitaliteit. De relatief hoge score die de zestigplussers toekennen aan fysiek welzijn kan mogelijk verklaard worden door de ontzietmaatregelen die geregeld zijn in de cao. Hierbij valt te denken aan de maatregel dat medewerkers vanaf vijfenvijftig jaar geen nachtdiensten meer hoeven te draaien. Dit kan bevorderlijk zijn voor het nachtritme van deze medewerkers (zie paragraaf 1.2.6 Politiek-juridische ontwikkelingen). Dit is echter niet verder onderzocht en kan dus niet volledig verklaard worden. Zowel de 50 – 59 jarige als de zestigplussers ervaren tot slot een sterke spirituele vitaliteit (**deelvraag E**).

Hoewel uit de resultaten van de enquête blijkt dat de vijftigplussers over het algemeen een (redelijk) goede vitaliteit ervaren, kwam hieruit ook naar voren dat aandacht voor vitaliteit toch een belangrijk onderwerp is voor de medewerkers. Eén respondent stelt bijvoorbeeld dat hij/zij het volgende mist:

"Dat er weinig gedaan wordt voor oudere medewerkers, die nu tot 67 jaar moeten blijven werken, zodat ze fit blijven" (zie bijlage XII.B)

In de interviews met de medewerkers van vijftigplus wordt dit bevestigd. Hierin geeft namelijk maar een kwart van de bevroagden aan dat ze tot aan hun pensioenleeftijd in hun huidige functie blijven werken bij Park Zuiderhout. Verder twijfelt 25% nog en geeft de helft van de respondenten aan dat zij er al (bijna) zeker van zijn niet tot aan de pensioenleeftijd te blijven werken bij Park Zuiderhout indien er niets verandert. Vanwege de verhoogde pensioengerechtigde leeftijd en de steeds krappere arbeidsmarkt, is het voor Park Zuiderhout van belang om haar (oudere) medewerkers zo goed en lang mogelijk inzetbaar te houden.

Tevens blijkt uit de manier waarop de medewerkers de interviews ingingen dat vitaliteit een belangrijk onderwerp is voor hen. Over het algemeen vonden de medewerkers het fijn dat zij tijdens de interviews hun verhaal konden doen en dat er naar hen geluisterd werd. Sommige medewerkers hadden zich zelfs voorbereid door notities te maken en mee te nemen. Meerdere respondenten gaven aan dat zij het, door het onderzoek, er met elkaar over hadden op de werkvloer. Hieruit blijkt dus dat het leeft bij hen en dat er behoefte is om gehoord te worden. Deze bevindingen worden meegenomen in de aanbevelingen in paragraaf 6.3.1.

In de interviews is verschillend gereageerd op de voorgelegde interventies die de vitaliteit van de medewerkers kunnen versterken. Dit geeft dus aan dat er voor iedere medewerker iets anders werkt, of terwijl dat er maatwerk nodig is. Er is dus niet één standaard oplossing die voor alle medewerkers van vijftigplus van toepassing is. Om te achterhalen wat voor een betreffende medewerker belangrijk is of aangepast dient te worden, is het van belang om met hen het gesprek aan te gaan. Hier wordt in de aanbevelingen in paragraaf 6.3 aandacht aan besteed.

Uit de interviews blijkt echter wel dat er verschillende interventies zijn die voor meerdere respondenten van toegevoegde waarde zouden zijn. Met name op de interventie van mentorschap / buddysysteem is positief gereageerd door de respondenten. De werkwijze om sommige (complexe) bewoners met zijn tweeën te doen, is voor hen een positieve toevoeging. Ook manager x gaf in het oriënterende interview aan dat een buddysysteem structureel geïmplementeerd zou kunnen worden, waarbij de krachten van de oudere medewerkers beter benut worden.

Verder blijkt uit de voorkeuren die de respondenten aangeven, dat vooral het roosteren aandacht behoeft. Dit zal voor een deel ondervangen worden met de kanteling werktijden, dat Park Zuiderhout gaat invoeren. Ook het aspect betrokkenheid is belangrijk voor de respondenten. Betrokkenheid en participatie van de werknemers zijn belangrijke onderdelen van de familiecultuur. Uit het vooronderzoek blijkt dat Park Zuiderhout de familiecultuur graag als dominante cultuur ziet, waardoor het voor de organisatie dus van belang is om hier aandacht aan te geven. Deze voorkeuren worden meegenomen in de aanbevelingen in paragraaf 6.3.1 (**deelvraag F**).

6.3 De centrale vraag beantwoord

Zoals de HR directeur van de NOC*NSF stelt, is het belangrijk om het beleid rondom vitaliteit vast te leggen. Dit is ook te adviseren aan Park Zuiderhout, om een vitaliteitbeleid van vijftigplussers in de zorg vast te leggen. Vanuit de interviews en de enquête blijkt dat er niet één standaard oplossing is die werkt voor alle medewerkers. Om een effectief vitaliteitbeleid te implementeren, moet er dus ruimte zijn voor de medewerkers om uit te kunnen spreken wat voor hen van toegevoegde waarde is. In het vitaliteitbeleid kunnen verschillende interventies opgenomen worden waar de medewerker beroep op kan doen.

Tevens blijkt uit de interviews dat de medewerkers die vijftig of net iets ouder zijn, het lastiger vinden om aan te geven of zij tot aan de pensioenleeftijd bij Park Zuiderhout blijven werken. De medewerkers van zestigplus hebben hier over het algemeen meer zicht op. Een medewerker van vijftig kan op dit moment dus hele andere behoeften hebben dan over bijvoorbeeld tien of vijftien jaar. Daarom wordt geadviseerd om op verschillende momenten in de loopbaan het gesprek aan te gaan met de oudere medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld op de leeftijd van vijftig, vijfenvijftig, zestig en vijfenzestig. De medewerkers laten participeren in het beleid en het persoonlijk te houden, doordat er ruimte is om aan te geven wat voor hen werkt, is een belangrijke succesfactor.

6.3.1 Aanbevelingen

Om bij Park Zuiderhout een vitaliteitbeleid effectief in de organisatie te implementeren, zodat de zorgmedewerkers in de leeftijdscategorie van vijftigplus duurzamer inzetbaar worden, worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- ✓ **Leg het (preventieve) beleid rondom vitaliteit voor de oudere medewerkers vast.**
- ✓ Voer vanaf dat medewerkers vijftig jaar worden eens in de vijf jaar vitaliteitsgesprekken met de medewerkers, waarin ruimte is voor eigen inbreng en verschillende mogelijkheden worden voorgelegd.
- ✓ Zorg dat de teamleiders en het management structureel bezig zijn met vitaliteit, waardoor zij kartrekkers zijn voor de medewerkers.
- ✓ Laat vitaliteit en duurzame inzetbaarheid een expliciet onderdeel zijn van de jaargesprekken.
- ✓ Zorg ervoor dat achterliggende oorzaken van vitaliteit aangepakt worden.

De eerste aanbeveling, dus het vitaliteitbeleid vastleggen, is het hoofdadvis van dit onderzoeksrapport. Zodra dit vastligt, kan het beleid geïmplementeerd worden in de organisatie. De overige aanbevelingen vallen allen onder dit hoofdadvis en worden hierin opgenomen. De aanbevelingen worden verder toegelicht in hoofdstuk 7. Implementatieplan.

6.4 Discussie

Dit onderzoeksrapport kent enkele discussiepunten, welke in deze paragraaf worden toegelicht. Eerst wordt aandacht besteed aan de kwaliteitscriteria van dit onderzoek, vervolgens wordt benoemd wat interessant is voor Park Zuiderhout om verder onderzoek naar te verrichten.

6.4.1 Discussie kwaliteitscriteria

In deze paragraaf worden de kwaliteitscriteria 'betrouwbaarheid', 'validiteit' en 'bruikbaarheid' van dit onderzoeksrapport tegen het licht gehouden.

De betrouwbaarheid van het aantal respondenten van de enquête is getoetst met behulp van de respons-eis van het UWV (2016). Ondanks dat deze respons-eis is behaald, zou het betrouwbaarheidsgehalte van dit onderzoek hoger zijn indien er meer respondenten waren. In dit onderzoek heeft namelijk de helft van de medewerkers aan wie de enquête verstuurd is niet gereageerd. Hun mening is dus niet meegenomen in het verdere onderzoek en het uiteindelijke advies. Tevens blijkt dat, wanneer de respons-eis wordt gespecificeerd tot de leeftijdscategorieën en functieniveaus, de resultaten van de enquête niet generaliseerbaar zijn voor de leeftijdscategorie van zestigplus en de functieniveaus van (contact)verzorgende en verpleegkundige MBO. Bij deze groepen is de populatievalidatie dus lager.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is daarentegen verhoogd door het gebruik van triangulatie. Mede hierdoor is het onderzoek afgebakend van duurzame inzetbaarheid naar vitaliteit en kon de doelgroep gespecificeerd worden. Dit had een positief effect op het onderzoek, aangezien er doelgericht onderzoek kon plaatsvinden waardoor er concrete aanbevelingen gegeven kunnen worden. Met behulp van de Cronbach's Alpha is de betrouwbaarheid van de verschillende onderdelen van vitaliteit gewaarborgd.

De enquête van dit onderzoek is gebaseerd op het literatuuronderzoek, waarmee geprobeerd is de begripsvaliditeit te versterken. De enquête is echter door de onderzoeker zelf opgesteld. Hierdoor kan de validiteit van dit onderzoek dus minder zijn, aangezien de enquête niet (volledig) wetenschappelijk onderbouwd is. De interviews zijn vervolgens onder andere gebaseerd op de uitkomsten van de enquête, waarvoor dus hetzelfde geldt. Door de anonimiteit tijdens de enquêtes en interviews zo veel als mogelijk te waarborgen, is de validiteit weer wat versterkt.

Tot slot is de bruikbaarheid van dit onderzoek versterkt door de resultaten van de enquête te toetsen bij de doelgroep, waarbij dus gebruik is gemaakt van triangulatie. De aanbevelingen zijn hierdoor concreet en praktisch, waardoor deze direct bruikbaar zijn voor Park Zuiderhout.

6.4.2 Verder onderzoek verrichten

Naast de kwaliteitscriteria zijn er nog andere discussiepunten aan dit onderzoek. Ten eerste is het onderzoek slechts gericht op de zorgfuncties binnen Park Zuiderhout, waarbij functies zoals de huishoudelijke dienst buiten beschouwing zijn gelaten. Uit gesprekken met de ondernemingsraad en de manager x (persoonlijke communicatie, 2017, 11 april) bleek dat hier wel behoefte aan is, aangezien dit ook zware functies zijn. In dit onderzoeksrapport is voor de zorgfuncties gekozen, aangezien deze functies zeer in verandering staan en de arbeidsmarkt steeds krappere wordt. Tevens was het van belang om het onderzoek af te bakenen zodat er gerichte acties ingezet konden worden. Het is voor Park Zuiderhout zeer relevant om de enquête ook onder de huishoudelijke dienst en andere functies uit te zetten. Vanuit persoonlijke communicatie met de ondernemingsraad (2017, 11 april) blijkt dat hier ook plannen voor zijn.

Een ander discussiepunt is dat dit onderzoek gericht is op de vijftigplusser, waardoor de overige leeftijdscategorieën niet worden meegenomen. Dit is gedeeltelijk ondervangen door de enquête wel onder alle leeftijden in de zorg uit te zetten, zodat er vergelijkingen tussen verschillende leeftijden gemaakt konden worden. Hierdoor zijn wel resultaten van alle zorgmedewerkers verkregen. Er is echter slechts een advies voor acties voor de vijftigplusser geformuleerd. Deze keuze is gemaakt, aangezien er bij de vijftigplussers de grootste uitdagingen met inzetbaarheid ervaren worden. Er is tevens geen beleid voor de ouder wordende medewerkers om langer door te kunnen werken, terwijl deze vraag wel speelt bij de oudere medewerkers en de organisatie. Het is voor Park Zuiderhout interessant om de resultaten van de enquête ook op de jongere leeftijdscategorieën nader te bekijken, eventueel verder onderzoek te verrichten en verbetermaatregelen te formuleren en te implementeren.

7. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt toegelicht waarom de aanbevelingen van paragraaf 6.3.1 geïmplementeerd dienen te worden en wat er concreet dient te gebeuren. In bijlage XIV.A zijn schema's opgenomen met de concrete acties per aanbeveling, ter ondersteuning van de praktische implementatie.

✓ **Leg het (preventieve) beleid rondom vitaliteit voor de oudere medewerkers vast**

Het doel van dit onderzoeksrapport is om een preventief vitaliteitsbeleid op te stellen en daarom is deze aanbeveling het uitgangspunt van dit advies. De overige aanbevelingen vallen allen onder dit vitaliteitsbeleid en het advies is dat deze in het vitaliteitsbeleid vastgelegd worden. Het advies is dat P&O dit vitaliteitsbeleid opstelt, waarbij input wordt gevraagd van de teamleiders en het managementteam (MT). Hierdoor ontstaat er draagvlak bij het management (succesfactor). Tevens is het van belang om de bevindingen van dit onderzoeksrapport mee te nemen, zodat ook de aangeleverde informatie vanuit de medewerkers meegenomen wordt in het vitaliteitsbeleid.

Het is te adviseren om het vitaliteitsbeleid te beginnen met een visie over dit beleid. Vanuit het vooronderzoek blijkt dat Park Zuiderhout meer richting een familiecultuur wil handelen. Het is daarom te adviseren om de familiecultuur als uitgangspunt te nemen bij het vaststellen van de visie van het vitaliteitsbeleid. Twee kernwaarden van Park Zuiderhout, zoals beschreven in kader 2 in paragraaf 1.1, kunnen hierbij als leidraad worden gebruikt. Deze twee kernwaarden geven aan dat vitaliteit een gedeelde verantwoordelijkheid is tussen werkgever (inlevingsvermogen) en werknemer (proactiviteit):

- ❖ **Inlevingsvermogen.** Dit is voornamelijk vanuit het management en de organisatie richting de medewerkers, waarbij er structureel meer aandacht moet komen voor wat er bij de medewerkers daadwerkelijk op de werkvloer afspeelt. Het management, en de teamleiders, kunnen zich (meer) inleven in de situatie van de medewerkers, om vervolgens te kijken wat voor de betreffende medewerker van belang kan zijn. Dit sluit aan bij de familiecultuur, waar teamleiders en managers meer gezien worden als mentoren. Deze insteek past goed bij het plan van Park Zuiderhout om krachtige teams in te voeren en komt terug in de overige aanbevelingen.
- ❖ **Proactiviteit.** Proactiviteit is een kernwaarde die Park Zuiderhout van haar medewerkers verwacht, maar waar wel ruimte voor dient te zijn. Het is aan te bevelen om in het vitaliteitsbeleid ruimte te laten zijn voor de proactiviteit en inbreng van de medewerkers. Ook dit sluit goed aan bij de familiecultuur, waar participatie, openheid en vertrouwen cruciale aspecten zijn. Deze aspecten komen ook terug in de succesfactoren en best practices van een vitaliteitsbeleid. Als hier ruimte vanuit Park Zuiderhout voor wordt geboden, dan mag er verwacht worden dat de medewerkers proactief bezig zijn met de verantwoordelijkheid om hun vitaliteit te versterken. In de overige aanbevelingen komt de ruimte voor de proactiviteit van werknemers naar voren.
- ❖ Naast de twee kernwaarden als uitgangspunt, is het goed om de visie van het vitaliteitsbeleid aan te laten sluiten bij de **visie van Park Zuiderhout**. In de visie van Park Zuiderhout wordt benoemd dat de ongemakken van het ouder worden niet centraal staan binnen de organisatie, maar het viertal van het leven (zie paragraaf 1.1). Park Zuiderhout ziet hierbij het ouder worden als een mooie fase van het leven. Het is van belang dat dit ook de leidraad is voor de visie van het vitaliteitsbeleid, waarbij dus de krachten, de passie en de ervaringen van de oudere medewerkers centraal staan en zo optimaal mogelijk worden benut.

Het is vervolgens aan te bevelen dat er strategische doelen in het vitaliteitsbeleid worden opgenomen. Hierdoor wordt het duidelijk wat het implementeren van het vitaliteitsbeleid volgens de organisatie zou moeten opleveren. Deze strategische doelen kunnen aansluiten bij de strategische doelen van Park Zuiderhout. Bij het onderdeel 'strategie' van het 7s model is benoemd dat verzuimreductie een strategisch speerpunt van de organisatie is en dat de VHR verslechterd is ten opzichte van voorgaande jaren (zie paragraaf 1.3.7). Het vitaliteitsbeleid kan hieraan een bijdrage leveren. Daarnaast kunnen ook andere strategische doelen worden opgenomen. Voorbeelden van strategische doelen voor het vitaliteitsbeleid zijn:

- ❖ Binnen vijf jaar geeft minimaal 50% van de vijftigplussers aan (bijna) zeker te zijn tot aan de pensioenleeftijd bij Park Zuiderhout in de huidige functie te blijven werken.
- ❖ Binnen drie jaar kent de leeftijdscategorie van vijftigplus, mede dankzij de invoering van dit vitaliteitsbeleid, een maximaal verzuimpercentage van 5% (zie bijlage V voor de huidige verzuimcijfers per leeftijdscategorie).

- ❖ Binnen drie jaar is de VHR, mede dankzij de invoering van dit vitaliteitbeleid voor de oudere medewerkers, versterkt van een 6,1 naar een minimaal cijfer van 6,8 (organisatie breed).
- ❖ Binnen één jaar is het onderwerp vitaliteit geïmplementeerd in de jaargesprekken voor alle medewerkers (in de zorg).

Naast het vaststellen van de strategische doelen en de visie van het vitaliteitbeleid, is het van belang om op te nemen wat er verandert zodra een medewerker vijftig wordt.

- ❖ Zodra een medewerker vijftig wordt, kunnen er periodieke **vitaliteitgesprekken** plaatsvinden. Dit kan bijvoorbeeld elke vijf jaar. Deze gesprekken kunnen plaatsvinden tussen de medewerker en de teamleider, P&O of manager x. In de volgende aanbeveling wordt hier dieper op ingegaan.
- ❖ Er kan een **vitaliteitslijst** opgenomen worden met activiteiten waar een medewerker van vijftigplus gebruik van kan maken. Deze activiteiten zijn vrijwillig en vrijwillig, hiervan is dus niets verplicht. Het advies is om deze lijst op te nemen in het vitaliteitbeleid en besproken wordt met de medewerkers tijdens de vitaliteitgesprekken (zie de volgende aanbeveling en bijlage XIV.B).
- ❖ Vanaf dat een medewerker vijftig jaar wordt, kunnen er **vitaliteitschecks** gehouden worden. Met deze check wordt in kaart gebracht hoe de medewerkers hun eigen vitaliteit ervaren en waar dus mogelijk acties op genomen dienen te worden. Deze vitaliteitschecks kunnen jaarlijks afgenomen worden en zullen vrijwillig zijn. Voor de vitaliteitchecks kan gebruikt gemaakt worden van (een gedeelte van) de enquête die in dit onderzoeksrapport gebruikt is, of van de Vita-16. Dit is een meetinstrument, te vinden via het internet, om de vitaliteit in kaart te brengen⁸. Uiteraard kan Park Zuiderhout besluiten om deze vitaliteitchecks ook aan haar jongere medewerkers aan te bieden.
- ❖ Tevens is het aan te bevelen om in het vitaliteitbeleid op te nemen hoe de **evaluatie** van het beleid plaatsvindt. Dit sluit aan bij het onderdeel APK van duurzame inzetbaarheid, zoals toegelicht is in hoofdstuk 3. Theoretisch kader. Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012, 10 oktober), waarin de APK is opgenomen, stelt dat het van belang is om regelmatig te meten of de acties het gewenste effect hebben. Momenteel heeft Park Zuiderhout al de volgende meetinstrumenten die het effect van het vitaliteitbeleid in kaart kunnen brengen:
 - * Verzuimrapportages
 - * VHR-rapportcijfer
 - * HRscan
 - * MedewerkerMonitorDaarnaast kunnen de volgende meetinstrumenten door Park Zuiderhout ingezet worden:
 - * Vitaliteitgesprekken
 - * Vitaliteitchecks

In bijlage XIV.A is een schematische weergave van de implementatie van het vitaliteitbeleid te vinden.

- ✓ Voer vanaf dat medewerkers vijftig jaar worden eens in de vijf jaar vitaliteitgesprekken met de medewerkers, waarbij ruimte is voor eigen inbreng en verschillende mogelijkheden worden voorgelegd

In de vorige aanbeveling van het vitaliteitbeleid is benoemd dat het voeren van vitaliteitgesprekken te adviseren is. In deze aanbeveling wordt dit verder toegelicht. Het wordt aan Park Zuiderhout aanbevolen om deze vitaliteitgesprekken regelmatig met de medewerkers te voeren, bijvoorbeeld eens in de vijf jaar. Hierdoor wordt er structureel aandacht gegeven aan de vitaliteit van de oudere medewerkers. Op basis van wat de medewerkers en Park Zuiderhout wensen, kan besloten worden wie deze gesprekken met de medewerkers voert. Het advies is dat de gesprekken gevoerd worden door de teamleiders, manager x of een P&O-medewerker. De vitaliteitgesprekken kunnen beginnen met dezelfde twee vragen als bij de interviews die gehouden zijn tijdens dit onderzoek. Deze twee vragen zijn:

- ❖ *Denk jij dat je het tot je 67^e gaat volhouden in je huidige functie bij Park Zuiderhout? Waarom wel of waarom niet?*
- ❖ *Hoe kan Park Zuiderhout jou helpen om jou tot je 67^e vitaal aan het werk te houden?*

⁸ Strijk, J. (z.d.). *De Nederlandse vitaliteitsmeter: de Vita-16* [vragenlijst]. Geraadpleegd op 29 mei 2017, verkregen van https://www.tno.nl/media/5915/de-nederlandse-vitaliteitsmeter_de-vita-16.pdf

Vervolgens kan aan de medewerkers worden gevraagd wat hun ideeën zijn over vitaliteit. Ter ondersteuning hiervan kunnen er verschillende mogelijkheden voorgelegd worden aan de medewerkers. Het is van belang dat bij deze gesprekken de medewerker centraal staat en dat er zoveel als mogelijk maatwerk geboden wordt. Het advies is dus dat er ruimte moet zijn voor de inbreng van de medewerker, waardoor er ook ruimte geboden wordt voor proactiviteit van de medewerkers. Hierdoor voeren de medewerkers eigen regie over hun vitaliteit.

De gesprekken dienen aangegaan te worden vanuit de visie van dit vitaliteitbeleid. Dit houdt in dat de vitaliteitsgesprekken dienen om te kijken hoe de krachten, passie en ervaringen van de oudere medewerkers beter benut kunnen worden. Dit sluit aan bij wat manager x stelde in het vooronderzoek, namelijk: *“Er moeten andere maatregelen komen om de inzetbaarheid te vergroten en de fysieke belasting te verlagen”*. Hierbij wordt dus gekeken of, indien dit nodig is, het fysieke werk verlicht kan worden en niet of er minder uur gewerkt kan worden. Park Zuiderhout mag met deze insteek proactiviteit van haar medewerkers verwachten. De mogelijkheden die aan de medewerkers worden voorgedragen zijn gebaseerd op het fieldresearch van dit onderzoek, dat weer gebaseerd is op het deskresearch van dit onderzoek. Uiteraard is deze vitaliteitslijst aan te passen en uit te breiden met andere interventies, die mogelijk door de medewerkers zelf aangedragen worden. Het advies is om de volgende mogelijkheden op te nemen in de vitaliteitslijst:

- ❖ **Mentorschap / buddysysteem.** Oudere medewerkers worden gekoppeld aan jongere medewerkers / stagiairs / leerlingen, zodat ervaringen kunnen worden gedeeld en men van elkaar kan leren.
- ❖ **Snuffelstage.** Oudere medewerkers krijgen de mogelijkheid om eens per halfjaar mee te kijken met een collega binnen Park Zuiderhout, zodat ervaren kan worden hoe bepaalde zaken op andere afdelingen verlopen. Dit kan in de zorg of buiten de zorg zijn.
- ❖ **Mogelijkheid tot sporten.** Om de fysieke vitaliteit te versterken, is het van belang dat er sportmogelijkheden worden aangeboden aan de oudere medewerkers. Dit kan zijn in de vorm van een wandelclubje, sportmiddagen of korting op de sportschool.
- ❖ **Vrije ruimte.** Bij deze interventie krijgen de oudere medewerkers bijvoorbeeld twee uur per week de ruimte om hun tijd vrij in te delen en zich in te zetten voor Park Zuiderhout. De invulling hiervan zal in overleg met de teamleiders worden vormgegeven. Dit valt dan binnen de uren die zijn vastgelegd in het betreffende contract. Hierbij kan gedacht worden aan het oprichten van een werkgroep vitaliteit, het verbeteren van bepaalde aspecten op de werkvloer of het organiseren van een sportmiddag.
- ❖ **Eigen input medewerkers.** Uiteraard dient er ruimte te zijn voor de medewerkers om zelf ideeën aan te dragen. Deze voorgedragen ideeën kunnen worden voorgelegd aan bijvoorbeeld de teamleiders, manager x of aan P&O, om te kijken of dit, ook financieel gezien, haalbaar is. Indien aangedragen ideeën worden uitgevoerd, kan er worden besloten om deze op te nemen in de vitaliteitslijst.

In bijlage XIV.B is de vitaliteitslijst terug te vinden met verdere uitleg per opgenomen mogelijkheid. Bijlage XIV.A bevat een schematische weergave van de implementatieacties.

- ✓ *Zorg dat de teamleiders en het management structureel bezig zijn met vitaliteit, waardoor zij kartrekkers zijn voor de medewerkers*

Uit de succesfactoren en best practices, zoals benoemd in hoofdstuk 3. Theoretisch kader, blijkt dat teamleiders en het management een cruciale rol spelen bij het succesvol implementeren van het vitaliteitbeleid. Het is dus van belang om deze rol op te nemen in het vitaliteitbeleid. Om te handelen richting de visie van dit vitaliteitbeleid, waarbij de familiecultuur de overhand heeft, wordt de rol van de teamleiders gezien als een coach of mentor. Dit sluit aan bij het plan van Park Zuiderhout om krachtige teams in te voeren. Het is van belang dat de teamleiders en het management zich (meer) gaan inleven in de medewerkers, zodat achterhaald kan worden wat er speelt en welke maatregelen werken voor de medewerkers. Een onderdeel hiervan is het voeren van de vitaliteitsgesprekken, zoals besproken is in de vorige aanbeveling. Daarnaast zijn er nog meerdere mogelijkheden, zoals:

- ❖ Laat vitaliteit terugkomen in overleggen tussen de teamleiders en de manager x. P&O kan hierbij (een aantal keer) aansluiten om regie te voeren in het gesprek, informatie te verschaffen over vitaliteit en goed door te vragen op de besproken onderwerpen. Er kan tijdens deze overleggen aandacht zijn voor:
 - * *Hoe gaat het in jouw team met de vitaliteit?*
 - * *Wat hebben medewerkers in jouw team nodig om de vitaliteit te versterken?*
 - * *Hoe stimuleer jij als teamleider dat jouw medewerkers bezig zijn met vitaliteit?*

** Zie jij in jouw team problemen of knelpunten op het gebied van vitaliteit? Wat kan er gebeuren om hier actie op te ondernemen en wie moet dit doen?*

- ❖ Vervolgens kunnen de teamleiders, naar aanleiding van de hiervoor genoemde overleggen, vitaliteit bespreekbaar maken in de teams tijdens de teamoverleggen. Door in teamverband te vragen naar de vitaliteit en wat medewerkers nodig hebben op dit gebied of hoe zij hier elkaar in kunnen helpen, gaat het onderling leven. Dit is van belang om vitaliteit een levendig onderdeel in de organisatie te laten houden (succesfactor). Het is aan te bevelen dat de teamleiders focussen op enkele enthousiaste, energieke en gemotiveerde medewerkers, zodat zij kartrekkers kunnen worden op het gebied van vitaliteit voor de rest van het team.
- ✓ Laat vitaliteit en duurzame inzetbaarheid een expliciet onderdeel zijn van de jaargesprekken

De interne analyse van dit onderzoek laat zien dat de HR gesprekkencyclus bij Park Zuiderhout bestaat uit jaargesprekken en beoordelingsgesprekken. De jaargesprekken gaan momenteel vooral over het functioneren van de medewerkers. Het is aan Park Zuiderhout aan te bevelen om vitaliteit en duurzame inzetbaarheid een expliciet onderwerp van de jaargesprekken te laten zijn. Dit geldt voor de oudere medewerkers, maar kan ook geïmplementeerd worden voor de jongere medewerkers. Uit de resultaten van de enquête blijkt namelijk dat ook de jongere medewerkers aandacht voor vitaliteit belangrijk vinden.

Het onderwerp vitaliteit kan zeer breed opgenomen worden in de jaargesprekken. Dit kan bijvoorbeeld zijn door de medewerkers standaard de vraag te stellen: *'Wat heb jij nodig om vitaal en met plezier aan het werk te zijn en te blijven?'*. Er kan ook worden besloten om het onderwerp vitaliteit specifiek aan bod te laten komen, door in te gaan op de vier onderdelen van vitaliteit (te weten mentaal vitaal, fysiek vitaal, sociaal vitaal en spiritueel vitaal). De enquête van dit onderzoek kan als inspiratie hiervoor dienen. Het is aan te bevelen om P&O in gesprek te laten gaan met de teamleiders, zodat achterhaald kan worden welke insteek volgens hen het beste werkt bij de medewerkers.

- ✓ Zorg ervoor dat achterliggende oorzaken van vitaliteit aangepakt worden

Uit de succesfactoren en de best practice van de NOC*NSF blijkt dat het van belang is de achterliggende oorzaken van vitaliteit aan te pakken. De resultaten van de enquête en de interviews laten zien dat er bij Park Zuiderhout een aantal aspecten zijn die verbetering behoeven. Het advies aan Park Zuiderhout is om deze aspecten aandacht te geven. Hierdoor zal de basis voor de vitaliteit van de medewerkers versterkt worden. Het advies aan Park Zuiderhout is om:

- ❖ Aandacht te blijven houden voor het vaster roosteren en het regelmatig moeten terugkomen, wat door meerdere medewerkers als een last wordt ervaren. Dit zal voor een gedeelte opgepakt worden met de kanteling werktijden, waarbij de medewerkers meer eigen regie krijgen over de roosters. Zorg dus dat de medewerkers hier goed bij begeleid worden.
- ❖ Te inventariseren hoeveel hulpmiddelen, en dan vooral de tilliften, er per afdeling zijn en hoeveel er eigenlijk zouden moeten zijn. Het is mogelijk om hier een werkgroepje voor op te richten met (oudere) medewerkers. Voor hen wordt dan het fysieke werk minder, doordat zij een deel van hun tijd bezig kunnen zijn met iets anders dan fysieke zorg leveren.
- ❖ Zorg dat de arbeidsomstandigheden bevorderend zijn voor het werk, met name op de optopping. Voornamelijk het aanbieden van een drinkmogelijkheid, zoals een waterkoeler op de afdeling, zal al bevorderlijk zijn.

Literatuurlijst

Webpagina's en online artikelen

7smodel (z.d.). *Algemene uitleg over het 7s-model* [webpagina]. Geraadpleegd op 13 februari 2017, verkregen van <http://7smodel.nl/>

Actiz (2016, 31 augustus). *Investeren in voldoende personeel ouderenzorg is noodzakelijk* [artikel]. Geraadpleegd op 9 februari 2017, verkregen van <https://www.actiz.nl/nieuws/web/ouderenzorg/open/2016/08/investeren-in-voldoende-personeel-ouderenzorg-is-noodzakelijk>

Borst, H. (2016, 24 oktober). *Manifest Hugo Borst* [manifest]. Geraadpleegd op 27 maart 2017, verkregen van <http://www.ad.nl/gezond/manifest-hugo-borst~a66fbacd/>

Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.). *Onderwijsniveau* [webpagina]. Geraadpleegd op 21 februari 2017, verkregen van <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2013/40/onderwijsniveau-bevolking-gestegen/onderwijsniveau>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2016, 16 december). *Prognose bevolking; geslacht en leeftijd, 2017 – 2060* [webpagina]. Geraadpleegd op 9 februari 2017, verkregen van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83597NED>

Daarzitmeerachter.nl (z.d.). *De ouderenzorg heeft HBO-verpleegkundige nodig* [webpagina]. Geraadpleegd op 9 februari 2017, verkregen van <http://daarzitmeerachter.nl/daarom-ouderenzorg/hbo-v>

NOS (2017, 10 februari). *Of jij ook verpleegkundige wil worden, want 'het tij moet nú keren'* [artikel]. Geraadpleegd op 13 februari 2017, verkregen van <http://nos.nl/artikel/2157424-of-jij-ook-verpleegkundige-wil-worden-want-het-tij-moet-nu-keren.html>

Parkzuiderhout.nl (z.d.). *Missie, visie en ethiek* [webpagina]. Geraadpleegd op 6 februari 2017, verkregen van <http://www.parkzuiderhout.nl/organisatie/missie-visie-en-ethiek/missie/>

Rijksoverheid (z.d.). *Pensioen* [webpagina]. Geraadpleegd op 14 maart 2017, verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen>

Rosbender, M. (2015, 19 december). *Vitaliteit: wat is dat nu eigenlijk precies?* [artikel]. Geraadpleegd op 22 maart 2017, verkregen van <http://vitaliteitscoach.net/tag/vitaliteit/>

Thesistools (z.d.). *ThesisTools Online Enquêtes* [webpagina]. Geraadpleegd op 30 februari 2017, verkregen van <http://thesistools.com/>

UWV (2015, juni). *Zorg – samenvatting sectorbeschrijving* [webpagina]. Geraadpleegd op 9 februari 2017, verkregen van <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Sectorbeschrijving%20zorg%20samenvatting.pdf>

Vernet (z.d.). *Vernet Health Ranking* [webpagina]. Geraadpleegd op 14 maart 2017, verkregen van <http://www.vernet.nl/vernet-health-ranking>

ZorghulpAtlas (z.d.). *Trends langdurige zorg 2020* [artikel]. Geraadpleegd op 9 maart 2017, verkregen van <http://www.zorghulpAtlas.nl/zorgwereld/trends-in-de-zorg/trends-langdurige-zorg-2020/>

ZorgWijzer (2016, 25 april). *AWBZ: alle wijzigingen op een rij* [webpagina]. Geraadpleegd op 14 maart 2017, verkregen van <http://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2015/awbz-in-2015-alle-wijzigingen>

Literatuur

Baarda, B. en Vianen, R., van (2015). *Basisboek Statistiek met Excel – handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens* [tweede druk]. Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten

Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (2011, oktober). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* [derde herziende editie]. Boom Uitgevers: Amsterdam

Covey, S. R. (2011, oktober). *De 8ste eigenschap – van effectiviteit naar inspiratie*. Business Contact

Doelen, A. en Weber, A. (2009, februari). *Organiseren & Managen – Het 7S-model toegepast*. Noordhoff uitgevers

FWG (2015, september). *FWG trendrapport – de zorg ontregelt*. Veenman: Rotterdam

Kleijn, H. en Rorink, F. (2012, januari). *Verandermanagement* [derde editie]. Pearson: Benelux B.V.

Park Zuiderhout (z.d.). *Merk Werk boekje*.

Transvorm (2016, november). *Arbeidsmarkt in Kaart, november 2016 – Noord Brabant*

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* [derde druk]. Boom onderwijs: Den Haag

Documenten (downloads en interne documenten)

Actiz (2016). *Actiz Benchmark Zorg Rapportage – Medewerkers Park Zuiderhout* [rapportage]. Geraadpleegd op 13 februari 2017

Arbeid in Zorg en Welzijn (2014, maart). *Arbeid in Zorg en Welzijn 2014 Integrerend Jaarrapport* [jaarrapportage]. Geraadpleegd op 14 maart 2017, verkregen van www.azwinform.nl/handlers/ballroom.ashx?function=download&id=18

AWVN, FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Uni (2011, januari). *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen – mensen maken het verschil, mensen realiseren groei* [sociaal manifest]. Geraadpleegd op 2 maart 2017, verkregen van <https://www.fnv.nl/site/dossiers/arbeidscontracten/downloadblokken/291611.pdf>

Cao VVT (2016, 14 oktober). *Onderhandelaarsakkoord CAO voor de Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg, en Jeugdgezondheidszorg 2016-2018* [cao]. Geraadpleegd op 23 maart 2017, verkregen van <http://www.flexnieuws.nl/2016/10/14/onderhandelaarsakkoord-cao-vvt-2016-2018/#.WNORyG81-ig>

DHCwerkt (z.d.). *Werken aan het huis van werkvermogen – de sleutel tot duurzame inzetbaarheid* [rapportage]. Geraadpleegd op 24 februari 2017, verkregen van <http://dhcwerkt.nl/wp-content/uploads/2015/01/DHCWerkenaanhethuisvww1.pdf>

Duurzame Inzetbaarheid Manifest (2012, 10 oktober). *Duurzame Inzetbaarheid Manifest* [manifest]. Geraadpleegd op 6 februari 2017, verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/10/manifest-duurzame-inzetbaarheid>

FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen, De Unie en AWVN (2011). *Duurzaam meedoen – succesvolle ervaringen van werkgevers en werknemers* [rapportage]. Geraadpleegd op 6 maart 2017, verkregen van <http://www.duurzaamijnwerk.nl/uploadedfiles/duurzaammeedoendefinitieveopgemaakteversie.pdf>

Fugate, M., Kinicki, A.J. en Ashforth, B. E. (2004, 18 februari). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications* [onderzoeksrapport]. Geraadpleegd op 20 februari 2017, verkregen van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.3642&rep=rep1&type=pdf>

Heijden, B.I.J.M. Van der en Heijde, C.M. Van der (2006). *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability* [onderzoeksrapport]. Geraadpleegd op 20 februari 2017, verkregen van <http://doc.utwente.nl/82810/1/VanderHeijdeVanderHeijden2006.pdf>

Hoofd P&O (2016). *HRscan Park Zuiderhout 2016* [rapportage]. Geraadpleegd op 20 februari 2017

Hoofd P&O (2017, 20 februari). *Gezamenlijke uitgangspunten kanteling werktijden* [rapportage]. Geraadpleegd op 4 april 2017

Hoofd P&O (2017, 21 maart). *Vastgesteld verbeterplan MedewerkerMonitor najaar 2016* [rapportage]. Geraadpleegd op 28 maart 2017

Hoofd P&O (2009, 3 december). *Protocol Jaargesprekken en beoordelingsgesprekken* [protocol]. Geraadpleegd op 10 mei 2017

HR Academy (z.d.). *Duurzame inzetbaarheid: Succes en faalfactoren. Vitaliteit: dé kritische succesfactor voor uw organisatie* [rapportage]. Geraadpleegd op 15 maart 2017, verkregen van <https://rapporten.hrpraktijk.nl/product/duurzame-inzetbaarheid-succes-en-faalfactoren.12881.html>

Klink, J.J.L. van der et al. (2010, augustus). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde* [rapportage]. Geraadpleegd op 23 februari 2017, verkregen van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>

Park Zuiderhout (2017). *Met open blik en vol vertrouwen naar 2020 – strategisch beleidsplan Park Zuiderhout 2017 – 2020* [rapportage]. Geraadpleegd op 6 februari 2017

Park Zuiderhout (2017). *Kaderbrief 2017 Park Zuiderhout* [rapportage]. Geraadpleegd op 13 februari 2017

Park Zuiderhout (2017, 31 januari). *Nota ontwikkeling krachtige teams* [rapportage]. Geraadpleegd op 4 april 2017

Personeel en Organisatie Park Zuiderhout (2017). *Jaarplan 2017 (Personeel en Organisatie)* [jaarplan]. Geraadpleegd op 9 februari 2017

Rijksoverheid (2009, november). *Zorg voor mensen, mensen in de zorg* [adviesrapport]. Geraadpleegd op 9 maart 2017, verkregen van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2009/11/27/zorg-voor-mensen-mensen-voor-de-zorg>

Ryan, R.M. en Deci, E.L. (2000, januari). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being* [onderzoeksrapport]. Geraadpleegd op 21 februari 2017, verkregen van https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Sociaal-Economische Raad (2009, 17 april). *Advies – een kwestie van gezond verstand* [adviesrapport]. Geraadpleegd op 21 februari 2017, verkregen van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2009/2009/b27720.aspx>

UWV (2016). *Richtlijn voor Onderzoeksbureaus – Eisen uitvoering Klanttevredenheidsonderzoek UWV* [adviesrapport]. Geraadpleegd op 11 april 2017, verkregen van <https://www.uwv.nl/zakelijk/Images/richtlijn-voor-onderzoeksbureau-eisen-uitvoering-klanttevredenheidsonderzoek-uwv-2016.pdf>

Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden* [onderzoeksrapport]. Geraadpleegd op 13 februari 2017, verkregen van http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-de-zorg/presentaties/binnenwerk_oratie_vvuuren_010911.pdf

Beeldfragmenten

EenVandaag (2016, 31 augustus). *FNV: grote onderbezetting verpleeghuizen deze zomer* [uitzending]. Geraadpleegd op 9 februari 2017, verkregen van http://gezondheid.eenvandaag.nl/tv-items/68875/fnv_grote_onderbezetting_verpleeghuizen_deze_zomer

Afbeeldingen

Blikopwerk (z.d.) *Huis van Werkvermogen* [afbeelding]. Geraadpleegd op 24 februari 2017, verkregen van <http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/huis-van-werkvermogen>

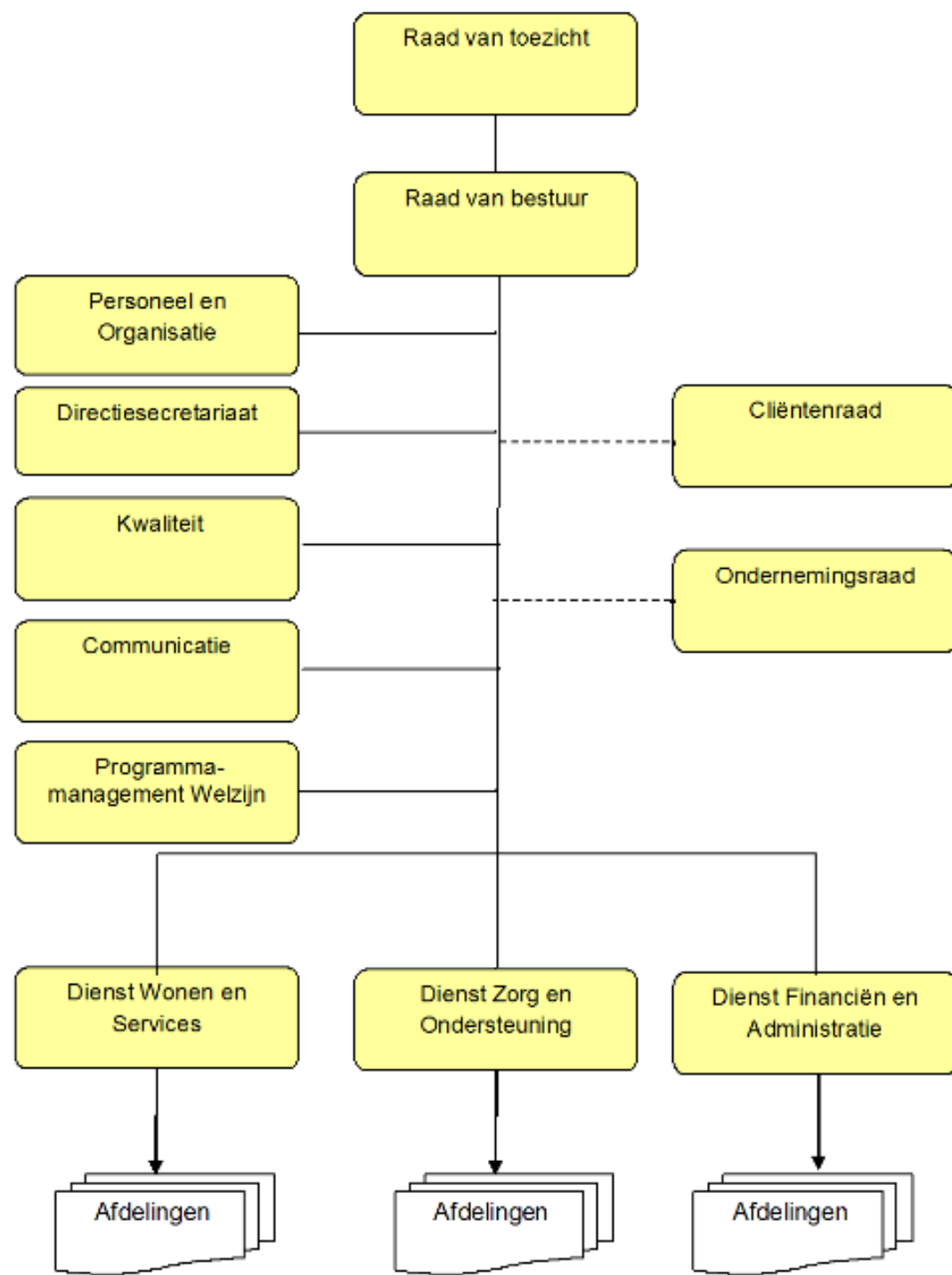
OCAI-online.nl (2008, 15 september). *Het Organizational Culture Assessment Instrument ofwel OCAI* [afbeelding]. Geraadpleegd op 24 februari 2017, verkregen van <http://www.ocai-online.nl/blog/2008/09/het-organizational-culture-assessment-instrument-ofwel-ocai/>

Bijlagen

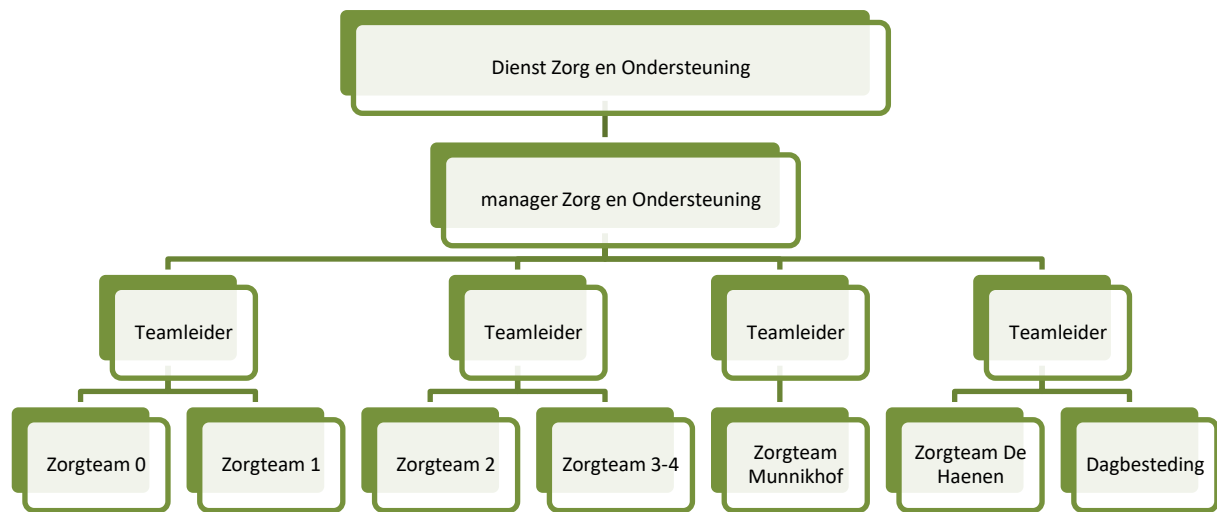
- I. Organogram
 - A. Park Zuiderhout
 - B. Zorg en Ondersteuning
- II. Mindmap duurzame inzetbaarheid
- III. Schematische weergaves
 - A. Externe analyse
 - B. Interne analyse
 - C. Huidige situatie
 - D. Plannen op het gebied van duurzame inzetbaarheid
- IV. Resultaten OCAIs
 - A. Totale uitkomsten
 - B. Uitkomsten op het gebied van managementstijl
- V. Verzuimcijfers per leeftijdscategorie
- VI. Functieniveaus en kritische functies vijftigplusser
- VII. Analyseschema's oriënterende interviews
 - A. Teamleider x
 - B. Teamleider x
 - C. Teamleider x
 - D. Teamleider x
- VIII. Oriënterend interview manager x
 - A. Topiclijst
 - B. Analyseschema
- IX. Enquête
 - A. Plan van aanpak
 - B. Promotieteksten
 - C. Flyer / poster ter promotie
 - D. Mail voor de enquête
 - E. De enquête
 - F. Codeboek enquête
- X. Betrouwbaarheid enquête
 - A. Minimale respons-eis UWV
 - B. Populatie en steekproef naar leeftijdscategorie
 - C. Populatie en steekproef naar functieniveau
 - D. Cronbach's Alpha per onderdeel vitaliteit
- XI. Resultaten overige gesloten vragen enquête
- XII. Resultaten open vragen enquête
 - A. Cirkeldiagrammen
 - B. Gegeven antwoorden per label
- XIII. Interviews medewerkers
 - A. Topiclist interviews
 - B. Analyseschema's
 - C. Puntsysteem voorkeuren interventies van respondenten
- XIV. Hoofdadvies: vitaliteitbeleid
 - A. Concrete acties per aanbeveling
 - B. Vitaliteitlijst

I. Organogram

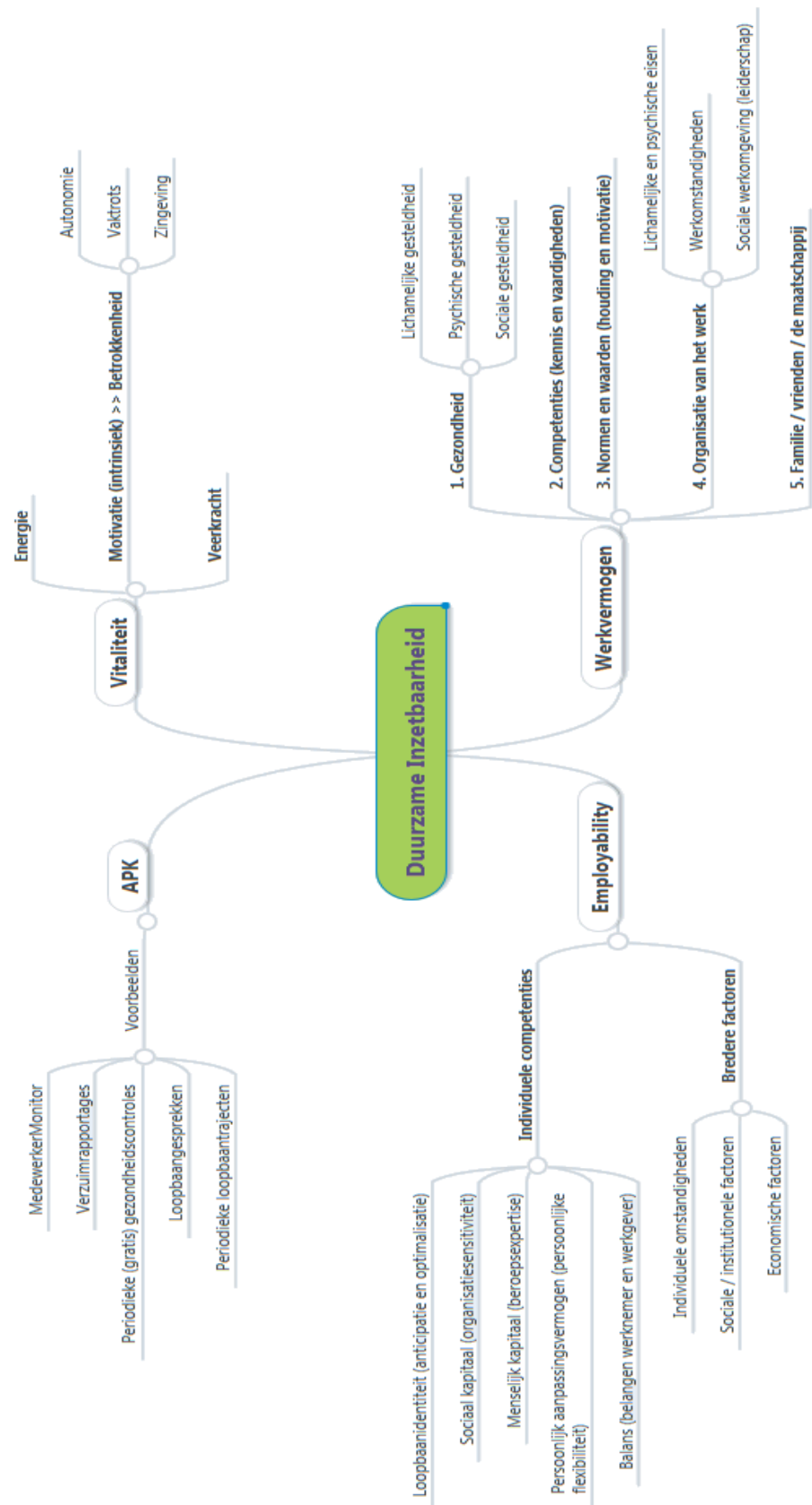
A. Park Zuiderhout



B. Zorg en Ondersteuning



II. Mindmap duurzame inzetbaarheid



III. Schematische weergaves

A. Externe analyse

Demografische ontwikkelingen		
Onderwerp	Toelichting	Gevolg / resultaat
Dubbele vergrijzing	Levensverwachting en aantal ouderen stijgt, en het personeelsbestand van veel (zorg)organisaties verouderd	Zorgvraag en complexiteit van de zorg nemen toe, waardoor de gevraagde competenties veranderen
Ontgroening	0-20 jarige neemt relatief gezien af (t.o.v. de rest van de bevolking en 65+'ers)	Aantal instromende tot beroepsopleiding en beroepsbevolking daalt
Sector Zorg en Welzijn	Gemiddelde pensioenleeftijd is 63,7 jaar, het landelijk gemiddelde is 64,4 jaar	Medewerkers Zorg en Welzijn gaan relatief vroeg met pensioen
VVT-Branche	Vanaf 2015 relatief hoog gemiddelde leeftijd t.o.v. de overige branches in Zorg en Welzijn	Relatief hoog aantal pensioengaande mensen
Economische ontwikkelingen		
Onderwerp	Toelichting	Gevolg / resultaat
Afhankelijk van politiek (beschikbare budgetten)	Sinds 2012 flinke bezuinigingen in de zorg om stijgende zorgkosten te beheersen	Grote impact op werkgelegenheid in de sector
Werkgelegenheid (volgens UWV)	Sinds 2012 44 duizend banen verloren → vanaf 2017 trekt de banenmarkt weer aan door vergrijzing.	Tot 2020 zullen er ongeveer 2% aan banen bijkomen, met name in de thuiszorgbranche.
VVT-branche opleidingsniveau (volgens UWV)	Personele overschotten op lagere opleidingsniveaus + krapte arbeidsmarkt bij middelbare en hogere opleidingsniveaus	Vraag naar hogere opleidingsniveaus stijgt vanwege de complexer wordende zorgvraag en toenemende regierol zorgverleners
Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen		
Onderwerp	Toelichting	Gevolg / resultaat
Ouderenzorg een maatschappelijk probleem	Arbeidsmarkt krappere, ouderen steeds langer thuis, zorgzwaarte stijgt	Het is van belang dat de overheid investeert in de ouderenzorg (volgens Actiz)
Onderzoek FNV	Ruim 90% van het deelnemend zorgpersoneel geeft aan minder of geen aandacht te kunnen geven aan de bewoners	Er is een personeelstekort in de ouderenzorg, waardoor de werkdruk toeneemt
Verslechterd imago ouderenzorg onder jongeren	Jongeren willen vaak niet in de ouderenzorg werken en geven de voorkeur aan het ziekenhuis	Campagne onder HBO-V studenten, ondersteund door staatssecretaris Van Rijn: 'Daar zit meer achter', ter bescherming van het vergrotende arbeidstekort in de ouderenzorg
Manifest Hugo Borst	Tien regels ter verbetering van de ouderenzorg	Het gewenste resultaat is dat de zorgmedewerkers weer kunnen doen wat ze horen te doen, namelijk zorg leveren aan de ouderen
Imagoprobleem gedeeltelijk door opleidingen	Kersten (directrice V&VN): zes van de zeventien opleidingen hanteert een maximum, als gevolg van gebrek aan stageplaatsen + studenten geven voorkeur aan ziekenhuis	Arbeidstekort onder hoger opgeleiden (HBO-V) vergroot, met name in de ouderenzorg vanwege het imagoprobleem

Technologische ontwikkelingen		
Onderwerp	Toelichting	Gevolg / resultaat
Zorgtechnologie in ontwikkeling	E-health en domotica (zorgen dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen m.b.v. techniek)	Is aanvullend en ondersteunend aan het zorgproces, maar zal de zorgverlener niet vervangen
Ecologische ontwikkelingen		
Onderwerp	Toelichting	Gevolg / resultaat
Duurzaamheid steeds belangrijker	Duurzaamheid bestaat uit drie uitdagingen: duurzaam ondernemen, duurzaam leven en duurzame educatie	Met name duurzaam ondernemen, verwant aan MVO, wordt steeds belangrijker voor bedrijven
Duurzaam ondernemen	Bestaat uit drie aspecten: People, Planet en Profit	Het People-aspect wordt vaak vergeten door bedrijven, terwijl de duurzaamheid van mensen zeer belangrijk is voor het bedrijf
Politiek-juridische ontwikkelingen		
Onderwerp	Toelichting	Gevolg / resultaat
Pensioenleeftijd stijgt	Om de vergrijzing van de samenleving te ondervangen en het pensioenstelsel betaalbaar te houden	Medewerkers moeten langer doorwerken en duurzamer inzetbaar zijn
1 januari 2015 – AWBZ wordt vervangen door o.a. de Wlz	Wlz ondervangt zorgtaken van o.a. ouderen met zware, langdurige zorgbehoeften. Dit kan ook thuis gebeuren	Ouderen blijven langer thuis wonen, waardoor de zorg complexer wordt in de verzorgingstehuizen
Onderhandelings-akkoord cao VVT 2016-2018	Belang van gezond en prettig werken, vb. via kanteling werktijden, aandacht voor (langdurig) verzuim en leren en ontwikkelen	Duurzame inzetbaarheid wordt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werknemer en de werkgever
Cao 2016-2018	Ontzietmaatregelen voor 55+	Medewerkers vanaf 55 jaar hoeven bepaalde (zware) diensten niet te draaien, dit kan van positieve invloed zijn op de vitaliteit

B. Interne analyse

Gedeelde waarden	
Onderwerp	Belangrijkste aspecten / toelichting
Missie	Eigen leefstijl, autonomie en levensbeschouwing
Visie	Bewoners regie over hun eigen leven
Overkoepelend concept	Vieren van het Leven
Belangrijke waarden	Ruimte voor zingeving en levensvragen, zowel voor de bewoners als voor de medewerkers (wordt versterkt door pastoraal werkers en banden met congregaties)
De zes ambities	1. Elke cliënt heeft andere behoeften 2. Park Zuiderhout: de plek om het leven te vieren 3. Ouder worden, een mooie fase in het leven 4. Niet persé méér doen, maar anders doen 5. Wij zijn te gast bij onze cliënt, niet andersom 6. De cliënt bepaalt en wij denken mee
Cultuur	Huidige situatie: (te)veel aspecten hiërarchische cultuur Gewenst: familiecultuur als dominant, met invloeden van adhocratische cultuur
Personeel	
Onderwerp	Belangrijkste aspecten / toelichting
Leeftijdsopbouw	- Zwaartepunt personeel in categorieën 40 – 49 jaar en 50 – 59 jaar - Vergrijzing personeelsbestand groeit, met name in kritische functies
Functieniveau	Steeds meer hoger opgeleiden zorgprofessionals. De verwachting is dat de vraag naar hoger opgeleiden zal blijven toenemen
MedewerkerMonitor	- Er wordt een hoge werkdruk ervaren (score 5,5, gemiddelde branche)

	5,7), met name in de zorgfuncties (gemiddelde score is 5) - Mogelijkheid tot veranderen goed (score 6,8, gemiddelde branche 5,4)
Managementstijl	
Onderwerp	Belangrijkste aspecten / toelichting
Huidige stijl is hiërarchische stijl	Zekerheid omtrent baan, voorschriften, voorspelbaarheid, prestatiegerichtheid
Gewenste stijl is familiestijl	Teamwerk, consensus, participatie
Sleutelvaardigheden	
Onderwerp	Belangrijkste aspecten / toelichting
Top vijf beste werkgevers branche	Blijkt uit een medewerkersonderzoek onder meer dan veertig organisaties
Strategische heroriëntatie, nieuwe sleutelvaardigheden	Kleinschaligheid, persoonlijke benadering (OER-methodiek), wonen in een landelijke omgeving
Toekomst	Gastheerschap
Systemen	
Onderwerp	Belangrijkste aspecten / toelichting
Investeren ICT-netwerk	- Implementeren Elektronisch Cliëntendossier (bewoners meer eigen regie) - Mogelijkheden tot inzetten zorgdemotica (dementiezorg) - Nieuw digitaal planningssysteem (ter ondersteuning van kanteling werktijden)
HR Cyclus	Jaargesprekken en beoordelingsgesprekken, gericht op het functioneren
Structuur	
Onderwerp	Belangrijke aspecten / toelichting
Dienst Zorg en Ondersteuning	Manager x → Vier teamleiders → Zeven zorgafdelingen
Strategie	
Onderwerp	Belangrijkste aspecten / toelichting
Implementeren duurzame inzetbaarheid	Beleid ontwikkelen met (preventieve) maatregelen en interventies, ten gevolge van het aankomende tekort aan (hoogopgeleid) zorgpersoneel en het verouderde personeelsbestand
Verzuimreductie	Strategisch doel: verzuimpercentage van maximaal 5% gezien op jaarbasis voor de gehele organisatie

C. Huidige situatie

Ziekteverzuimrapportage 2016		
Vernet Health Ranking	6,1	Verslechterd t.o.v. voorgaande jaren
Verzuimpercentage	6,36	Branche = 6,34
Gemiddeld ziekteverzuim 2016 zorgteams (exclusief vanget) (Streven is een maximaal verzuimpercentage van 5% - organisatie breed)	8,9%	Zorgteam 0
	7,49%	Zorgteam 1
	13,84%%	Zorgteam 2
	3,83%%	Zorgteam 3-4
	10,94%	Zorgteam Munnikhof
	2,22%	Zorgteam de Haenen
	7,81%	Gemiddeld ziekteverzuim zorgteams
MedewerkerMonitor 2016		
Mogelijkheid tot veranderen	6,8	Branche = 5,4
Tevredenheid (NPS)	20,9	Branche = -13,8
Werkbeleving	7,8	Branche = 7,2
(Aanvaardbare) werkdruk	5,5	Branche= 5,7
Gemiddeld cijfer aanvaardbare werkdruk 2016 per zorgteam	5,6	Zorgteam 0 en Zorgteam 1
	4,5	Zorgteam 2 en Zorgteam 3-4
	5	Zorgteam Munnikhof
	4,9	Zorgteam de Haenen en Dagbesteding
	5	Gemiddelde werkdruk zorgteams

HR scan 2016		
Leeftijdsopbouw – aandeel 40+	64,98%	31-12-2014
	63,81%	31-12-2015
	61,93%	31-12-2016 (licht verbeterd t.o.v. vorige jaren)
Functionieniveau niveau 3+ (dus niet leerling niveau 3)	51,59%	31-12-2013
	66,10%	31-12-2014
	76,92%	31-12-2015
	79,09%	31-12-2016 (verbeterd t.o.v. vorige jaren)
Functionieniveau niveau leerling niveau 4+	0,00%	31-12-2013
	9,32%	31-12-2014
	16,35%	31-12-2015
	20,00%	31-12-2016 (verbeterd t.o.v. vorige jaren)

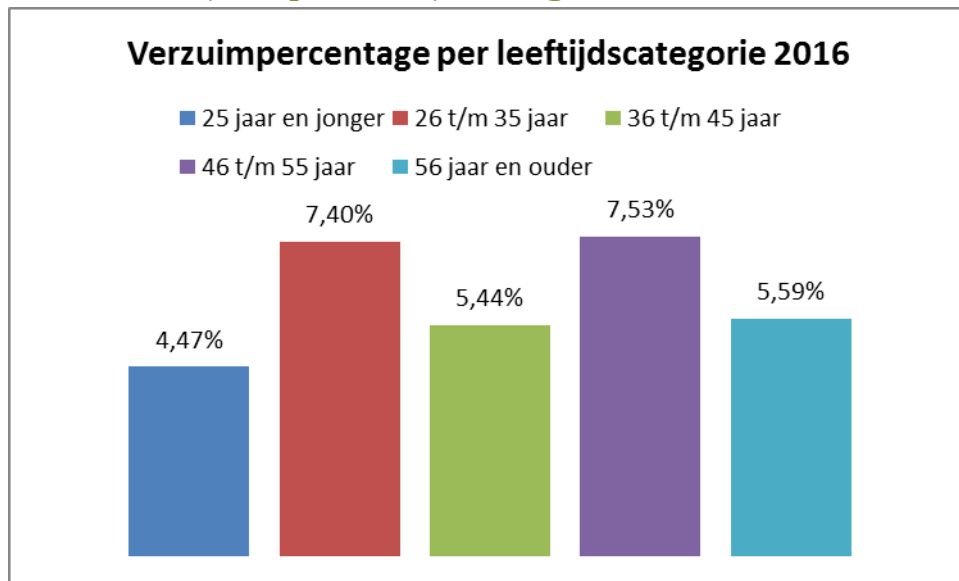
D. Plannen op het gebied van duurzame inzetbaarheid

Krachtige teams		Tijdsplanning
Krachtige teams	Meer regelruimte medewerkers / teams (structuurverandering)	Vanaf 2019
OER-methodiek	Ondersteuning eigen regie (bewoners – maatwerk)	Vanaf 2015
Teammanagers	Helpt team zelforganisatie te realiseren: - Ondersteunend persoonlijk leiderschap - Dienend teamleiderschap	2017 – (begin) 2018
Studiehuis Park Zuiderhout		Tijdsplanning
Beginfase	Opstellen PvA + implementatie	2017
Teamontwikkeling	Thema's en instrumenten	(eind) 2017
Werkplekieren		2018
Kanteling werktijden		Tijdsplanning
Kanteling werktijden	Meer zeggenschap richting medewerkers m.b.t. werktijden	??
ICT-netwerk		Tijdsplanning
ECD	Elektronisch cliënten dossier	(Begin) 2017
Scholingstraject	Medewerkers kennis laten maken en leren omgaan met het ECD	Vanaf maart 2017
Digitaal planningsysteem	Het digitale plansysteem moet de medewerkers en teamleiders ontzorgen tijdbesparing opleveren	2017
Overige acties		Tijdsplanning
Werkdruk verlagen	Elk team formuleert een actie/ maatregel om de werkdruk aan te pakken	Vanaf 2017 - ...
Mobiliteit verbeteren	'Trots op mijn vak' – mobiliteitsmaatregel in samenwerking met organisaties uit de branche	Maart – mei 2017

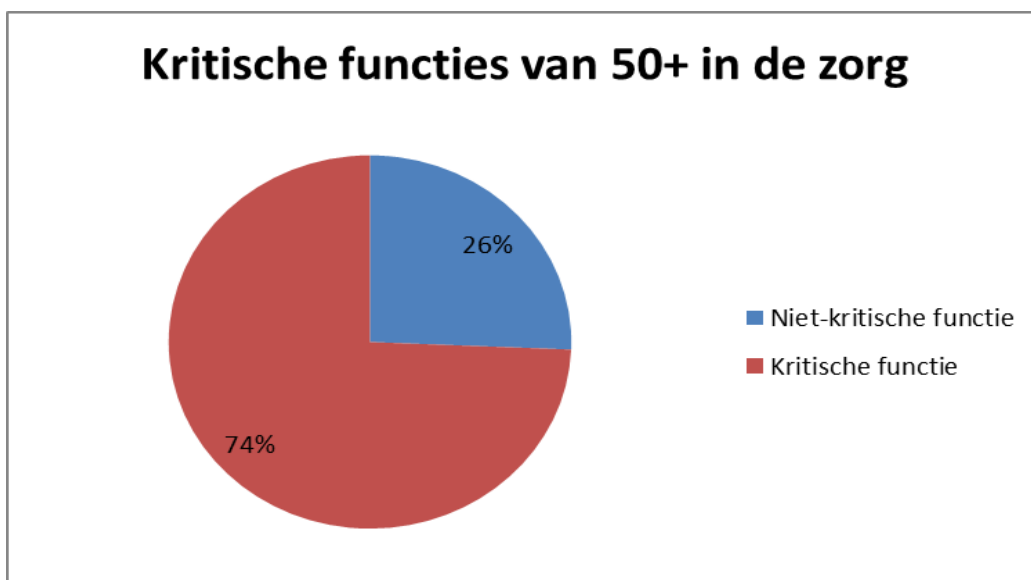
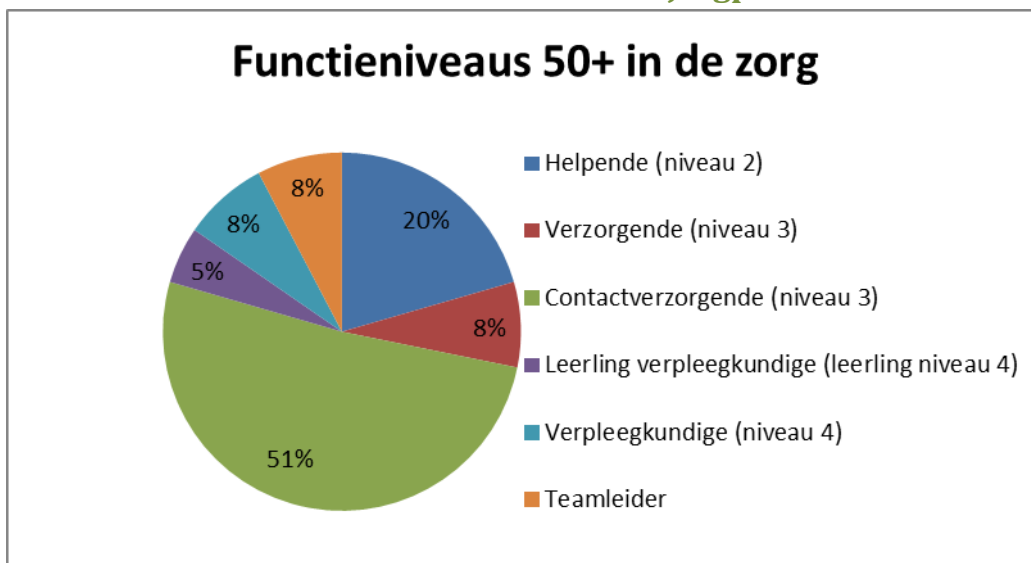
IV. Resultaten OCAIs

Wegens vertrouwelijke informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

V. Verzuimcijfers per leeftijdscategorie



VI. Functieniveaus en kritische functies vijftigplusser



VII. Analyseschema's oriënterende interviews

Wegens vertrouwelijke informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

VIII. Oriënterend interview manager x

Wegens vertrouwelijke informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

IX. Enquête

A. Plan van aanpak

Wat	Wie	Datum	Overige opmerkingen
Aankondiging intranet	Bianca	Vrij 31 maart	Aankondiging enquête + dat ze dinsdags een mail met de link van de enquête krijgen
Enquêtes invoeren	Bianca	Maa 3 april	Enquêtes online invoeren en 'klaarzetten'
Visualisatie	Bianca	Maa 3 april	Poster / flyer maken van enquête, vb. in personeelskantine / op de zorgposten, ter reminder van de enquêtes
Enquêtes versturen	Bianca	Di 4 april	Naar alle zorgmedewerkers (privé + werk)
Aankondiging intranet	Bianca	Di 4 april	Stukje tekst voor intranet schrijven
Enquête op intranet	Jasja	Di 4 april	Link en tekst plaatsen
Enquête op facebook	Jasja	Di 4 april	Interne facebook zelfde tekst intranet + link
Teamleiders informeren	Bianca	Di 4 april: Anita Dils Overige: 4 april – 7 april	Langs bij TL – vragen of ze de enquête onder de aandacht brengen (vb. teamoverleggen) + geprinte versies meenemen
Zorgposten	Bianca	10 – 13 april	Langs de zorgposten om mondeling de enquêtes te promoten
Overige promotie	OR		Onder de aandacht brengen bij medewerkers
Mondelinge promotie	Bianca	Gehele periode	In de wandelgangen / tijdens de lunch zorgmedewerkers aanspreken
Herinneringsmail	Bianca	Do 13 april	Aan alle zorgmedewerkers: bedanken als al ingevuld, nog niet ingevuld, dan reminder
Enquête sluiten	Bianca	Maa 17 april	Eventueel verlengen (afhankelijk van responses)

B. Promotieteksten

Voor lancering van de enquête op intranet

Gemotiveerd, energiek en met plezier aan het werk zijn: Wie wil dat nou niet? Dat is waar het bij vitaliteit om gaat, want als je vitaal bent, dan zit je lekkerder in je vel, heb je minder last van stress én heb je meer plezier in je werk. Omdat Park Zuiderhout tot de beste tien werkgevers van de branche wil blijven horen, is een onderzoek gestart waarin gekeken wordt naar waar de verbeterpunten en mogelijkheden liggen op het gebied van vitaliteit.

Bianca Koomen (4e jaars HRM-student) voert dit onderzoek uit voor haar afstudeeropdracht naar duurzame inzetbaarheid bij Park Zuiderhout.

Omdat er veel ontwikkelingen zijn binnen Zorg en Welzijn (denk aan nieuwe technologieën, actievere regierol van bewoners, wijzigingen in financiering, zwaardere en complexere zorgvraag en de toename van informele zorg) zijn de functies in de directe zorg volop in beweging. Daarom richt dit onderzoek zich in eerste instantie op medewerkers werkzaam in deze functies.

Ben je werkzaam in de directe zorg? Dan ontvang je begin volgende week een uitnodiging via de mail om een enquête in te vullen. De enquête is in te vullen via een link in deze mail óf met een papieren exemplaar die te vinden is op de zorgposten of bij de afdeling P&O. Het invullen van de vragenlijst duurt maar 10 tot 15 minuten. De uitkomsten van de enquête zijn erg belangrijk om ons hierop te verbeteren en daarmee een feestje van je werk te maken. Invullen dus die vragenlijst!

Bianca Koomen
4e jaars HRM-student / assistent P&O
(076 578)4133
b.koomen@parkzuiderhout.nl

Na lancering van de enquête op intranet en de besloten facebookpagina

Beste collega's van de directe zorg,

Vandaag heb je een mail (zowel privé- als werkmail) ontvangen over mijn afstudeeronderzoek naar vitaliteit. In deze mail zit een link naar een enquête. Mijn vraag is of jullie deze willen invullen. Hoe meer reacties, hoe beter ik een beeld kan vormen van de situatie en hoe gericht we acties kunnen ondernemen!

De enquête wordt volledig anoniem verwerkt en is ook te vinden via de volgende link: *'link enquête'*

Invullen kan tot maandag 17 april a.s..

Mocht je vragen of opmerkingen hebben, neem dan gerust contact met mij op.
Alvast bedankt voor het invullen van de enquête.

Met vriendelijke groet,

Bianca Koomen
4e jaars HRM-student / assistent P&O
(076 578)4133
b.koomen@parkzuiderhout.nl

C. Flyer / poster ter promotie

 **PARK ZUIDERHOUT**

VITAAL AAN HET WERK IN DE ZORG!

Onderzoek in het kader van een afstudeerproject

VITALERE MENSEN:

- Positiever
- Minder stress
- Meer plezier
- Meer energie en levenskracht





Lever zelf een bijdrage aan het verbeteren van de vitaliteit en vul de enquête in via:

- De link in je mailbox
- De link via het intranet
- De link via de besloten facebook
- De papieren versie (te vinden bij de zorgposten of bij P&O)

Omdat er veel ontwikkelingen zijn binnen Zorg en Welzijn (denk aan nieuwe technologieën, actievere regierol van bewoners, wijzigingen in financiering, zwaardere en complexere zorgvraag en de toename van informele zorg) zijn de functies in de directe zorg volop in beweging. Daarom richt dit onderzoek zich in eerste instantie op medewerkers in de directe zorg.

D. Mail voor de enquête

Beste collega's,

Gezond en met plezier aan het werk zijn en blijven, dat willen we natuurlijk allemaal. Park Zuiderhout wil tot de beste tien werkgevers van de branche blijven horen. Daarom is een onderzoek gestart en daar kan ik jouw hulp goed bij gebruiken! Vitaliteit speelt hierbij een belangrijke rol.

Vitaliteit is dat je gemotiveerd en energiek bent, waardoor je gezond en productief aan het werk bent en plezier in het werk houdt. Als je vitaal bent, dan zit je lekkerder in je vel, heb je minder last van stress en heb je meer plezier in je werk. Met dit onderzoek willen we achterhalen wat de mogelijkheden en verbeterpunten zijn op het gebied van vitaliteit.

In het kader van dit onderzoek, wat ik uitvoer voor mijn afstudeerproject, is een enquête opgesteld. Ik wil je vragen om deze enquête in te vullen. De resultaten worden volledig anoniem verwerkt en zullen worden teruggekoppeld via het intranet. Het invullen van de enquête duurt ongeveer 10 minuten en kan via de volgende link: "Link"

De enquête is in te vullen tot maandag 17 april.

Alvast hartelijk dank voor je medewerking. Mocht je vragen hebben, aarzel dan niet om mij te bellen, te mailen of loop gerust eventjes langs bij P&O. We zitten tegenover de kapel.

Met vriendelijke groet,

Bianca Koomen

Mail voor een herinnering van de enquête

Hoi collega's,

Bij deze een herinnering voor mijn enquête over vitaliteit. Door de vitaliteit te versterken, zorgen we er met zijn allen voor dat er (nog) meer plezier is op het werk, en dat iedereen fit, energiek en vitaal zijn werk kan (blijven) doen. Lever zelf een bijdrage door de vragenlijst in te vullen via: "Link"

Het invullen kan tot maandag 17 april.

Enorm bedankt voor degenen die hem al ingevuld hebben!

Met vriendelijke groet,

Bianca Koomen

E. De enquête

Beste collega,

Hartelijk dank dat je deze enquête wil invullen. Met jouw bijdrage kunnen we ervoor zorgen dat Park Zuiderhout tot de top tien van de beste werkgevers in de branche blijft behoren en we met zijn allen een feestje van ons werk kunnen maken.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 - 15 minuutjes en de antwoorden worden volledig anoniem verwerkt.

Mocht je naar aanleiding van deze enquête vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op.

Met vriendelijke groet,

Bianca Koomen
4e jaars HRM-student / assistent P&O
[\(076 578\)4133](tel:0765784133)
b.koomen@parkzuiderhout.nl

Hoe oud ben je?

- ☐ Jonger dan 20 jaar
- ☐ 20 – 39 jaar
- ☐ 40 – 49 jaar
- ☐ 50 – 59 jaar
- ☐ 60 jaar of ouder

In welke functie ben je werkzaam bij Park Zuiderhout?

- ☐ Helpende
- ☐ (Leerling) verzorgende
- ☐ Contactverzorgende
- ☐ Leerling verpleegkundige
- ☐ Verpleegkundige MBO
- ☐ Verpleegkundige HBO-V of hoger

Zie jij jezelf de komende vijf jaar nog doorwerken in je huidige functie?

- ☐ Ja, in mijn huidige functie bij Park Zuiderhout
- ☐ Wel bij Park Zuiderhout, maar in een andere functie
- ☐ Ongeveer hetzelfde werk, maar bij een andere werkgever binnen Zorg en Welzijn
- ☐ Misschien
- ☐ Nee
- ☐ Anders, namelijk

In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens
Ik denk positief	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb plezier in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan de werkdruk goed managen	☐	☐	☐	☐	☐
Bij drukte kan ik goed het overzicht behouden en prioriteiten stellen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik moet regelmatig overwerken of terugkomen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind het vervelend als ik moet overwerken of terugkomen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan goed omgaan met tegenslagen op het werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan goed oplossingen vinden voor moeilijke situaties die zich tijdens het werk voordoen	☐	☐	☐	☐	☐
Na een stressvolle situatie op het werk ben ik snel weer de oude	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vraag gemakkelijk om hulp als ik er even niet uit kom	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan terecht bij mijn leidinggevende als ik ergens mee worstel	☐	☐	☐	☐	☐
Na lastige situaties op het werk ben ik snel weer de oude	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik thuis ben, denk ik toch veel aan mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb mijn doelen voor mijn verdere loopbaan helder voor ogen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben gemotiveerd om mijn doelen te behalen	☐	☐	☐	☐	☐

In hoeverre stimuleren de onderstaande factoren / personen jou om jezelf te ontwikkelen?

	Stimuleert mij totaal niet	Stimuleert mij een beetje	Stimuleert mij gedeeltelijk	Stimuleert mij volledig
Park Zuiderhout (als organisatie)	☐	☐	☐	☐
Aanwezige faciliteiten binnen Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐
Jouw teamleider	☐	☐	☐	☐
(Voorbeelden van) jouw collega's	☐	☐	☐	☐
De verhoging van de AOW-leeftijd	☐	☐	☐	☐
De dreiging van eventueel baanverlies	☐	☐	☐	☐

Zijn er nog andere personen of factoren die jou stimuleren om jezelf te ontwikkelen?

Wanneer zou jij meer doen aan jouw eigen inzetbaarheid en ontwikkeling?

	Ja	Nee
Wanneer ik door mijn ontwikkeling stappen in mijn loopbaan kan zetten	☐	☐
Wanneer ik mijn ontwikkeling samen met anderen kan doen	☐	☐
Wanneer ik zelf meer zeggenschap heb over mijn eigen ontwikkeling	☐	☐
Wanneer mijn ontwikkeling een toegevoegde waarde heeft voor mijn werk	☐	☐

Zijn er nog andere aspecten waardoor jij meer zou doen aan jouw eigen inzetbaarheid en ontwikkeling?

Wat mis jij op het gebied van leren en ontwikkelen binnen Park Zuiderhout?

In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens
Ik ben fit genoeg om al mijn dagelijkse activiteiten te voldoen	☐	☐	☐	☐	☐
Tijdens mijn werk bruis ik van de energie	☐	☐	☐	☐	☐
Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij gezond en zit lekker in mijn vel	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn lichamelijke gezondheid is goed	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben elke dag bewust bezig met mijn gezondheid	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind mijn werk qua fysieke belasting passend	☐	☐	☐	☐	☐
Park Zuiderhout stimuleert mij om bezig te zijn met een gezonde leefstijl	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat Park Zuiderhout mij mag stimuleren mijn leefstijl en vitaliteit op peil te houden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de werktijden bij Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over het verlof bij Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb een goed slaapritme en geen slaapproblemen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik weet goed wat ontspanning voor mij is	☐	☐	☐	☐	☐
Ik doe genoeg aan ontspanning	☐	☐	☐	☐	☐

Hoe kan Park Zuiderhout een bijdrage leveren aan jouw lichamelijke en fysieke gezondheid?

In hoeverre ben jij tevreden over onderstaande aspecten bij Park Zuiderhout?

	Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden
Werksfeer binnen Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐
De cultuur binnen Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐
Waardering en respect voor het werk dat ik doe vanuit mijn collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Waardering en respect voor het werk dat ik doe vanuit mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Waardering en respect voor het werk dat ik doe vanuit de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid van mijn collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid van mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid van Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐

In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens
Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb voldoende tijd om mijn verplichtingen thuis te voldoen	☐	☐	☐	☐	☐

Wat motiveert jou het meest in jouw werk?

Wat zou jouw motivatie (verder) kunnen versterken?

In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Volledig mee eens
Ik kan genieten van de kleine dingen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind mijn werk zinvol	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben trots op het werk dat ik doe	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben trots op Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werk is voor mij een uitdaging	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn werk inspireert mij	☐	☐	☐	☐	☐
Park Zuiderhout inspireert mij	☐	☐	☐	☐	☐
Ik lever een zinvolle bijdrage aan de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat ik er toe doe bij Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn persoonlijke waarden passen bij de waarden van Park Zuiderhout	☐	☐	☐	☐	☐

Wat doe jij op dit moment al om vitaal en met plezier aan het werk te zijn en te blijven?

Wat heb jij nodig vanuit de organisatie om vitaal en met plezier je werk te kunnen (blijven) doen?

Heb je nog overige opmerkingen of aanvullingen betreft deze vragenlijst?

IX.F Codeboek enquête

Variabele	Vraag	Antwoordcode	Meetniveau
Leeftijd	Hoe oud ben je?	1=Jonger dan 20 jaar/ 2=20-39 jaar/ 3=40-49 jaar/ 4=50-59 jaar/ 6= 60 jaar of ouder	Ratio
Huidige functie	In welke functie ben je werkzaam bij PZH?	1=Helpende/ 2= (Leerling) verzorgende/ 3=Contactverzorgende/ 4= Leerling verpleegkundige/ 5=Verpleegkundige MBO/ 6= Verpleegkundige HBO-V of hoger	Ordinaal
Toekomst functie	Zie jij jezelf de komende vijf jaar nog doorwerken in je huidige functie?	1=Ja, in huidige functie bij PZH/ 2=Wel bij PZH, maar in een andere functie/ 3=Zelfde werk, bij andere werkgever Z&W/ 4=Misschien/ 5=Nee/ 6=Anders,	
Mentaal vitaal	In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?		
Mentaal1	Ik denk positief	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal2	Ik heb plezier in mijn werk	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal3	Ik kan de werkdruk goed managen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal4	Bij drukte kan ik goed het overzicht behouden en prioriteiten stellen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal5	Ik moet regelmatig overwerken of terugkomen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
R-mentaal5	Ik moet regelmatig overwerken of terugkomen	1=Volledig mee eens/ 2= Mee eens/ 3=Neutraal/ 4=Mee oneens/ 5=Volledig mee oneens	Ordinaal
Mentaal6	Ik vind het vervelend als ik moet overwerken of terugkomen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
R-mentaal6	Ik vind het vervelend als ik moet overwerken of terugkomen	1=Volledig mee eens/ 2= Mee eens/ 3=Neutraal/ 4=Mee oneens/ 5=Volledig mee oneens	Ordinaal
Mentaal7	Ik kan goed omgaan met tegenslagen op het werk	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal8	Ik kan goed oplossingen vinden voor moeilijke situaties op het werk	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal9	Na een stressvolle situatie op het werk ben ik snel weer de oude	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal10	Ik vraag gemakkelijk om hulp als ik er even niet uit kom	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal11	Ik kan terecht bij mijn leidinggevende als ik ergens mee worstel	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal12	Na lastige situaties op het werk ben ik snel weer de oude	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal13	Als ik thuis ben, denk ik toch veel aan mijn werk	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
R-mentaal13	Als ik thuis ben, denk ik toch veel aan mijn werk	1=Volledig mee eens/ 2= Mee eens/ 3=Neutraal/ 4=Mee oneens/ 5=Volledig mee oneens	Ordinaal
Mentaal14	Ik heb mijn doelen voor mijn verdere loopbaan helder voor ogen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Mentaal15	Ik ben gemotiveerd om mijn doelen te behalen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Ontwikkeling	In hoeverre stimuleren deze factoren/personen jou om jezelf te ontwikkelen?		
Ontwikkeling1	Park Zuiderhout (als organisatie)	1=St. mij totaal niet/ 2=St. mij een beetje/ 3=St. mij gedeeltelijk/ 4=St. mij volledig	Ordinaal
Ontwikkeling2	Aanwezige faciliteiten binnen Park Zuiderhout	1=St. mij totaal niet/ 2=St. mij een beetje/ 3=St. mij gedeeltelijk/ 4=St. mij volledig	Ordinaal
Ontwikkeling3	Jouw teamleider	1=St. mij totaal niet/ 2=St. mij een beetje/ 3=St. mij gedeeltelijk/ 4=St. mij volledig	Ordinaal
Ontwikkeling4	(Voorbeelden van) jouw collega's	1=St. mij totaal niet/ 2=St. mij een beetje/ 3=St. mij gedeeltelijk/ 4=St. mij volledig	Ordinaal
Ontwikkeling5	De verhoging van de AOW-leeftijd	1=St. mij totaal niet/ 2=St. mij een beetje/ 3=St. mij gedeeltelijk/ 4=St. mij volledig	Ordinaal
Ontwikkeling6	De dreiging van eventueel baanverlies	1=St. mij totaal niet/ 2=St. mij een beetje/ 3=St. mij gedeeltelijk/ 4=St. mij volledig	Ordinaal
Overig ontwikkeling	Zijn er nog andere personen / factoren die jou stimuleren jezelf te ontwikkelen?	OPEN VRAAG	
Inzetbaar	Wanneer zou jij meer doen aan jouw eigen inzetbaarheid en ontwikkeling?		
Inzetbaar1	Wanneer ik door mijn ontwikkeling stappen in mijn loopbaan kan zetten	1=Ja/ 2=Nee	Nominaal
Inzetbaar2	Wanneer ik mijn ontwikkeling samen met anderen kan doen	1=Ja/ 2=Nee	Nominaal
Inzetbaar3	Wanneer ik zelf meer zeggenschap heb over mijn eigen ontwikkeling	1=Ja/ 2=Nee	Nominaal
Inzetbaar4	Wanneer mijn ontwikkeling een toegevoegde waarde heeft voor mijn werk	1=Ja/ 2=Nee	Nominaal
Overig inzetbaar	Zijn er nog andere aspecten waardoor jij meer aan je inzetbaarheid en ontwikkeling zou doen?	OPEN VRAAG	
Gemis ontwikkeling	Wat mis jij op het gebied van leren en ontwikkelen binnen Park Zuiderhout?	OPEN VRAAG	
Fysiek welzijn	In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?		
Fysiek1	Ik ben fit genoeg om al mijn dagelijkse activiteiten te voldoen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek2	Tijdens mijn werk bruis ik van de energie	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal

Fysiek3	Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek4	Ik voel mij gezond en zit lekker in mijn vel	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek5	Mijn lichamelijke gezondheid is goed	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek6	Ik ben elke dag bewust bezig met mijn gezondheid	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek7	Ik vind mijn werk qua fysieke belasting passend	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek8	Park Zuiderhout stimuleert mij om bezig te zijn met een gezonde leefstijl	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek9	Ik vind dat Park Zuiderhout mij mag stimuleren mijn leefstijl en vitaliteit op peil te houden	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek10	Ik ben tevreden over de werktijden bij Park Zuiderhout	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek11	Ik ben tevreden over het verlof bij Park Zuiderhout	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek12	Ik heb een goed slaapritme en geen slaapproblemen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek13	Ik weet goed wat ontspanning voor mij is	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Fysiek14	Ik doe genoeg aan ontspanning	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Overige fysiek	Hoe kan Park Zuiderhout een bijdrage leveren aan jouw lichamelijke en fysieke gezondheid?	OPEN VRAAG	
Sociaal vitaal	In hoeverre ben jij tevreden over onderstaande aspecten bij Park Zuiderhout?		
Sociaal1	Werksfeer binnen PZH	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal2	De cultuur binnen PZH	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal3	Waardering en respect voor het werk dat ik doe vanuit mijn collega's	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal4	Waardering en respect voor het werk dat ik doe vanuit mijn leidinggevende	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal5	Waardering en respect voor het werk dat ik doe vanuit de organisatie	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal6	Betrokkenheid van mijn collega's	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal7	Betrokkenheid van mijn leidinggevende	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Sociaal8	Betrokkenheid van Park Zuiderhout	1=Zeer ontevreden/ 2=Onteveden/ 3=Neutraal/ 4=Tevreden/ 5=Zeer tevreden	Ordinaal
Werk-privé	In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?		
Werk-privé1	Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Werk-privé2	Ik heb voldoende tijd om mijn verplichtingen thuis te voldoen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Motivatatie	Wat motiveert jou het meest in jouw werk?	OPEN VRAAG	
Motivatatie versterken	Wat zou jouw motivatie (verder) kunnen versterken?	OPEN VRAAG	
Spiritueel vitaal	In hoeverre ben jij het eens met onderstaande stellingen?		
Spiritueel1	Ik kan genieten van de kleine dingen	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel2	Ik vind mijn werk zinvol	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel3	Ik ben trots op het werk dat ik doe	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel4	Ik ben trots op PZH	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel5	Mijn werk is voor mij een uitdaging	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel6	Mijn werk inspireert mij	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel7	PZH inspireert mij	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel8	Ik lever een zinvolle bijdrage aan de organisatie	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel9	Ik heb het gevoel dat ik er toe doe bij PZH	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Spiritueel10	Mijn persoonlijke waarden passen bij de waarden van PZH	1=Volledig mee oneens/ 2= Mee oneens/ 3=Neutraal/ 4=Mee eens/ 5=Volledig mee eens	Ordinaal
Vitaal	Wat doe jij op dit moment al om vitaal en met plezier aan het werk te zijn en te blijven?	OPEN VRAAG	
Vitaal versterken	Wat heb jij nodig vanuit de organisatie om vitaal en met plezier je werk te kunnen (blijven) doen?	OPEN VRAAG	
Overige opmerkingen	Heb je nog overige opmerkingen of aanvullingen betreft deze vragenlijst?	OPEN VRAAG	

X. Betrouwbaarheid enquête

A. Minimale respons-eis UWV

Aantal respondenten volgens UWV	Respons-eis
<10 respondenten	50%
10-50 respondenten	40%
50-100 respondenten	30%
>100 respondenten	25% (of ten minste 40 respondenten bij 160 of meer afgenomen enquêtes)

(Aangepast overgenomen van UWV, 2016).

B. Populatie en steekproef naar leeftijdscategorie

Leeftijd	<20	20-39	40-49	50-59	≥60	Totaal
Aantal medewerkers (absoluut)	1	54	18	27	8	108
Aantal medewerkers (relatief)	0,9%	50%	16,7%	25%	7,4%	100%
Minimale aantal UWV (relatief)	50%	30%	40%	40%	50%	
Minimale aantal UWV (absoluut)	1	17	8	11	4	41
Aantal respondenten (absoluut)	1	24	10	16	3	54
Aantal respondenten (relatief)*	100%	44,4%	55,6%	59,3%	37,5%	50%

C. Populatie en steekproef naar functieniveau

Functieniveau*	1	2	3	4	5	6	Totaal
Aantal medewerkers (absoluut)	18	15	55	11	7	3	108
Aantal medewerkers (relatief)	16,7%	13,9%	50%	10,2%	6,5%	2,8%	100%
Minimale aantal UWV (relatief)	40%	40%	30%	40%	50%	50%	
Minimale aantal UWV (absoluut)	8	6	17	5	4	2	38,8
Aantal respondenten (absoluut)	9	4	30	6	2	3	54
Aantal respondenten (relatief)	50%	26,7%	54,5%	54,5%	28,6%	100%	50,9%

*1=Helpende/ 2= (Leerling) verzorgende/ 3=Contactverzorgende/ 4= Leerling verpleegkundige/
5=Verpleegkundige MBO/ 6= Verpleegkundige HBO-V of hoger

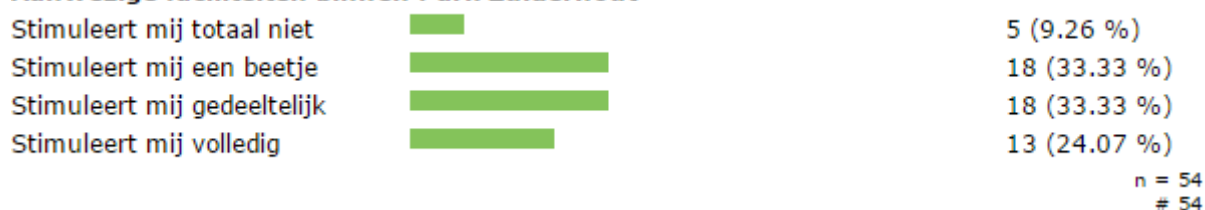
D. Cronbach's alpha per onderdeel vitaliteit

Onderdeel	Aantal items	Cronbach's alpha
Mentaal vitaal	15 (vraag 4)	0,76
Fysiek vitaal	14 (vraag 10)	0,78
Sociaal vitaal	10 (vraag 12 en 13)	0,83
Spiritueel vitaal	10 (vraag 16)	0,91

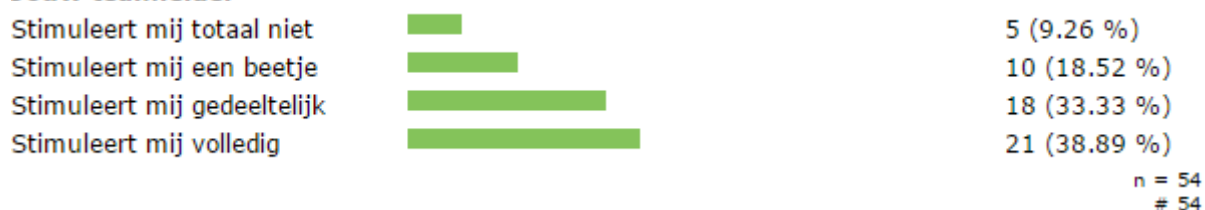
XI. Resultaten overige gesloten vragen enquête

In hoeverre stimuleren onderstaande factoren / personen jou om jezelf te ontwikkelen?

Aanwezige faciliteiten binnen Park Zuiderhout



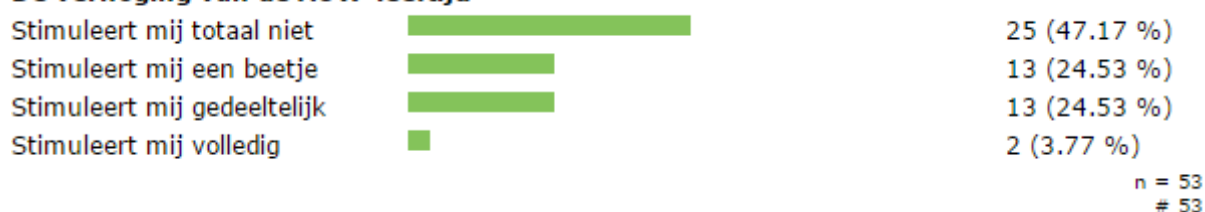
Jouw teamleider



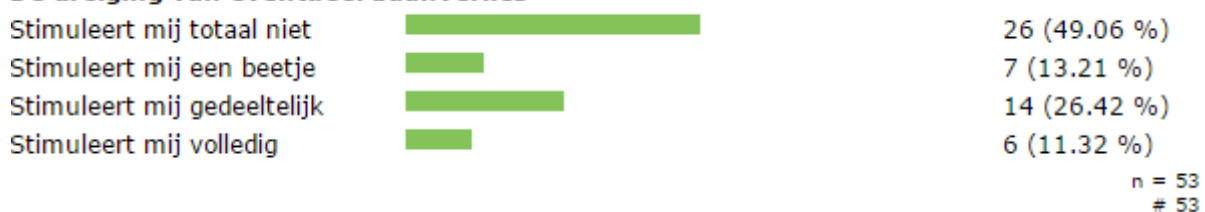
(Voorbeelden van) jouw collega's



De verhoging van de AOW-leeftijd



De dreiging van eventueel baanverlies



Wanneer zou jij meer doen aan jouw eigen inzetbaarheid en ontwikkeling?
Wanneer ik door mijn ontwikkeling stappen in mijn loopbaan kan zetten

Ja		43 (81.13 %)
Nee		10 (18.87 %)
		n = 53 # 53

Wanneer ik mijn ontwikkeling samen met anderen kan doen

Ja		42 (79.25 %)
Nee		11 (20.75 %)
		n = 53 # 53

Wanneer ik zelf meer zeggenschap heb over mijn eigen ontwikkeling

Ja		41 (80.39 %)
Nee		10 (19.61 %)
		n = 51 # 51

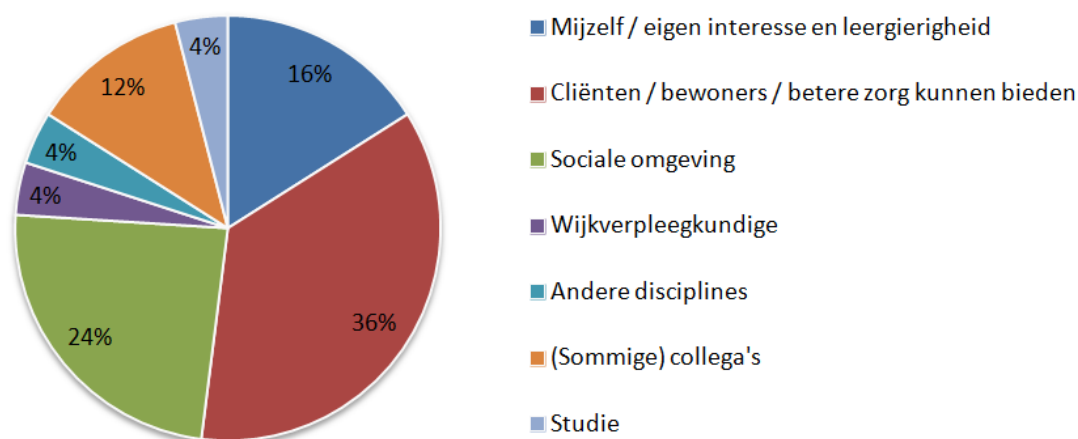
Wanneer mijn ontwikkeling een toegevoegde waarde heeft voor mijn werk

Ja		49 (94.23 %)
Nee		3 (5.77 %)
		n = 52 # 52

XII. Resultaten open vragen enquête

A Cirkeldiagrammen

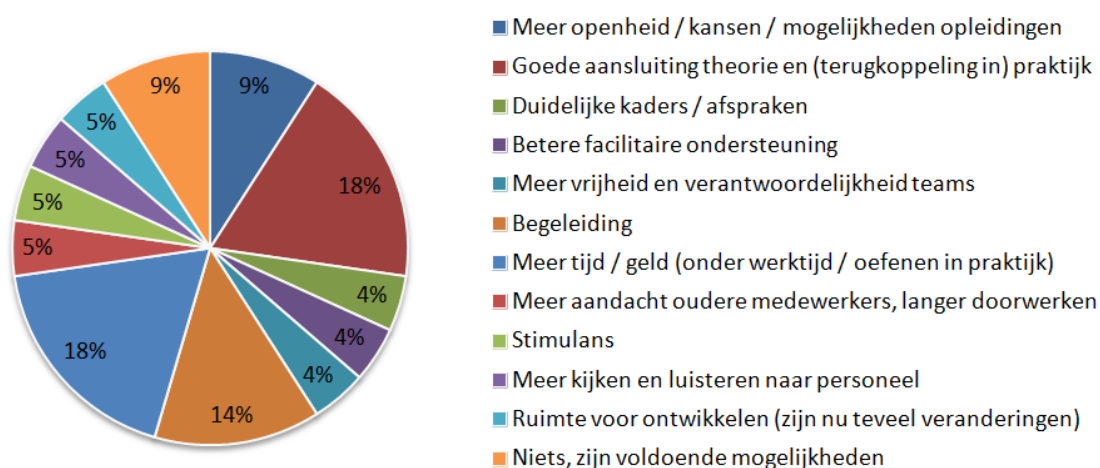
Zijn er nog andere personen of factoren die jou stimuleren om jezelf te ontwikkelen?



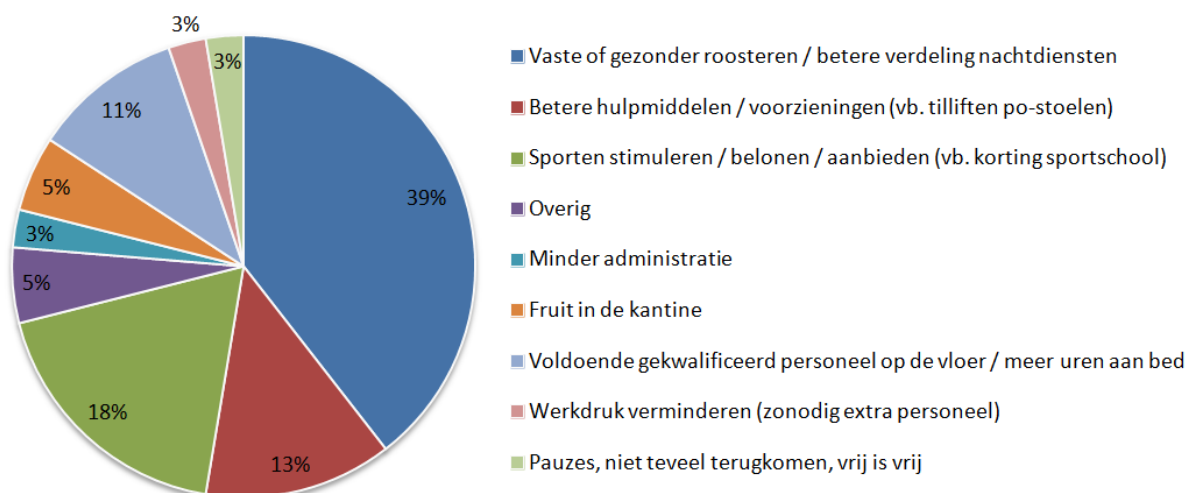
Op de vraag '**zijn er nog andere aspecten waardoor jij meer zou doen aan jouw eigen inzetbaarheid en ontwikkeling**' zijn veel verschillende antwoorden gegeven, die niet te clusteren zijn.

- Tijdens een studie
- Meer mogelijkheden binnen de arbeidsmarkt
- Wanneer een team duidelijk met elkaar de beste zorg gaan verlenen, met de juiste ondersteuning en kaders waar we dit in kunnen doen
- Werk- en privé moeten in balans blijven
- Het werk zo lang mogelijk kunnen doen zonder klachten
- Als oudere medewerker meer gerespecteerd worden, dat ervaring en in het leven staan ook belangrijk is i.p.v. alleen maar diploma's
- Fysiek wordt de directe zorg zwaar op mijn leeftijd, maar ik zal toch door moeten werken
- Sfeer, collegialiteit op de afdeling
- Meer uren aan bed
- Dat er meer aangeboden wordt binnen Park Zuiderhout, meer openheid over komt, Dat de mogelijkheden persoonlijk bij je worden aangegeven.
- Meer zorg voor de cliënten i.p.v. het papierwerk eromheen

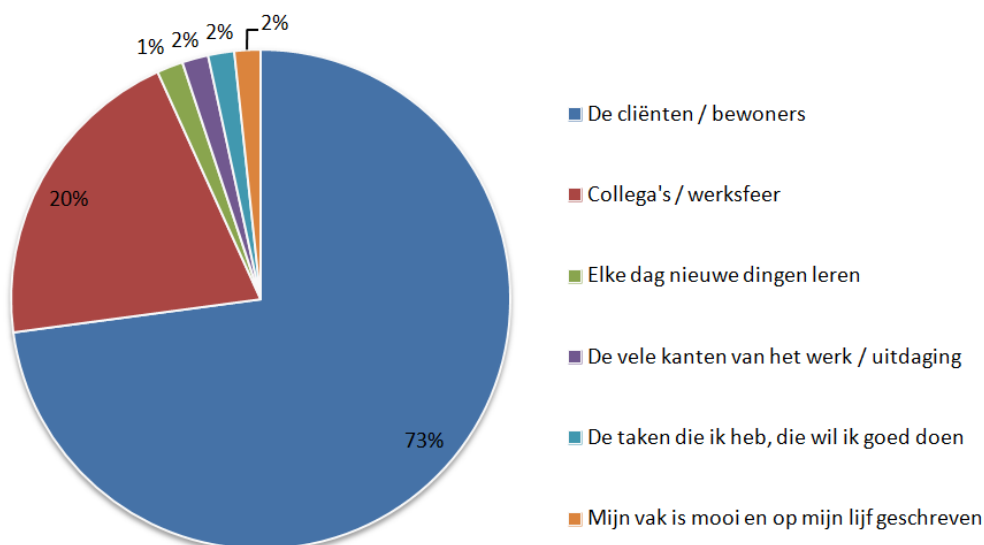
Wat mis jij op het gebied van leren en ontwikkelen binnen Park Zuiderhout?



Hoe kan Park Zuiderhout een bijdrage leveren aan jouw lichamelijke en fysieke gezondheid?



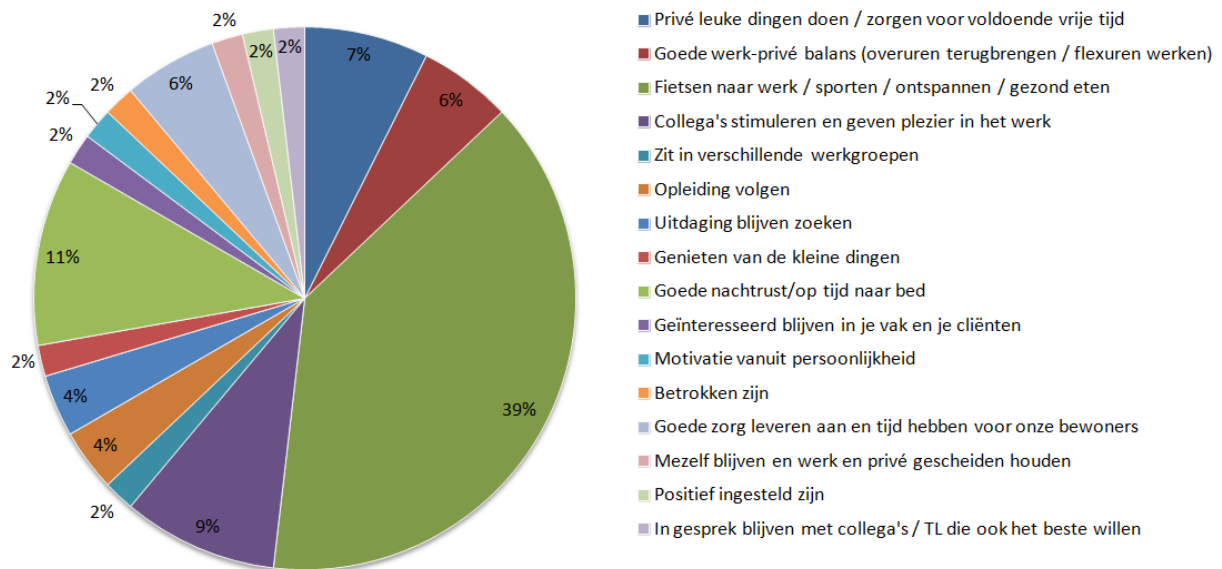
Wat motiveert jou het meest in jouw werk?



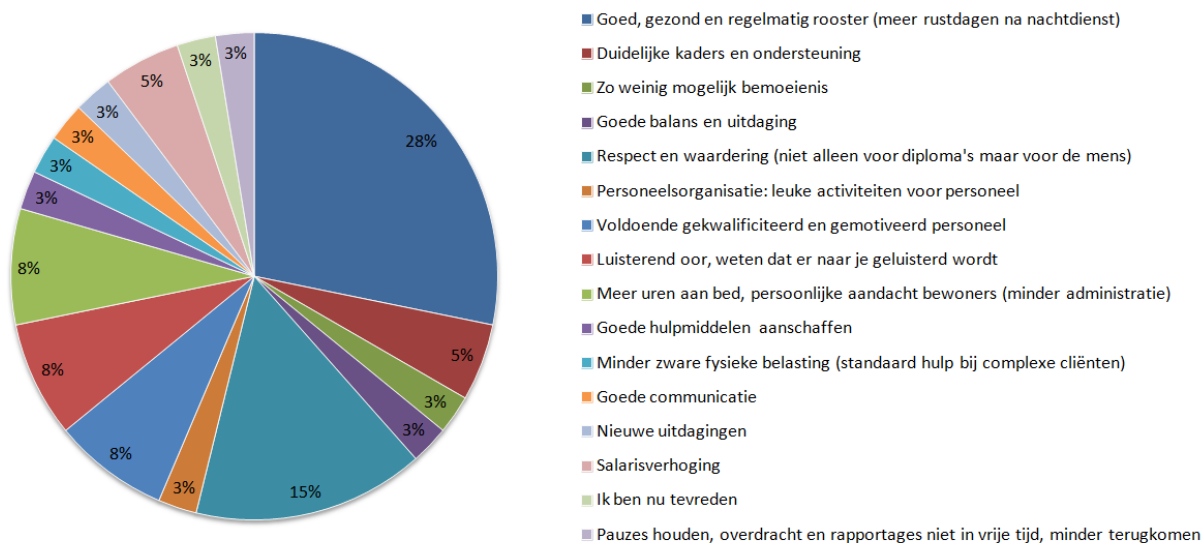
Wat zou jou motivatie (verder) kunnen versterken?



Wat doe jij op dit moment al om vitaal en met plezier aan het werk te zijn en te blijven?



Wat heb jij nodig vanuit de organisatie om je werk vitaal en met plezier te kunnen (blijven) doen?



B. Gegeven antwoorden per label

Wegens vertrouwlijke informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

C. Puntsysteem voorkeuren interventies van de respondenten

Wegens vertrouwlijke informatie is deze bijlage niet beschikbaar.

XIV. Hoofdadvis: vitaliteitbeleid

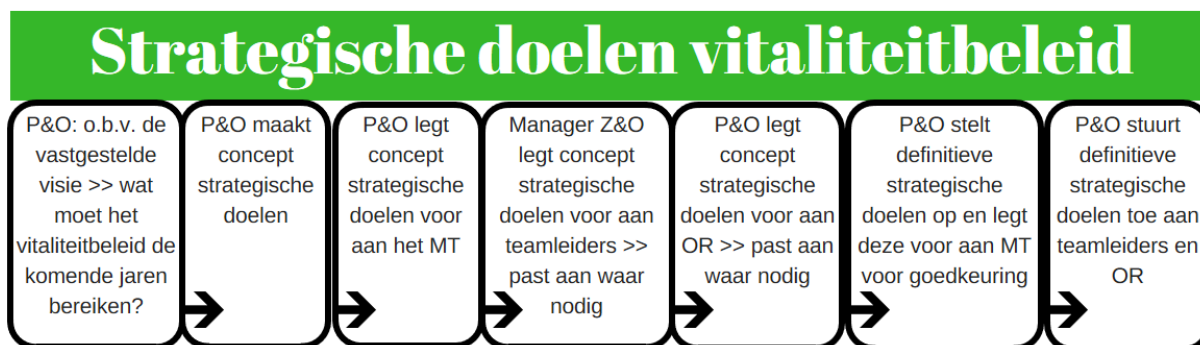
A. Concrete acties per aanbeveling

Deze bijlage is ter praktische ondersteuning van de in hoofdstuk 7. uitgeschreven aanbevelingen. Voor de implementatie van de aanbevelingen is het van belang om de beschreven informatie uit hoofdstuk 7. Implementatieplan mee te nemen.

(De afkortingen in de schema's staan voor: P&O = Personeel & Organisatie, MT = managementteam, manager Z&O = manager Zorg en Ondersteuning, OR = ondernemingsraad, TL = teamleiders)

✓ **Leg het (preventieve) beleid rondom vitaliteit voor de oudere medewerkers vast**

Voor de eerst aanbeveling, het vastleggen van het preventieve vitaliteitbeleid, zijn er drie onderwerpen van belang, te weten: visie vaststellen, strategische doelen vaststellen en overige onderdelen vaststellen. De drie onderstaande schema's ondersteunen de implementatie van deze drie onderwerpen.



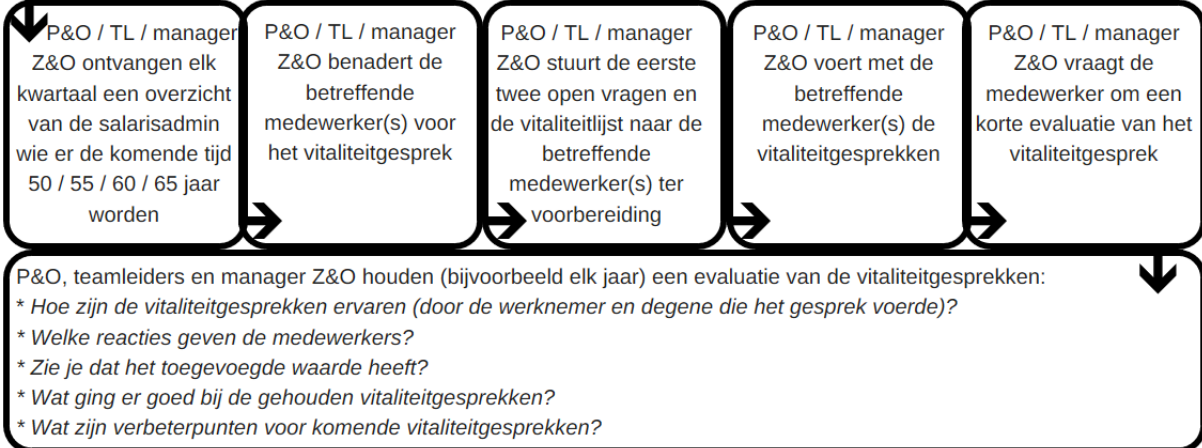
✓ Voer vanaf dat medewerkers vijftig jaar worden eens in de vijf jaar vitaliteitsgesprekken met de medewerkers, waarbij ruimte is voor eigen inbreng en verschillende mogelijkheden worden voorgelegd

Nadat het vitaliteitbeleid is vastgelegd, kan worden gekeken naar de volgende aanbeveling. Dit is het houden van vitaliteitsgesprekken. Om dit effectief te implementeren, zijn er aantal stappen die genomen kunnen worden. Deze stappen zijn opgenomen in het onderstaande schema.

Vitaliteitgesprekken

P&O, teamleiders en manager Z&O gaan in overleg, bijvoorbeeld om het volgende te bespreken:

- * Wie gaan de vitaliteitgesprekken voeren?
- * Wanneer en hoe vaak vinden de vitaliteitgesprekken plaats?
- * Hoe gaan we de gesprekken in?
- * Welke mogelijkheden zijn er om voor te leggen? (kijk naar de vitaliteitslijst in bijlage XIV.B)
- * Welke verantwoordelijkheden hebben wij en welke verantwoordelijkheden hebben de medewerkers?



- ✓ Zorg dat de teamleiders en het management structureel bezig zijn met vitaliteit, waardoor zij kartrekkers zijn voor de medewerkers

Draagvlak bij het management is een cruciale succesfactor voor het verbeteren van de vitaliteit. Onderstaand schema geeft aan hoe de teamleiders en de manager Zorg en Ondersteuning structureel aandacht kunnen geven aan vitaliteit, zodat zij kartrekkers worden op dit gebied.

Teamleiders en manager Z&O structureel aandacht voor vitaliteit

Tijdens de teamoverleggen tussen de teamleiders en manager Z&O (bijv. elk half jaar), aandacht voor:

- * Hoe gaat het in jouw team met de vitaliteit?
- * Wat hebben medewerkers in jouw team nodig om de vitaliteit te versterken?
- * Hoe stimuleer jij als teamleider dat jouw medewerkers bezig zijn met vitaliteit?
- * Zie jij in jouw team problemen of knelpunten op het gebied van vitaliteit? Wat kan er gebeuren om hier actie op te ondernemen en wie moet dit doen?

Teamleiders nemen de besproken informatie mee naar de teamoverleggen met de teams, mogelijke onderwerpen:

- * Hoe ervaart het team de vitaliteit?
- * Wat kunnen de teamleden doen om elkaar te helpen op het gebied van vitaliteit?
- * Wat kan het team doen om de vitaliteit te versterken?
- * Wat heeft het team nodig om de vitaliteit te versterken?

Vervolgens kan de teamleider de verkregen informatie weer terugkoppelen in de teamoverleggen tussen de teamleiders en de manager Z&O

- ✓ Laat vitaliteit en duurzame inzetbaarheid een expliciet onderdeel zijn van de jaargesprekken

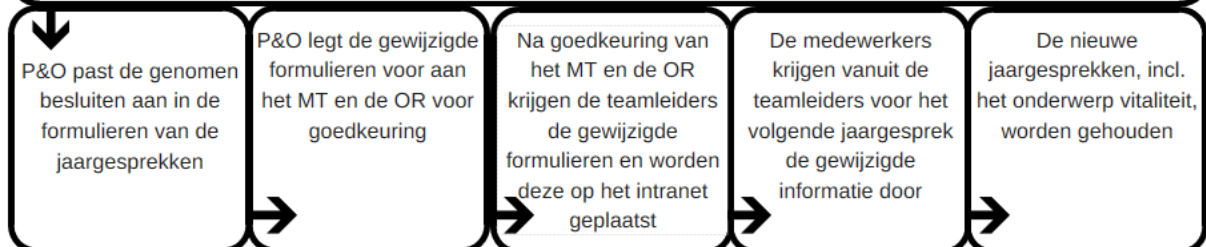
Het is van belang dat de medewerkers bezig blijven met vitaliteit. Daarom is het aan te bevelen om vitaliteit, en duurzame inzetbaarheid, jaarlijks terug te laten keren in de jaargesprekken. In het volgende schema is te zien welke stappen ondernomen dienen te worden om dit te implementeren.

Vitaliteit als expliciet onderdeel van de jaargesprekken

P&O, teamleiders en manager Z&O gaan in overleg om het volgende vast te stellen:

* Hoe willen we vitaliteit terug laten komen in de jaargesprekken (heel breed, of gespecificeerd tot de onderdelen van vitaliteit)?

* Wordt vitaliteit slechts een onderdeel van de jaargesprekken voor de vijftigplussers in de zorg of voor alle zorgmedewerkers?



✓ Zorg ervoor dat achterliggende oorzaken van vitaliteit aangepakt worden

Tot slot dienen de achterliggende oorzaken van vitaliteit aangepakt te worden. Dit kan erg breed zijn en het is dus per oorzaak te bepalen wat er dient te veranderen en wie hier verantwoordelijk voor is.

De achterliggende oorzaken van vitaliteit aanpakken

Bij de achterliggende oorzaken kan gedacht worden aan: roosteren, (aanwezige) hulpmiddelen, arbeidsomstandigheden, werkplek, werkeisen, werk-privé balans, etc.

Afhankelijk van de oorzaak, dienen verbetermaatregelen geformuleerd te worden >> wat moet er gebeuren en wie moeten er actie ondernemen?

B. Vitaliteitlijst

Mentorschap / buddysysteem	
Toelichting	Oudere medewerker wordt gekoppeld aan en dus buddy / mentor van een jongere, nieuwe medewerker / leerling / stagiair. (Sommige complexe) routes worden met zijn tweeën verricht.
Toegevoegde waarde	Oudere medewerkers kunnen hun passie, ervaringen en kennis overbrengen, bijv. hoe je omgaat met mensen. Jongere medewerkers kunnen nieuwe kennis inbrengen, bijv. hoe je iets efficiënt kan doen op de computer, en helpen het fysieke werk te verlichten, doordat zij met zijn tweeën bewoners kunnen helpen.
Praktische zaken	- Het moet roostertechnisch haalbaar zijn - Er moet (door de teamleider) geïnventariseerd worden wie dit zou willen en welke buddys een goede match zouden zijn. - Er moeten, in overleg met de teamleider, afspraken gemaakt worden over bijv. welke routes als buddys gedaan worden en wat van ieder verwacht mag worden (bijv. op het gebied van begeleiding).
Stakeholders	- Buddy oudere medewerker - Buddy jongere, nieuwe medewerker / leerling / stagiair - Teamleider - Roosteraar
Tijdsduur	In overleg, bijv. eerste gedeelte van een stage of de eerste maand van inwerken van een nieuwe medewerker.
Budget	In principe alleen de 'normale' uren van de medewerkers.

Snuffelstage	
Toelichting	Oudere medewerkers hebben de optie om een dagdeel mee te kijken met een collega binnen Park Zuiderhout, zowel in de zorg als daarbuiten.
Toegevoegde waarde	Door bij een collega binnen Park Zuiderhout mee te kijken, kunnen ervaringen worden gedeeld en kan worden ondervonden hoe bepaalde aspecten op andere afdelingen verlopen. Dit kan zorgen voor wederzijdse kennisoverdracht en kan de samenwerking tussen verschillende afdelingen versterken.
Praktische zaken	- Tijdens de vitaliteitsgesprekken moet geïnventariseerd worden waar de interesses van de betreffende medewerker liggen. - Er moet, bijvoorbeeld door de teamleider of door de medewerker zelf, contact gezocht worden met de teamleider van het betreffende team. - In overleg met de teamleider van het betreffende team kan worden gekeken wat er mogelijk is, met wie de medewerker kan meelopen en wanneer.
Stakeholders	- De betreffende medewerker die een snuffelstage wil lopen - De teamleider - De teamleider van het betreffende team waar de snuffelstage gewenst is - De medewerker op het betreffende team bij wie de medewerker van de snuffelstage kan meelopen
Tijdsduur	- Ongeveer een dagdeel per half jaar, kan worden aangepast naar de wensen van de medewerker en de mogelijkheden
Budget	- De uren die de betreffende medewerker meeloopt met een collega, waardoor hij/zij dus niet zijn eigen werkzaamheden kan verrichten.

Mogelijkheid tot sporten	
Toelichting	Sport kan in verschillende vormen worden aangeboden. Dit kunnen wandelclubjes zijn, georganiseerde sportmiddagen (voor de gehele organisatie) of korting op een sportabonnement.
Toegevoegde waarde	Het aanbieden van sport kan de fysieke vitaliteit versterken. Dit kan invloed hebben op bijvoorbeeld het energieniveau van de medewerkers.
Praktische zaken	- Het is relevant om te inventariseren waar medewerkers behoefte aan hebben, bijvoorbeeld tijdens de vitaliteitsgesprekken - Medewerkers met overeenkomende behoeften kunnen aan elkaar gekoppeld worden, zodat zij mogelijk samen iets kunnen ondernemen. - Voor het organiseren van de sportmiddagen is het mogelijk om een werkgroepje op te zetten, die hiermee aan de slag gaan.
Stakeholders	- De medewerkers die hier interesse in hebben - De teamleider (inventariseren) - Eventueel: een werkgroep (organisatie breed) om sportmiddagen te organiseren
Tijdsduur	- In overleg
Budget	- Wandelclubjes kunnen na werktijd en zullen de organisatie dus niets kosten. - Sportmiddagen kosten tijd om te organiseren en dus uren van de medewerkers die dit willen organiseren. In deze tijd kunnen zij niet hun eigen taken verrichten. Mogelijk moeten hier ook attributen voor worden aangeschaft. - Korting op de sportschool: afhankelijk van de sportschool, mogelijk kan er geïnventariseerd worden of er met sportscholen te onderhandelen valt over de prijs.

Vrije ruimte	
Toelichting	Medewerkers krijgen twee uur per week (of bijvoorbeeld 10% van het aantal uren) om zelfstandig iets te ondernemen voor Park Zuiderhout. Deze uren vallen binnen de uren die zijn vastgelegd in het contract. Dit kunnen verschillende ondernemingen zijn, bijvoorbeeld het oprichten van een werkgroepje, het aanpakken van een bepaald proces of het

	organiseren van een sportmiddag.
Toegevoegde waarde	Door de medewerkers de ruimte te bieden om, tijdens hun normale uren, iets te doen voor Park Zuiderhout, ontstaat er ruimte voor creativiteit en proactiviteit van de medewerkers. Zij kunnen zich inzetten voor de organisatie. Tevens wordt het fysieke werk verlicht, aangezien zij een deel van de tijd bezig zijn met iets anders dan fysieke zorg verlenen.
Praktische zaken	- Tijdens de vitaliteitgesprekken moet geïnventariseerd worden waar de medewerker behoefte aan heeft - Er moet worden gekeken of er medewerkers zijn met overlappende interesses - Er moet worden gekeken of datgene wat de medewerker wil haalbaar is. De organisatie mag hier grenzen aan stellen. - In overleg met de medewerker moet worden bepaald hoeveel tijd hij/zij hieraan mag besteden, en wat het gewenste resultaat is.
Stakeholders	- De betreffende medewerker - Eventueel andere medewerkers met wie hij/zij kan samenwerken - De teamleider om te kijken wat haalbaar is - De roosteraar, om tijd te blokken voor de vrije ruimte
Tijdsduur	In overleg, bijv. 2 uur per week of 10% van het aantal contracturen
Budget	- Afhankelijk van het aantal uur dat wordt afgesproken en de activiteit die wordt verricht. Uiteindelijk is dit als het goed is een investering.

Eigen input medewerkers	
Toelichting	De medewerkers kunnen daarnaast zelf ideeën aandragen die hen helpen de vitaliteit en het werkplezier te versterken.
Toegevoegde waarde	Door ruimte te bieden aan de medewerkers, zullen zij ervaren dat er naar hen geluisterd wordt en dat zij eigen autonomie hebben over hun vitaliteit. Hierdoor zullen zij hierin proactief worden en hun verantwoordelijkheden nemen op het gebied van vitaliteit.
Praktische zaken	- Tijdens de vitaliteitgesprekken moet geïnventariseerd worden of de medewerker zelf een idee heeft. - Per aangedragen idee kan worden gekeken, eventueel in overleg met bijvoorbeeld P&O, of het mogelijk is. - Indien het aangedragen idee uitgevoerd wordt, kan ervoor gekozen worden om het idee op te nemen in het vitaliteitbeleid en in deze vitaliteitlijst.
Stakeholders	Afhankelijk van het aangedragen idee
Tijdsduur	Afhankelijk van het aangedragen idee
Budget	Afhankelijk van het aangedragen idee