|  |
| --- |
| DUURZAME INZETBAARHEID |
| Woningcorporatie Stek |

*Een onderzoek naar het duurzame inzetbaar krijgen van het personeel bij Stek.*



**Gegevens organisatie**  
Bedrijf Stek  
Adres Hobahostraat 90, 2161 HE Lisse  
 Postbus 126, 2160 AC Lisse  
Telefoonnr. 0252-430500  
Email [info@stek-wonen.nl](mailto:info@stek-wonen.nl)  
Naam begeleider/opdrachtgever Kassandan van den Berg – P&O adviseur a.i.

Naam Romay ten Voorde  
Studentnummer S1078471  
Onderwijsinstelling Hogeschool Leiden  
Opleiding Human Resource Management  
Klas HRM4V  
Module HRHt14-16 Afstudeeropdracht  
Afstudeerbegeleider School Marjan de Ruijter  
Afstudeercoördinator André de Jong  
Inleverdatum Maandag 3 april 2017

# Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoeksrapport, wat ik heb mogen schrijven ter afronding van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Mijn afstudeeronderzoek heb ik mogen uitvoeren bij Woningcorporatie Stek. Het afstudeeronderzoek heb ik mogen richten op de duurzame inzetbaarheid van het personeel bij Stek.

Graag wil ik via deze weg een aantal personen bedanken die een belangrijke rol voor mij hebben gespeeld tijdens de uitvoering van mijn onderzoek.

Allereerst wil ik graag Stek bedanken voor de kans die ik van hen heb gekregen om mijn afstudeeronderzoek uit te mogen voeren. Bij Stek heb ik alle tijd en alle ruimte gekregen om het onderzoek uit te voeren zoals ik het voor ogen had. Naast dat het uitvoeren van het onderzoek zelf een leerproces voor mij was, heb ik bij Stek ook kunnen en mogen leren over de branche waarin zij opereert. Ik ben dankbaar dat ik op deze manier, een voor mij, nieuwe branche heb mogen leren kennen.

Hierop aansluitende wil ik graag alle medewerkers bedanken die de enquête hebben willen invullen. Daarbij wil ik ook graag alle leidinggevenden, de bestuurder en de voorzitter van de OR bedanken voor het mee werken aan de diepte-interviews. Maar voornamelijk wil ik Kassandan, mijn praktijkbegeleider, bedanken, voor al haar hulp en de ondersteuning die ze mij het afgelopen half jaar heeft geboden. Ik heb veel van haar mogen leren en vond haar kijk op mijn aangeleverd stukken erg leerzaam en prettig.

Hierop aansluitend wil ik graag Marjan, mijn studiebegeleider, bedanken voor al haar hulp en de manier waarop ze mij aan het denken heeft gezet. Door regelmatig moeilijk vragen te stellen, waar ik niet over na had gedacht en geen antwoord op had, heeft dit onderzoek tot een hoger niveau kunnen komen.

Tot slot wil ik graag vriendinnen Mariette en Barbera en mijn moeder Miranda bedanken voor het doorlezen van mijn scriptie en de feedback die ze aan mij hebben kunnen leveren.

Zonder al de benoemde personen had deze scriptie er niet zo uitgezien als het er vandaag de dag uitziet.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn onderzoeksrapport.

Romay ten Voorde,  
3 april 2017

# Managementsamenvatting

Stek is een middelgrote woningcorporatie, werkzaam in Lisse, Hillegom, Teylingen en Warmond. Stek beheert en onderhoudt een kleine 7.000 woningen.

Aan de start van dit onderzoek gaf de opdrachtgever aan te wensen dat het onderzoek gericht zou worde op duurzame inzetbaarheid met name gericht op ‘ouderen’ medewerkers. Tijdens de uitvoering van het vooronderzoek bleek al snel dat de leidinggevenden niet alleen de ‘ouderen’ als probleemgroep zien. De leidinggevenden zien de medewerkers die ‘vast zitten’, ‘niet in beweging willen komen’, ‘niet over de toekomst na denken’ en ‘zich niet verdiepen in opleidingen en cursussen’ als de probleemgroep. Hier vallen uiteraard ook ‘ouderen’ medewerkers onder, maar zeker ook medewerkers uit andere leeftijdscategorieën. Er werd aangegeven dat deze manier van denken zich met de cultuur heeft verworven.  
Met deze kennis is al snel het besluit genomen om het onderzoek rondom duurzame inzetbaarheid op alle medewerkers van Stek te richten. Omdat Stek veel bezig is met veranderen en omdat de externe omgeving veranderingen ook verwachten van Stek, is dit meegenomen in de onderzoeksopzet. Hieronder volgt de hoofdvraag van het onderzoek, die hierop aansluit:

**Hoe kan Stek haar medewerkers duurzaam inzetbaar krijgen, om vervolgens als organisatie te voldoen aan de veranderende eisen die worden gesteld?**

Na het vooronderzoek en de probleemformulering is er, om de deelvragen die zijn ontstaan uit de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, uitgebreid theoretisch onderzoek gedaan. De beschreven theorieën gaan over duurzame inzetbaarheid en factoren en HR instrumenten die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid.

Hierop aansluitend zijn de leidinggevenden, de bestuurder en de voorzitter van de ondernemingsraad ieder individueel geïnterviewd. Ook is er een enquête uitgezet onder alle medewerkers van Stek. De enquête is uitgezet om te meten hoe het personeel tegen het thema duurzame inzetbaarheid en de eigen duurzame inzetbaarheid aankijkt. Aan de enquête is richting gegeven middels het Manifest Duurzame inzetbaarheid (2012).

De verzamelde informatie heeft tot een aantal conclusies kunnen leiden. De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat Stek nu niet functioneert als duurzaam inzetbare organisatie en hierdoor kunnen de medewerkers ook als niet duurzaam inzetbaar beschouwd worden. Hiernaast zijn er drie andere belangrijke conclusies getrokken, die te maken hebben met de factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid binnen Stek. Hieronder volgen de conclusies.

- De HR-instrumenten. Deze zijn er voldoende bij Stek, maar worden niet voldoende gebruikt en niet op de juiste manier ingezet.  
- De manier van leidinggeven. De manier waarop er momenteel bij Stek leiding wordt gegeven is niet bevorderd voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel.  
- De cultuur. De tegenstrijdige cultuur zoals deze bij Stek wordt ervaren, heeft invloed op de sfeer en het werkplezier en brengt spanningen met zich mee, wat uiteindelijk invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

De conclusies leiden naar de aanbevelingen toe. De aanbevelingen die zijn gedaan, zijn bedoelt om de duurzame inzetbaarheid binnen Stek en onder het personeel te verhogen. Hieronder volgen een aantal belangrijke aanbevelingen voor Stek.  
  
- De HR-instrumenten. Er wordt aanbevolen om hier meer gebruik van te gaan maken en tevens op de juiste manier om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te verhogen.  
- De manier van leidinggeven. Er wordt aanbevolen om naar de transformationeel manier van leidinggeven toe te gaan werken, omdat dit de stijl van leidinggeven is die de beste invloed heeft op duurzame inzetbaarheid.  
- De cultuur. Er wordt aanbevolen om naar de persoonscultuur van Harrison (1972) toe te werken, omdat deze cultuur het beste aansluit op een duurzame inzetbare organisatie en bij de manier van werken van Stek.  
- De kennis over duurzame inzetbaarheid. Er wordt aanbevolen om informatie over duurzame inzetbaarheid middels bijeenkomsten en één op één gesprekken op het personeel over te brengen, aangezien er wordt aangegeven dat de kennis over het thema ontbreekt.

**Inhoud**

[Voorwoord 2](#_Toc478933741)

[Managementsamenvatting 3](#_Toc478933742)

[Hoofdstuk 1 Inleiding 7](#_Toc478933743)

[1.1. Inleiding 7](#_Toc478933744)

[1.2. Situatieschets 7](#_Toc478933745)

[1.3. Aanleiding 9](#_Toc478933746)

[1.4. Leeswijzer 10](#_Toc478933747)

[Hoofdstuk 2 Probleemformulering 11](#_Toc478933748)

[2.1. Onderzoeksdoelstelling 11](#_Toc478933749)

[2.2. Onderzoeksvragen 11](#_Toc478933750)

[2.3. Doelgroep 11](#_Toc478933751)

[2.4. Afbakening 12](#_Toc478933752)

[Hoofdstuk 3 Theoretisch kader 13](#_Toc478933753)

[3.1. Wat is duurzame inzetbaarheid? 13](#_Toc478933754)

[3.1.1. Welke factoren beïnvloeden duurzame inzetbaarheid? 16](#_Toc478933755)

[3.1.2. Welke HR instrumenten kunnen er worden ingezet ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel? 17](#_Toc478933756)

[3.3. Wat voor invloed hebben leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van personeel? 18](#_Toc478933757)

[3.4. Wat voor cultuur is er binnen een organisatie nodig om duurzame inzetbaarheid onder het personeel te kunnen stimuleren? 20](#_Toc478933758)

[3.5. Hoe kan veranderkundig gezien de mobiliteit van personeel bevorderd worden? 21](#_Toc478933759)

[3.6. Wat zijn de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar corporaties mee te maken krijgen? 23](#_Toc478933760)

[Hoofdstuk 4 Methodologie 24](#_Toc478933761)

[4.1. Vooronderzoek 24](#_Toc478933762)

[4.2. Deskresearch 24](#_Toc478933763)

[4.3. Fieldresearch 25](#_Toc478933764)

[4.4. Verantwoording doelgroep 26](#_Toc478933765)

[Hoofdstuk 5 Resultaten 27](#_Toc478933766)

[Deelvraag 1.3. Welke HR instrumenten gebruikt Stek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel? 27](#_Toc478933767)

[Deelvraag 3.1. Hoe ziet de invloed van de leidinggevenden bij Stek op de duurzame inzetbaarheid van personeel eruit? 30](#_Toc478933768)

[Deelvraag 4.1. Wat voor cultuur heerst er binnen Stek? 32](#_Toc478933769)

[Deelvraag 4.2. Heeft de cultuur bij Stek invloed op de duurzame inzetbaarheid van het personeel? 33](#_Toc478933770)

[Deelvraag 5.1 Wat doet Stek om de mobiliteit van personeel te verhogen? 33](#_Toc478933771)

[Deelvraag 7. In hoeverre is het personeel betrokken bij de veranderingen waar Stek mee te maken heeft? 37](#_Toc478933772)

[Hoofdstuk 6 Conclusie 39](#_Toc478933773)

[Hoofdstuk 7 Discussie 41](#_Toc478933774)

[Hoofdstuk 8 Aanbevelingen en Implementatie 42](#_Toc478933775)

[Bijlage 1, Organogram 45](#_Toc478933776)

[Bijlage 2, Enquête Duurzame inzetbaarheid 46](#_Toc478933777)

[2.1. De uitnodiging – E-mail 46](#_Toc478933778)

[2.2. De Enquête 47](#_Toc478933779)

[2.3. Reminder – E-mail 51](#_Toc478933780)

[2.4. Resultaten Enquête Duurzame Inzetbaarheid 52](#_Toc478933781)

[Bijlage 3, Diepte-interview Duurzame inzetbaarheid 68](#_Toc478933782)

[3.1. De uitnodiging – E-mail 68](#_Toc478933783)

[3.2. De vragenlijst diepte-interview 69](#_Toc478933784)

[3.3. De analyseschema’s 71](#_Toc478933785)

[Bijlage 4, Bronnenlijst 81](#_Toc478933786)

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de situatieschets, de aanleiding en tot slot de leeswijzer geschreven.

Een woningcorporatie krijgt veel te maken met externe invloeden. Zo heeft een woningcorporatie te maken met de overheid, de gemeentes, woningcorporatie overkoepelende partijen en uiteraard de huurders. Al deze partijen vragen veel van woningcorporaties zoals Stek en dit betekent dat woningcorporaties veel bezig zijn met veranderen.   
Voor de werkgever is het dan ook van belang om medewerkers in dienst te hebben die duurzaam inzetbaar zijn en in staat zijn om en open staan om met veranderingen mee te gaan. De vraag is alleen of Stek deze medewerkers (genoeg) in dienst heeft?

## 1.2. Situatieschets

Deze situatieschets bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel bestaat uit informatie over Stek. Het tweede onderdeel bestaat uit informatie over de woningcorporatiebranche.

**Stek**[[1]](#footnote-1)  
Stek, gevestigd in Lisse, verhuurt en beheert zo’n 6.000 woningen en 300 parkeergarages in Hillegom, Lisse en Teylingen. Ook bezit Stek nog een klein aantal winkels en kantoorpanden. Tevens realiseert Stek nieuwbouwprojecten voor zowel koopwoningen als huurwoningen.

Stek is ontstaan op 1 januari 2009 uit een fusie tussen woningcorporatie PAGO en woningcorporatie Trias Woondiensten. Woningcorporatie PAGO beheerde voor de fusie de woningen in Hillegom en woningcorporatie Trias Woondiensten beheerde de woningen in Lisse en Teylingen. Trias Woondiensten is ook ontstaan door een aantal fusies met kleine corporaties binnen Lisse. Eén van deze corporaties zou vandaag de dag al ruim 100 jaar hebben bestaan. *Tabel 1.1: gemiddelde leeftijd per*

|  |  |
| --- | --- |
| **Afdeling** | **Gemiddelde leeftijd per afdeling** |
| Leiding | 48,6 |
| Secretariaat | 48,8 |
| Financiën | 39,4 |
| ICT | 53,0 |
| Vastgoed | 41,9 |
| Service & Advies | 52,2 |
| Vakmannen | 53,0 |
| Woonconsulenten | 42,3 |
| Verhuurmakelaars | 41,5 |
| Wijkbeheerders | 51,0 |
| Overig | 44,7 |
|  |  |
| **Gemiddelde totaal** | **46,9** |

*afdeling, oktober 2016*

Per 1 januari 2017 fuseert Stek met   
Woonstichting Warmunda. Door de   
fusie met Warmunda voegt Stek iets   
meer dan 700 woningen in Warmond   
en Voorhout aan haar beheer toe.

Bij Stek zijn per 31 december 2015   
74 medewerkers in dienst. Van de   
74 medewerkers zijn 32 man en 42   
vrouw. Van de mannen werken 31   
fulltime en één werkt parttime. Van   
de vrouwen werken 8 personen   
fulltime en 34 personen   
werken parttime. Naast medewerkers   
in loondienst, werkt Stek ook   
regelmatig met externe medewerkers.   
Per 31 december 2015 werkt Stek met 5   
externe medewerkers. In 2015 hebben 6   
medewerkers Stek verlaten. Er zijn in   
2015 intern geen medewerkers van functie veranderd. Gemiddeld zijn de medewerkers 11,8 jaar in dienst.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers kwam in 2015 neer op 47,1 jaar. Per oktober 2016 is de gemiddelde leeftijd van medewerkers 46,9 jaar. 47% van het personeelsbestand is per oktober 2016, 50 jaar of ouder. In tabel 1.1 is de gemiddelde leeftijd per afdeling per oktober 2016 te vinden.

Het ziekteverzuimpercentage kwam over het jaar 2015 neer op 4,65%. In totaal zijn er in 2015, 108 ziekmeldingen gedaan. De meldingsfrequentie komt neer op 1,39. Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van Nederland was 3,70% in 2015. Het verschil tussen Stek en het landelijk gemiddelde komt op bijna 1% neer.  
  
Stek heeft de volgende visie:  
‘Bij Stek draait alles om het woon- en leefgenot van de klant. Daarnaast willen wij ook een maatschappelijke partner zijn. Wij willen een financieel gezonde corporatie blijven waarbij de kwaliteit van dienstverlening goed bekend staat. Wij zijn actief en werken en investeren in de Bollenstreek en omliggende gemeenten. Wij zetten ons in voor goede betaalbare woningen in prettige buurten *(Stek stuurt bij, 2013).*’

Stek heeft de volgende missie:  
‘Stek is een actieve corporatie die werkt en investeert in de Bollenstreek en omliggende gemeenten. We zetten ons in voor goede, betaalbare woningen in prettige buurten, vooral voor mensen die niet zelf in hun huisvesting kunnen voorzien. Onze professionele medewerkers helpen hen bij het realiseren van hun woonwensen. En wij stimuleren en ondersteunen eigen initiatief van bewoners om hun woning en de woonomgeving te verbeteren. Stek initieert samenwerking met gemeenten en (maatschappelijke) partners als dat bijdraagt aan de leefbaarheid, het woonplezier of de betaalbaarheid van de woningen *(Stek stuurt bij, 2013)*.’

In bijlage 1 is het organogram van Stek opgenomen.

**Woningcorporatie branche**Hieronder volgt informatie over de woningcorporatie branche om het beeld van Stek en de branche waarin zij opereert compleet te maken. De informatie over de woningcorporatie branche toont onder andere aan wat voor veranderingen woningcorporaties de afgelopen jaren hebben ondergaan.[[2]](#footnote-2)

Corporaties bezitten vandaag de dag rond de 2,4 miljoen woningen. Uit tabel 1.2 is af te lezen dat het aantal woningcorporaties sinds 2.000 met ongeveer 250 is afgenomen. In het totaal aantal woningen dat beheerd wordt door woningcorporaties is weinig verschil te zien sinds 2.000. Het stabiel blijven van het woningaanbod en de krimp in het aantal woningcorporaties, heeft tot gevolg dat er een groei zichtbaar is in het aantal woningen per woningcorporatie. Het gemiddeld aantal woningen per woningcorporatie is namelijk sinds 2000 met bijna 3.000 woningen toegenomen.

*Tabel 1.2: Tabel afkomstig van www.aedes.nl, gegevens voor het jaartal 2000 weggelaten.*

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

Alle woningcorporaties zijn onderverdeeld in 45 regio’s. Stek valt onder de regio Bollenstreek/Leiden. Van het totaal aantal woningcorporaties in Nederland zijn er in de Bollenstreek/Leiden 21 woningcorporaties actief, waarvan Stek er dus één is. De 21 woningcorporaties beheren samen 53.532 woongelegenheden.

Alle woningcorporaties bouwen bij elkaar sinds 2007 per jaar gemiddeld zo’n 35.500 nieuwe woningen.

| **Jaartal** |  | **totaal aantal FTE** |
| --- | --- | --- |
| 2005 |  | 23.300 |
| 2006 |  | 25.076 |
| 2007 |  | 25.967 |
| 2008 |  | 26.595 |
| 2009 |  | 28.007 |
| 2010 |  | 28.368 |
| 2011 |  | 28.233 |
| 2012 |  | 27.824 |
| 2013 |  | 26.264 |
| 2014 |  | 24.651 |

Zoals uit tabel 1.3 af te lezen is, was er in 2014 *Tabel 1.3: Tabel afkomstig van aedes.nl*  
24.651 FTE (fulltime-equivalent, 36-urige werkweek) werkzaam binnen de corporatiebranche. In de tabel is te zien dat in de jaren 2005 tot en met 2010 het aantal FTE binnen de branche is toegenomen. In 2010 en 2011 is een piek te zien op het gebied van het aantal werkzame FTE binnen de woningcorporaties. Sinds 2012 is het aantal FTE binnen woningcorporaties weer aan het afnemen.

De gemiddelde leeftijd van medewerkers bij woningcorporaties is 43 jaar. Bij   
Stek lag de gemiddelde leeftijd in 2015 rond de 47.1 jaar. Het gemiddelde van Stek   
is dus hoger dan het landelijke woningcorporatie gemiddelde.

## 1.3. Aanleiding

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip met veel onderzoeksmogelijkheden. Om een richting aan het onderzoek te kunnen geven, heeft er een uitgebreid vooronderzoek plaatsgevonden. Er is uitgebreid deskresearch onderzoek uitgevoerd. Daarnaast zijn er voor het vooronderzoek ook open interviews geweest, met de bestuurder, de leidinggevenden en een aantal medewerkers.

Dit onderzoek heeft een aantal aanleidingen vanuit verschillende hoeken. Allereerst wil Stek dat er gekeken wordt naar de duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie, omdat de organisatie te maken heeft met een grote groep oudere werknemers. In de situatieschets komt al naar voren dat de gemiddelde leeftijd bij Stek rond de 47 jaar ligt. Ook blijkt uit de situatieschets dat bijna de helft van het personeelsbestand 50 jaar of ouder is.  
Een andere aanleiding voor een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij Stek ligt bij het verzuimpercentage waar Stek mee te maken heeft.   
Tevens is een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid voor Stek belangrijk, omdat Stek met veel externe veranderingen te maken heeft, die invloed hebben op het personeel en de manier van werken binnen Stek. Hieronder worden drie belangrijke externe veranderingen waar Stek mee te maken heeft in het kort uitgewerkt, om aan te tonen waarom deze externe veranderingen aanleidingen zijn voor Stek om een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers uit te laten voeren.

**Fusies**Zoals in de situatieschets al is aangegeven, is het aantal woningcorporaties van 2000 tot en met 2014 afgenomen met 265 woningcorporaties door fusies (van 628 naar 363 corporaties). Fusies hebben invloed op de bedrijfsvoering en brengen vaak verandering in de bedrijfsvoering met zich mee. Ook Stek heeft de afgelopen jaren te maken gekregen met fusies.

**Veranderingen Woningwet**Per 1 juli 2015 zijn binnen de Woningwet ingrijpende maatregelen in werking getreden, waar woningcorporaties mee zullen moeten werken. Het gevolg voor Stek en haar werknemers is dat Stek anders en efficiënter zal moeten gaan werken.

**Arbeidsmarkt**Onderzoek van TNO (2014) naar de arbeidsmarkt van de corporatiebranche geeft aan dat binnen de branche de werkgelegenheid afneemt. TNO (2014) geeft aan dat in de gehele branche de komende jaren het aantal banen met 20 á 30% zal afnemen.  
Ook krijgt Stek te maken met de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt. Er zijn steeds minder mensen beschikbaar voor de arbeidsmarkt, deels omdat het aantal jongeren op de arbeidsmarkt afneemt en de medewerkers op de arbeidsmarkt steeds ouder worden (Manifest Duurzame inzetbaarheid, 2012).

Tot slot komt er uit de open interviews die zijn gehouden voor het vooronderzoek naar voren dat voornamelijk de leidinggevenden het gevoel hebben dat de werknemers ‘vast zitten’, ‘niet in beweging willen komen’ en ‘niet willen vernieuwen en ontwikkelen’.

Al deze aanleidingen geven aan dat er duidelijk behoefte is aan een gedegen onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van het personeel bij Stek met daarbij een sterk advies.

## 1.4. Leeswijzer

In het bovenstaande hoofdstuk is de situatieschets en de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 ‘Probleemformulering’ bestaat uit de onderzoeksdoelstelling en de bijbehorende onderzoeksvragen. Hierop volgt hoofdstuk 3 ‘Theoretisch kader’, dat antwoord geeft op de theoretische deelvragen. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de gekozen methoden en andere cruciale keuzes verantwoord. In hoofdstuk 5 ‘Resultaten’, worden belangrijke resultaten behandeld. Deze resultaten zijn afkomstig uit de fieldresearch. Hierop volgt hoofdstuk 6 de ‘Conclusie’. Vervolgens volgt hoofdstuk 7 met de ‘Discussie’. In hoofdstuk 8 worden de aanbevelingen aan Stek gegeven. Tot slot volgen er een aantal bijlagen, zoals de uitgezette enquête en de bronnenlijst.

# Hoofdstuk 2 Probleemformulering

## 2.1. Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe het personeel van Stek gedurende hun gehele (heden en toekomst) loopbaan duurzaam inzetbaar kan werken. Hierbij is het belangrijk wat nu de stand van zaken is rondom de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Het onderzoek zal zich vooral richten op de wijze waarop Stek het personeel duurzaam inzetbaar kan krijgen en kan behouden.

## 2.2. Onderzoeksvragen

**Hoofdvraag**  
De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

**Hoe kan Stek haar medewerkers duurzaam inzetbaar krijgen, om vervolgens als organisatie te voldoen aan de veranderende eisen die worden gesteld?**

**Deelvragen**  
Hieronder volgen de deelvragen die zijn geformuleerd aan de hand van de hoofdvraag. De deelvragen bestaan uit theoretische en fieldresearch vragen. De blauw gemarkeerde deelvragen zijn deelvragen die worden beantwoord door middel van theoretisch onderzoek en de groen gemarkeerde deelvragen zijn deelvragen die worden beantwoord door middel van fieldresearch.

**1.** Wat is duurzame inzetbaarheid?

**1.1.** Welke factoren beïnvloeden duurzame inzetbaarheid?

**1.2.** Welke HR instrumenten kunnen er worden ingezet ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel?

**1.3.** Welke HR instrumenten gebruikt Stek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel?

**2.** Hoe kijken de medewerkers aan tegen de eigen duurzame inzetbaarheid?

**3.** Wat voor invloed hebben leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van personeel?

**3.1.** Hoe ziet de invloed van de leidinggevenden bij Stek op de duurzame inzetbaarheid van het personeel eruit?

**4.** Wat voor cultuur is er binnen een organisatie nodig om duurzame inzetbaarheid onder het personeel te kunnen stimuleren?

**4.1.** Wat voor cultuur heerst er binnen Stek?

**4.2.** Heeft de cultuur bij Stek invloed op de duurzame inzetbaarheid van het personeel?

**5.** Hoe kan veranderkundig gezien de mobiliteit van het personeel bevorderd worden?

**5.1.** Wat doet Stek om de mobiliteit van het personeel te verhogen?

**6.** Wat zijn de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar corporaties mee te maken krijgen?

**6.1.** Wat betekenen de wettelijke ontwikkelingen/verandering voor Stek?

**7.** In hoeverre is het personeel betrokken bij de veranderingen waar Stek mee te maken heeft?

## 2.3. Doelgroep

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij Stek. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit alle medewerkers van Stek. Omdat de organisatie klein is, is het haalbaar om een enquête onder alle medewerkers uit te zetten.

## 2.4. Afbakening

Uit het vooronderzoek zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er rondom deze aspecten onderzoek nodig was. Het gaat hierbij voornamelijk om de aspecten cultuur, leiding en veranderen. Vandaar dat deze thema’s duidelijk aan bod komen in de onderzoeksvragen.

Zoals aangegeven, is dit onderzoek gericht op alle medewerkers binnen de organisatie. Hierbij wordt het onderzoek onder alle leeftijdscategorieën uitgevoerd en onder alle afdelingen. Wel is het zo dat de aanbevelingen voor al het personeel relevant zijn, maar voornamelijk voor de oudere groep binnen Stek.

**Wat wordt bedoeld met het begrip ‘ouderen’?**  
Leeftijd is een complex begrip en wordt in de literatuur op veel verschillende manieren gebruikt, waardoor definities vaak niet met elkaar te vergelijken zijn.  
De Lange en Van der Heijden (2016) geven aan dat uit eerder onderzoek is gebleken dat ouder worden of leeftijd, geen eenduidige factor is en als een containerbegrip fungeert voor verschillende betekenisvolle onderliggende processen. Meer specifiek verwijst ouder worden op het werk naar diverse cognitieve, psychologische, sociale, fysieke en maatschappelijke veranderingen die men ondergaat in het werk gedurende de levensloop (De Lange et al., 2006 zoals beschreven in De Lange en Van der Heijden, 2016).  
In de sociale verzekeringswetten bestaan regelingen die speciaal bestemd zijn voor werknemers van 50 jaar en ouder (De Lange & Van der Heijden, 2016).  
  
Aangezien in veel onderzoeken de werknemers van 50 jaar en ouder als de groep ‘ouderen’ worden gezien, zal dit voor dit onderzoek ook gelden.

# Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

*‘In de huidige maatschappij is een loopbaan meer dan alleen een baan, positie of rol. Het is een ontwikkelingsproces van vooruitgang, waarvoor zowel de werknemer als de werkgever verantwoordelijk zijn (Baruch, 2004).’*

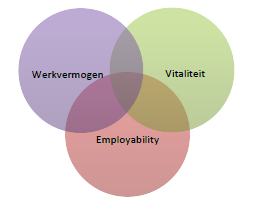
In dit theoretisch kader wordt, aan de hand van de opgestelde theoretische deelvragen, relevante literatuur beschreven om de theoretische deelvragen te kunnen beantwoorden. Allereerst wordt uit de literatuur duidelijk wat duurzame inzetbaarheid precies is. Vervolgens wordt er gekeken naar de factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Hierna wordt er gekeken naar wat de literatuur zegt over het gebruik van HR instrumenten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid. Ook wordt er via de literatuur gekeken naar hoe personeel in beweging kan worden gebracht. Vervolgens gaat dit theoretisch kader in op de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar corporaties mee te maken krijgen. Daarna wordt er gekeken naar wat voor invloed leidinggevenden hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel volgens de literatuur. Tot slot gaat dit theoretisch kader in op wat voor cultuur er binnen een organisatie nodig is om de duurzame inzetbaarheid van personeel te kunnen stimuleren. Een groot deel van de literatuur zal gekoppeld worden aan de fieldresearch vragen.

## 3.1. Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid begint met werknemers die weten wat ze willen en kunnen en zich daarover uitspreken (Van de Ven, 2012). Duurzame inzetbaarheid kan op veel verschillende manier gedefinieerd worden. De definitie van Van der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, Zijlstra, Brouwer en Bültmann (2012) is een veel gebruikte definitie, die aansluit op dit onderzoek. Van der Klink et al. (2012) definiëren duurzaam inzetbaar als volgt:

Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink et al., 2012).

Een andere beschrijving van duurzame inzetbaarheid, die dichtbij de beschrijving van Van der Klink et al. (2012) komt, is de beschrijving van Van Vuuren (2011). Van Vuuren (2011) beschrijft duurzame inzetbaarheid namelijk als de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren.

Anders dan Van der Klink et al. (2012) en Van Vuuren (2011), verbindt de   
Sociaal-Economische Raad (SER) (2009) drie elementen aan duurzame inzetbaarheid, namelijk:  
- **Vitaliteit:** wordt volgens Schaufeli en Bakker (2004) gekenmerkt door het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar door kunnen werken en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen.  
- **Werkvermogen:** beschrijven Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo (2005) als de mate waarin men fysiek, psychische en sociaal in staat is om te werken.  
- **Employability:** staat volgens De Vries, Grundemann & Van Vuuren (2001) en Van der Heijde & Van der Heijden (2006) voor het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of een andere sector.

De definitie van Van der Klink et al. (2012) wordt in dit onderzoek gehanteerd, omdat deze definitie zeer concreet is en daardoor aansluit op dit onderzoek.

Over duurzame inzetbaarheid staat in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) beschreven dat het de voorwaarden schept voor gezonde, flexibele en betrokken werknemers, die zowel binnen als buiten het huidige bedrijf hun bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Ook beschrijft het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) dat duurzame inzetbaarheid afhankelijk is van een goede match tussen het werk, de gezondheid, de competenties en de motivatie van de werknemer.  
De Vries & Wessels (2013) geven aan dat de samenwerking tussen de werkgever en de werknemer een belangrijk uitgangspunt van duurzame inzetbaarheid is. Hierbij vinden De Vries & Wessels (2013) goede communicatie essentieel. De Vries & Wessels (2013) geven hierbij aan dat voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers het niet alleen van belang is dat werknemers beschikken over hulpmiddelen en voorzieningen, maar dat het vooral van belang is dat er mogelijkheden zijn om de hulpmiddelen en voorzieningen te benutten.

Breukers (2010, zoals beschreven in Bossink & Wognum, 2012) beaamt de bovenstaande uitspraak van De Vries & Wessels (2013). Breukers (2010, zoals beschreven in Bossink & Wognum, 2012) geeft namelijk aan dat werkgevers, werknemers faciliteiten moeten aanbieden als ze de inzetbaarheid van medewerkers willen vergroten. Ook moeten werkgevers, volgens Breukers (2010, zoals beschreven in Bossink & Wognum, 2012), werknemers stimuleren, motiveren en op de hoogte stellen van de mogelijkheden en beperkingen. Het is hierbij, volgens Thijssen (2000), wel belangrijk dat de werknemer zelf ook verantwoordelijkheid heeft wat betreffende zijn of haar inzetbaarheid. Ook Nauta (2012) beaamt dat zowel de werkgever als de werknemer, de verantwoordelijkheid dragen voor de inzetbaarheid van de werknemer.  
Evers & Kerkhofs (2009) geven tevens aan dat de inzetbaarheid van werknemers van belang is om werkloosheid te voorkomen.

**Manifest Duurzame Inzetbaarheid**  
Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) is geschreven om bedrijven handvatten te geven rondom de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Met behulp van 100 bedrijven, zijn er vijf succesfactoren geformuleerd. In het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) worden voorbeelden gegeven waaruit blijkt dat de bedrijven in duurzame inzetbaarheid hebben geïnvesteerd en wat dit hen heeft opgeleverd. De succesfactoren van het Manifest Duurzame inzetbaarheid (2012) worden als leidraad gebruikt tijdens dit onderzoek.

Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) impliceert de volgende vijf succesfactoren: betrokkenheid, organisatie, gezondheid, ontwikkeling en APK.  
- **Betrokkenheid:** gaat over het feit dat mensen in hun werk meesterschap, autonomie en zingeving zoeken (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012). Uit het Manifest Duurzame inzetbaarheid (2012) blijkt dat betrokken werknemers, oftewel werknemers die echt zin hebben in hun werk, betere prestaties leveren en minder vaak ziek zijn.  
- **Organisatie:** over de factor organisatie wordt in het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) aangegeven dat door de inrichting van een bedrijf of organisatie, werkgevers kunnen faciliteren dat werknemers in vrijheid, met verantwoordelijkheid en met betrokkenheid hun werk kunnen doen. De winst voor een organisatie zit in lager ziekteverzuim, hogere arbeidsproductiviteit, minder managementlagen en administratieve taken, hogere klanttevredenheid en lagere faalkosten (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).  
**- Gezondheid:** gezondheid is een belangrijk onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Een bekende definitie van gezondheid is die van de Wereld Gezondheidsorganisatie: ‘Gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken (World Health Organization, 1948).’  
Werkgevers die investeren in de gezondheid van werknemers doen dat vanuit het oogpunt van preventie (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012). Duurzame inzetbaarheid is nauw gerelateerd aan preventie (Mackenbach & Van der Maas, 2004). Mackenbach & Van der Maas (2008) definiëren preventie als, ‘het totaal van maatregelen die tot doel hebben de gezondheid te beschermen en te bevorderen door ziekte en gezondheidsproblemen te voorkomen’.  
Werkgevers die investeren zien de risico’s rondom uitval door ziekte en werkloosheid en willen dat voor zijn. Werkgevers willen uitval en werkloosheid voor zijn, vanwege de kosten, omdat goed gekwalificeerd personeel schaars is en omdat zij een aantrekkelijke werkgever willen zijn (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012).  
In het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) staat tevens beschreven dat werkgevers die investeren in de fysieke en mentale gezondheid van hun werknemers, dit terug verdienen via daling van het ziekteverzuim en in aantrekkelijk werkgeverschap.  
**- Ontwikkeling:** het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) geeft aan dat werkgevers die investeren in ontwikkeling van werknemers dit doen vanuit het oogpunt van preventie. Werkgevers willen voorkomen dat werknemers vast komen te zitten op een positie waar geen plek meer voor hen is (Manifest Duurzame Inzetbaarheid, 2012). In het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) wordt aangegeven dat alle werknemers zich zouden moeten realiseren dat de baan voor het leven niet meer bestaat. Het is hierom noodzakelijk om te investeren in de eigen ontwikkeling, om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt (Manifest Duurzame inzetbaarheid, 2012).  
Van Vuuren, Caniëls & Semeijn (2011) geven aan dat hoe meer een individu door zijn of haar hele leven leert, des te groter de duurzame inzetbaarheid van dit individu is. Dat wil ook wel zeggen: des te groter het werkvermogen, de employability en de vitaliteit.   
**- ‘APK’:** ‘APK’ wordt door het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) beschreven als het meten als werkgever hoe de duurzame inzetbaarheid van de werknemers ervoor staat, zodat er op het gebied van preventie effectief gehandeld kan worden.

Aan de hand van de gegevens uit het Manifest Duurzame inzetbaarheid (2012) is er een conceptueel model opgesteld. Het conceptueel model geeft aan wat de vijf pijlers uit het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) voor een organisatie kunnen opleveren, wanneer een organisatie zich op deze pijlers focust en activiteiten onderneemt die bij de pijlers aansluiten. Op de volgende pagina volgt het conceptueel model. De linker kolom van het conceptueel model geeft de vijf pijlers weer en de rechter kolom geeft aan wat de focus op de pijlers oplevert. 

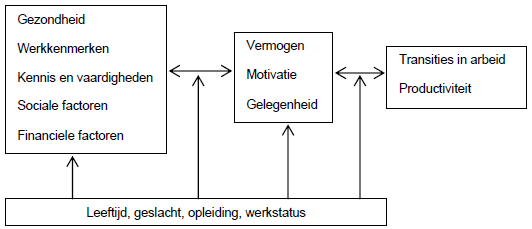
*Figuur 3.1. Conceptueel model*

## 3.1.1. Welke factoren beïnvloeden duurzame inzetbaarheid?

In de voorgaande deelvraag zijn de succesfactoren van het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) uitgewerkt. Hieronder volgen twee andere onderzoeken die beide factoren benoemen die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Eén van de twee onderzoeken is uitgevoerd door onderzoeksbureau STREAM in 2010.

De Lange & Van der Heijden (2016) geven aan dat er factoren zijn die duurzame inzetbaarheid bevorderen of belemmeren. Ook geven De Lange & Van der Heijden (2016) aan dat er over de bevorderende en de belemmerende factoren relatief weinig bekend is, maar dat zoals gezegd, onderzoeksbureau STREAM in 2010 hier een onderzoek naar is gestart. Het feit dat er nog niet veel bekend is over de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers, komt doordat veel onderzoeken zich maar op een beperkt aantal factoren richten (De Lange & Van der Heijden, 2016). Figuur 2.1 geeft het onderzoek model van onderzoeksbureau STREAM weer. Volgens dit onderzoek model beïnvloeden factoren uit de domeinen; gezondheid, werk, kennis en vaardigheden, sociale factoren en financiële factoren de productiviteit en transities in arbeid (De Lange & Van der Heijden, 2016). Ook geeft het onderzoek model aan dat gezondheid, werkkennis en vaardigheden, sociale factoren en financiële factoren, de productiviteit en transities in arbeid beïnvloeden via de centraal verklarende variabelen in het onderzoek model, namelijk: vermogen om te kunnen werken (kunnen), motivatie om te werken (willen) en gelegenheid om te werken (mogen) (De Lange & Van der Heijden, 2016).  
Demografische factoren, zoals leeftijd en opleidingen, hangen samen met de verschillende variabelen in het onderzoek model (De Lange & Van der Heijden, 2016).



*Figuur 3.2. Onderzoek model van onderzoeksbureau STREAM*

Het tweede onderzoek naar factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, is een nationaal onderzoek uitgevoerd onder HR-managers, directeuren, leidinggevenden en arbo-professionals door Nauta & Van de Ven (2016). Nauta & Van de Ven (2016) geven aan dat er vijf factoren naar voren zijn gekomen uit het onderzoek die concreet bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hieronder volgen de vijf factoren. **- Dialoog:** Nauta & Van de Ven (2016) geven aan dat, wanneer leidinggevenden en medewerkers goede gesprekken met elkaar kunnen voeren over werk en ontwikkeling en tevens elkaar aan kunnen spreken op wat beter kan, werknemers vaker als duurzaam inzetbaar worden beschouwd.  
**- I-deals:** I-deals zijn speciale afspraken (vaak over ontwikkeling) die werknemers met hun werkgever maken, waardoor het werk goed bij de eigen situatie van de werknemer past en tevens bij wat de organisatie belangrijk vindt (Nauta & Van de Ven, 2016). Des te vaker een werknemer met zijn of haar leidinggevende een I-deal maakt, des te duurzaam inzetbaarder de werknemer wordt gevonden door leidinggevenden (Nauta & Van de Ven, 2016).  
**- Autonomie:** Nauta & Van de Ven (2016) geven aan dat wanneer werknemers zelf kunnen beslissen hoe zij hun werk uitvoeren, dan worden zij door de leidinggevenden als duurzaam inzetbaar beschouwd.  
**- Participatie:** wanneer het management werknemers de ruimte geeft om besluiten te beïnvloeden en er wordt daarbij regelmatig naar de mening geïnformeerd, wordt de meerderheid van de werknemers als duurzaam inzetbaar beschouwd (Nauta & Van de Ven, 2016).  
**- Opleidingsmogelijkheden:** Nauta & Van de Ven (2016) geven aan dat de aanwezigheid van opleidingsmogelijkheden nog niet genoeg is, want opleidingsmogelijkheden moeten vooral benut worden.

## 3.1.2. Welke HR instrumenten kunnen er worden ingezet ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel?

Kooij (2010) beschrijft een aantal HR-instrumenten die specifiek zijn gericht op de inzetbaarheid van oudere werknemers. De instrumenten zijn voornamelijk gericht op de motivatie, betrokkenheid en tevredenheid in het werk van de oudere werknemers (Kooij, 2010). De HR-instrumenten worden gebundeld in vier kopjes: ontwikkelinstrumenten, behoudsinstrumenten, ontzie-instrumenten en benutinstrumenten (Kooij, 2010). In figuur 2.1. staat uitgewerkt welke activiteiten aansluiten bij de vier HR-instrumenten.

*Tabel 3.1. HR-instrumenten gericht op oudere werknemers (Kooij, 2010)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ontwikkel-**  **instrumenten** | **Behouds-**  **instrumenten** | **Ontzie-instrumenten** | **Benut –instrumenten** |
| Loopbaanplanning | Functioneringsgesprek | Extra verlof | Taakverrijking |
| Continue ontwikkeling in de functie | Ergonomische aanpassingen | Sabbatical[[3]](#footnote-3) | Participatie in besluitvorming |
| (Reguliere) Training | Prestatiebeloning | Prepensioen | Taakverlichting |
| Promotie | Flexibele arbeidsvoorwaarden/  werktijden (werkweek 4x9) | Demotie | Horizontale baanverandering |
|  |  | Vrijstelling van overwerk | Tweede loopbaan |
|  |  | Parttime werk/ deeltijdpensioen |  |
|  |  |  |  |
| Dit moet medewerkers helpen beter te functioneren | Dit moet medewerkers helpen hun huidige niveau van functioneren te behouden | Dit moet medewerkers helpen om goed te functioneren op een lager niveau wanneer behoud of herstel niet meer kan | Dit moet medewerkers helpen om terug te keren naar hun vorige niveau van functioneren bij vermindering van capaciteiten |

Anders dan Kooij, (2010) beschrijft Dorenbosch (2009) HR-activiteiten die van toepassing zijn op alle werknemers. Dorenbosch (2009) is van mening dat er drie kern HR-activiteiten zijn die de vitaliteit van de werknemers en de organisatie bevorderen. Het gaat om de volgende HR-activiteiten:  
**- Een efficiënte en intern gerichte personeelsbezetting**: De mate waarin er efficiënt gebruik wordt gemaakt van het interne personeel, wanneer er tijdelijke vraag is naar arbeid. Hierdoor kunnen werknemers werkervaring op doen (Dorenbosch, 2009).  
**- Functionele training:** De mate waarin verbetering qua kennis en vaardigheden van de werknemer te zien is en de mate waarin verbetering qua uitvoering in het werk te zien is (Dorenbosch, 2009).  
**- Loopbaanontwikkeling:** De mate waarin er mogelijkheden worden geboden om de professionele groei te stimuleren, zowel horizontaal als verticaal (Dorenbosch, 2009).

Naast de drie kern HR-activiteiten benoemt Dorenbosch (2009) twee flankerende HR-activiteiten: **- Attractieve arbeidsvoorwaarden  
- Balans werk en privé**

Volgens Dorenbosch (2009) hangen de HR-activiteiten samen met een betere beleving van werk en met betere prestaties op de afdelingen waar de ‘vitale’ werknemers werken.

Dorenbosch (2009) concludeert dat vitaliteit vooral toeneemt wanneer men in ruil hiervoor beter kan worden in zijn of haar baan en wanneer er loopbaanperspectief is.

Onderzoek van De Vries, Grünemann en Van Vuuren (2001) sluit aan op de informatie van Dorenbosch (2009). De Vries, Grünemann en Van Vuuren (2001) geven namelijk aan dat eerder onderzoek liet zien dat interventies, zoals opleidingen, taakverbreding of taakverrijking kunnen worden ingezet om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen.

Tot slot hebben Appelbaum, Bailey, Berg en Kallenberg (2000) het AMO-model ontwikkeld. Het AMO staat voor Abilities, Motivation en Opportunity. Het model geeft aan welke instrumenten helpen om de betrokkenheid en tevens de prestaties van de medewerkers te bevorderen. Volgens het model heeft goed personeelsbeleid drie kerntaken, namelijk:  
- Abilities: ervoor zorgen dat werknemers kunnen doen wat ze moeten doen;  
- Motivation: ervoor zorgen dat werknemers willen doen wat ze moeten doen;  
- Opportuntity: ervoor zorgen dat werknemers de kans krijgen om te doen wat ze willen doen.

## 3.3. Wat voor invloed hebben leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van personeel?

In de voorgaande deelvragen kwam het feit dat leidinggevenden invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel al naar voren. In deze paragraaf wordt de invloed van leidinggevenden verder uitgediept.

Volgens Renkema (2006) kan de steun van de leidinggevende een positieve invloed hebben op de mate van self-efficacy[[4]](#footnote-4) en op het ontwikkelproces van werknemers. Het werk dat de werknemer verricht, de organisatie waar hij/zij dit verricht en de waargenomen steun van de leidinggevende, zijn cruciaal voor de motivatie van een werknemer om te leren en ontwikkelen (Renkema, 2006). Voornamelijk de steun van de leidinggevende motiveert werknemers om te leren, volgens Forrier en Sels (2003), doordat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de naleving van het psychologische contract[[5]](#footnote-5). Volgens Bal (2010) zal, wanneer een leidinggevende de   
niet-omschreven beloftes wel aan de werknemer nakomt, de werknemer zich erkent voelen. Ook zal de werknemer een verplichtingsgevoel naar de leidinggevende ervaren en de motivatie van de werknemer om zich te ontwikkelen zal groter zijn. Wanneer een leidinggevende niet de niet omschreven beloftes nakomt, heeft dit het tegenovergestelde effect (Bal, 2010).

Wanneer een leidinggevende werknemers kan motiveren en inspireren om verder te gaan dan hun contractuele verplichtingen, is er sprake van leiderschap dat invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Rubin, Munz & Brommer, 2005 zoals beschreven in Wolters, Van den Broek, Salemans & Beusen, n.d.). Deze stijl van leiderschap wordt transformationeel leiderschap[[6]](#footnote-6) genoemd. Uit onderzoek van Camps en Rodriguez (2011, zoals beschreven in Wolters et al., n.d.) blijkt dat werknemers onder leiding van transformationele leiders beter voldoen aan de gestelde taakeisen. Tevens blijkt uit onderzoek van Beusen (2013, zoals beschreven in Wolters et al., n.d.) dat werknemers eerder een stapje extra zullen zetten voor de collega’s en de organisatie.

Tevens kan er volgens Nauta (2009) worden gesproken over een volwaardige arbeidsrelatie wanneer een medewerker en leidinggevende op een gelijkwaardige manier, met respect voor elkaar en ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, een gesprek kunnen voeren over inzetbaarheid. Hierop sluit aan dat volgens Nauta, Doosje, De Pater & Van Bloois (2011) een werknemer eerder zijn of haar ambities/carrièrewensen uit zal spreken naar zijn of haar leidinggevende, wanneer zij een goede relatie met elkaar hebben.   
Deze gegevens tonen het belang aan van een goede relatie tussen de werkgever en de werknemer.

Volgens Nauta (2016, zoals beschreven in Diekman, 2016) vinden leidinggevenden het vaak moeilijk om een goed gesprek aan te gaan met werknemers, om empathie te tonen richting werknemers en om werknemers echt te helpen met het uitzetten van hun carrière pad.

Van Akker (2012) geeft aan dat oudere werknemers te maken hebben met negatieve beeldvorming door leidinggevenden. Ouderen zijn volgens leidinggevenden minder productief, leren slechter nieuwe dingen aan en zijn vaker ziek (Van Akker, 2012). Van der Heijden (2012) noemt dit ook wel self-fulfilling prophecy[[7]](#footnote-7). Van Akker (2012) geeft aan dat uit cijfers de verschillen blijken mee te vallen. Door de negatieve beeldvorming krijgen oudere werknemers minder kansen om opleidingen te volgen en zijn zij in de ogen van leidinggevenden afgeschreven (Van Akker, 2012). Dit leidt tot een verminderde inzetbaarheid van de oudere werknemers. Van Akker (2012) geeft dus aan dat de houding van de leidinggevende veel invloed kan hebben op de inzetbaarheid van de werknemer. Tevens geeft Van Akker (2012) aan dat de leidinggevende, die aandacht heeft voor de inzetbaarheid van de werknemers, kan helpen bij het creëren van bewustwording over het belang van de inzetbaarheid binnen een organisatie en bij de eigen werknemers. Van Akker (2012) geeft aan dat duurzame inzetbaarheid naast bewustwording bij de werknemer en werkgever ook vooral aandacht voor duurzaam leidinggeven vergt. Van der Heijden (2012) pleit ervoor dat leidinggevenden niet alleen worden beoordeeld op productiviteit en output, maar ook op de mate van aandacht die ze besteden aan de employability van medewerkers.

Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan (2005) geven aan dat er nog steeds organisaties zijn die inzetten op specialisatie van werknemers, met de hierbij passende training en scholing. Hierdoor ontwikkelen werknemers zich eenzijdig. Nauta et al. (2005) geven aan dat met de leeftijd de inzetbaarheid voor de eigen functie van deze medewerkers toeneemt, maar de inzetbaarheid voor andere functies afneemt. Wanneer er wijzigingen plaatsvinden in de functie kan dit negatief uitpakken voor de (oudere) gespecialiseerde werknemer. Leidinggevenden zien dit soms als het vastgeroest zijn van de (oudere) gespecialiseerde werknemers (Nauta et al., 2005).   
Pisu (2016) geeft aan dat een inwerkprocedure invloed heeft op de gezondheid en het ziekteverzuim. Des te beter de inwerkperiode, des te minder sprake van ziekteverzuim. Pisu (2016) geeft aan dat ook de leidinggevende invloed kan uitoefenen op de gezondheid en het ziekteverzuim op de werkvloer. Pisu (2016) geeft hierbij aan dat de leidinggevende in de positie is om veranderingen op te kunnen merken die invloed kunnen hebben op de gezondheid. Door het opmerken van deze problemen kan de leidinggevende absentie (proberen te) voorkomen volgens Pisu (2016).  
Het voorkomen van zieke werknemers, in plaats van het genezen van zieke werknemers, is ook een punt van aandacht dat bij leidinggevenden ligt (Pisu, 2016). Volgens Pisu (2016) hoort het bij de rol van leidinggevenden om patronen te doorbreken die te maken hebben met mentale gezondheid en stress. Ook is het volgens Pisu (2016) belangrijk om als manager het gesprek aan te durven gaan, door te reageren op of te vragen naar de opvallende signalen. Pisu (2016) geeft aan dat juist de leidinggevende invloed heeft op een gezonde en veilige invulling van het werk en de werkomstandigheden die hierbij horen.

Een leidinggevende die erin slaagt om een professionele werkrelatie op te bouwen met werknemers (die is gebaseerd op vertrouwen) en die de teamleden bij elkaar kan betrekken, zodat er ook wederkerigheid onder de medewerkers ontstaat, is een leidinggevende die de meeste winst zal boeken (Pisu, 2016).

## 3.4. Wat voor cultuur is er binnen een organisatie nodig om duurzame inzetbaarheid onder het personeel te kunnen stimuleren?

*‘De cultuur van de organisatie begint met het voorbeeld vanuit het management dat zich verspreid onder alle medewerkers (Duurzaaminzetbaarheidcentrum, n.d.).’*

Organisatiecultuur kan worden gezien als een dynamisch spel tussen gedrag en andere uitingen in het bedrijf, interpersoonlijke relaties en de onderliggende waarden en uitgangspunten (Boonstra, 2015).

Nuchelmans (n.d.) geeft aan dat, wanneer een organisatie duurzaam inzetbare werknemers wil hebben, het belangrijk is om in de cultuur binnen de organisatie eigenaarschap een rol te laten spelen.

Volgens sbaweb.nl (2014) is bij cultuurontwikkeling de leidinggevende het belangrijkste instrument. Dit komt doordat de leidinggevenden het voorbeeldgedrag zijn. Ook is de leidinggevende bij cultuurontwikkeling belangrijk, omdat de leidinggevende een belangrijke rol heeft in het stimuleren van de ontwikkeling van kwaliteiten van medewerkers.

Wolters et al. (n.d.) geven aan dat leren steeds belangrijker wordt. Met het creëren van een leerklimaat[[8]](#footnote-8) binnen een organisatie kan een organisatie effectief de duurzame inzetbaarheid beïnvloeden (Wolters et al. (n.d.). In een gunstig leerklimaat wordt er ruimte gegeven aan experimenteren en innovatief werkgedrag. Ook het betrekken van de markt bij de interne organisatie en het betrekken van de medewerkers bij de besluitvorming zijn onderdelen van een gunstig leerklimaat. Volgens Wolters et al. (n.d.) zorgt creativiteit op de werkvloer voor innovatief werkgedrag, wat weer zorgt voor duurzaam inzetbare medewerkers. Uit onderzoek onder succesvolle ondernemingen blijken zij hun succes vooral te danken hebben aan experimenteel leren met een gericht doel en visie en niet op basis van operationele doelen. De mogelijkheid tot experimenteren zorgt ervoor dat medewerkers innovatief werkgedrag kunnen laten zien (Wolters et al. (n.d.).

Kijkend naar het cultuurmodel van Cameron en Quinn (2011) sluit de Adhocratie cultuur[[9]](#footnote-9) het beste aan op de bovenstaande informatie van Wolters et al. (n.d.). Dit komt doordat er binnen de Adhocratie cultuur veel ruimte is voor innovatief werkgedrag, door de dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving die kenmerkend is voor de Adhocratie cultuur. Constante innovatie/vernieuwing staat centraal bij een Adhocratie cultuur. Werknemers steken hun nek uit en durven risico’s te nemen.   
Kijkend naar het cultuurmodel van Harrison (1972) sluit de persoonscultuur[[10]](#footnote-10) het beste hierop aan. Dit komt doordat bij deze cultuur regels een zeer kleine rol spelen, waardoor er ruimte is voor experimenteren en innovatief werkgedrag. Ook is ontwikkelen bij deze cultuur belangrijk, wat aansluit op het creëren van een leerklimaat.

Wolters et al. (n.d.) geven aan dat medewerkers zich meer verbonden voelen met een organisatie wanneer er in hun inzetbaarheid wordt geïnvesteerd.

Wolters et al. (n.d.) geven aan dat niet alleen het gedrag dat is gespecificeerd in het arbeidscontract en de bijbehorende functie-eisen van belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie, maar ook het gedrag dat buiten deze omschrijvingen valt, levert een belangrijke bijdrage aan het functioneren van de organisatie. Bij het gedrag dat buiten de omschrijving valt, kan gedacht worden aan het steunen van collega’s en het zetten van een extra stapje voor de organisatie. Dit wordt door Wolters et al. (n.d.) ook wel Organizational Citizenship Behavior genoemd. Dit gedrag schijnt meer vertoond te worden door duurzame inzetbare medewerkers (Beusen en Salemans (2013), zoals beschreven in Wolters et al. (n.d.). Alleen voldoen aan de gestelde taakeisen blijkt dus niet meer voldoende te zijn om bij te kunnen dragen aan de effectiviteit van een organisatie (Wolters et al. (n.d.). Wolters et al. (n.d.) geven aan dat duurzame inzetbare medewerkers een kenmerk hebben: ‘walk the extra mile’, dit gedrag draagt bij aan de organisatie-effectiviteit

## 3.5. Hoe kan veranderkundig gezien de mobiliteit van personeel bevorderd worden?

Volgens een onderzoek van Intelligence Group (2013, zoals beschreven op personeelslog.nl, 2013) zijn er tien prikkels voor een werkgever om uit te voeren ter stimulatie van de interne mobiliteit[[11]](#footnote-11) onder werknemers.

1. Financieel belonen
2. Opleidingsmogelijkheden bieden
3. Om-, her- en bijscholing bieden
4. Persoonlijk ontwikkelplan opstellen
5. Loopbaanbegeleiding
6. Stimulans om ‘door te groeien vanuit’
7. Stimuleren persoonlijke ontwikkeling vanuit directie/management
8. Detacheren naar projecten
9. Coaching door leidinggevenden
10. Belangstellingsregistratie

Van alle mogelijke prikkels die interne mobiliteit bevorderen, bleek demotie[[12]](#footnote-12) met 3% het minst populair. Uit het onderzoek van Intelligence Group (2013) blijken er verschillen tussen mannen en vrouwen te zijn qua beste stimulans voor de interne mobiliteit. Zo zijn mannelijke werknemers het beste te stimuleren met een financiële prikkel en/of de stimulans tot statusverhoging en vrouwelijke werknemers zijn het beste te stimuleren met opleidingsmogelijkheden en/of om-, her- en bijscholing (Intelligence Group, 2013). Ook voor de jongere werknemers (20-29 jaar) gelden de prikkels rondom opleidingen en ontwikkeling als de beste stimulans ter bevordering van de interne mobiliteit (Intelligence Group, 2013).

Intelligence Group (2013) geeft aan dat het belangrijk is voor werkgevers om werknemers te informeren over de interne mobiliteit binnen het bedrijf, want uit het onderzoek van Intelligence Group (2013) blijkt dat de helft van de werknemers aangeeft dat interne mobiliteit geen rol speelt bij hun werkgever. Een kwart van de werknemers geeft aan niet te weten of interne mobiliteit een rol speelt (Intelligence Group, 2013).

Naast de top 10 rondom interne mobiliteit is er uit het onderzoek van Intelligence Group (2013) ook een top 5 ontstaan die aangeeft wat een werkgever kan doen om externe mobiliteit[[13]](#footnote-13) onder werknemers te stimuleren:

1. Nieuwe baan met dezelfde arbeidsvoorwaarden aanbieden (pensioen, vrije dagen)
2. Looncompensatie bieden bij een inkomensval
3. Ontslagvergoeding bieden die hoger is dan de kantonrechtersformules
4. Het contract afkopen
5. Mogelijkheid bieden tot solliciteren onder werktijd

Ook rondom externe mobiliteit zijn er verschillen tussen mannen en vrouwen te vinden geeft Intelligence Group (2013) aan. Mannen zijn eerder te stimuleren door middel van een financiële vergoeding, zoals het afkopen van het contract. Vrouwen vinden het belangrijker om een nieuwe baan met dezelfde voorwaarden te krijgen (Intelligence Group, 2013). Ook geven vrouwen solliciteren onder werktijd aan als een stimulans (Intelligence Group, 2013). Deze laatste stimulans is ook een grote stimulans voor jongere werknemers (20-29 jaar). De werknemers van middelbare leeftijd (30-39) zien vooral een hoge ontslagvergoeding als stimulans (Intelligence Group, 2013).

Evers (1996, zoals beschreven in Van den Heuvel, 2011) geeft aan dat, wanneer een organisatie externe mobiliteit stimuleert, de werknemers die niet op hun plaats zitten in beweging zullen komen, waardoor de personeelsplanning van de organisatie beter ingevuld kan worden.

Op het onderzoek van Intelligence Group (2013) sluiten de ‘Do’s en Dont’s’, beschreven door Kuiper (2016), rondom de stimulatie van interne mobiliteit aan.

**Do’s**  
**- Vermijden van weerstand:** Maak de positieve effecten van interne mobiliteit zichtbaar (Kuiper, 2016).  
**- Voorkom taboe’s:** Kuiper (2016) geeft aan dat werknemers zich niet vrij kunnen voelen om intern te solliciteren, omdat ze bang zijn voor afwijzing of negatieve reacties van collega’s. Kuiper (2016) geeft daarbij aan om het dialoog aan te gaan, open te communiceren over interne carrièremogelijkheden en carrièremogelijkheden regelmatig ter sprake te brengen.  
**- Stimuleer managers door beloningsinstrumenten:** Kuiper (2016) geeft aan dat beloningsinstrumenten ingezet kunnen worden om managers, die goed presteren op het gebied van interne mobiliteit van medewerkers, te complimenteren en motiveren.

**Dont’s**  
**- Niet communiceren:** Volgens Kuiper (2016) kan interne mobiliteit in leven gehouden worden door de richtlijnen ter sprake te brengen, omdat volgens Kuiper (2016) het onderwerp anders ‘ergens in een la’ verdwijnt.  
**- Opereer niet vanuit angst, maar vanuit vertrouwen:** Managers willen liever niet hun werknemers verliezen aan andere afdelingen (Kuiper, 2016).   
**- Aannemen dat mensen zelf aan de slag gaan:** Veel werknemers zullen niet uit zichzelf aan de slag gaan met interne mobiliteit. Volgens Kuiper (2016) kan HR het aan de slag gaan met interne mobiliteit stimuleren door het inzetten van instrumenten als taak- en functieroulatie, interne stages en loopbaanoriëntatie-trajecten.   
**- Het managementteam (MT) uit het oog verliezen:** Kuiper (2016) geeft aan dat het belangrijk is om het MT niet uit het oog te verliezen. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door hen aan werknemers te laten vertellen over de fasen waar zij doorheen zijn gegaan in hun carrière.

## 3.6. Wat zijn de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar corporaties mee te maken krijgen?

De afgelopen jaren zijn woningcorporaties veel negatief in het nieuws geweest. De opeenstapeling van negatief nieuws over woningcorporaties heeft tot gevolg gehad dat de regering de woningwet heeft herzien. De nieuwe woningwet brengt veel maatregelen met zich mee die allerlei consequenties hebben voor woningcorporaties (Notitie bezuinigingen, n.d.).

Hieronder volgt een opsomming van de maatregelen/veranderingen die woningcorporaties moeten toepassen:  
- De woningcorporaties moeten samen ongeveer 1,3 miljard euro per jaar aan verhuurderheffing gaan betalen (Rijksoverheid, n.d.).   
- Er moet een scheiding worden aangebracht tussen DAEB[[14]](#footnote-14) en niet-DAEB[[15]](#footnote-15) woningbezit (Aedes, 2016). Er moet zowel een juridische als een administratieve scheiding aangebracht worden tussen de twee soorten woningbezit. Zo wordt gezorgd dat maatschappelijk bestemd vermogen daadwerkelijk wordt ingezet voor de maatschappelijke taken die aan woningcorporaties zijn opgedragen (Woningwet2015, n.d.). Met de scheiding wordt voorkomen dat te grote risico's bij niet-DAEB-activiteiten een gevaar opleveren voor de DAEB-activiteiten. Bovendien maakt de vermogensscheiding zichtbaar dat de staatssteun die woningcorporaties krijgen voor hun DAEB-werkzaamheden niet wordt ingezet voor niet-DAEB-activiteiten (Woningwet2015, n.d.).  
- De taken van corporaties moeten worden beperkt. Corporaties moeten zich richten op hun kerntaak en dat is het beheren van de sociale huurwoningen (Rijksoverheid, 2015). Koepelorganisatie AEDES stuurt aan op het terugbrengen van de bedrijfslasten met 15% á 20% (Notitie bezuinigingen, n.d.).  
- De bevoegdheden van corporaties worden beperkt. Gemeenten en huurders krijgen meer te zeggen over het beleid en de investeringen van corporaties (Notitie bezuinigingen, n.d.).  
- De toezichthouders op corporaties (WSW en CFV) moeten hun positie versterken, zodat zij meer grip hebben op de bedrijfsvoering (Notitie bezuinigingen, n.d.)  
- Diversen; hiernaast zijn er tal van kleinere maatregelen getroffen, zoals de passendheidnorm voor woningzoekenden, inperken fusie-mogelijkheden, verplichting tot opleiden en inperken van honorering bestuurders (Notitie bezuinigingen, n.d.).

# Hoofdstuk 4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt verantwoord en toegelicht welke onderzoeksmethoden er zijn toegepast voor het beantwoorden van de verschillende onderzoeksvragen.

## 4.1. Vooronderzoek

Het vooronderzoek is de eerste stap van dit onderzoek. Er is gekozen om een uitgebreid vooronderzoek uit te voeren, zodat er een heldere probleemformulering kan worden opgesteld met bijpassende hoofd- en deelvragen. Een uitgebreid vooronderzoek is een wenselijke keuze, aangezien duurzame inzetbaarheid een breed HR thema is met veel onderzoeksmogelijkheden.   
Allereerst zijn er documenten van Stek bestudeerd. Hierbij valt te denken aan documenten als de notitie bezuinigingen, het ondernemingsplan, het verzuimbeleid, de sociale jaarverslagen en de richtlijn opleiding en training. Ook de gids voor duurzaam inzetbare medewerkers, die in opdracht van Sociale Partners CAO Woondiensten is geschreven, is bestudeerd. Deze documenten zijn ook bestudeerd om inzicht te krijgen in Stek en haar werkwijze.  
In het vooronderzoek is gebruik gemaakt van het houden van open-interviews. Voor de open-interviews is gesproken met de bestuurder, zeven leidinggevenden, de bestuurssecretaresse, de vier leden van de ondernemingsraad (OR), de communicatieadviseur en de P&O medewerker. De gesprekspartners zijn in overleg met de P&O adviseur a.i. gekozen. De gekozen gesprekspartners zijn key-personen bij Stek die veel kennis van de procedures en het personeel bij Stek hebben. De open-interviews hebben als achterliggend doel om te achterhalen hoe de geïnterviewden aankijkt tegen duurzame inzetbaarheid en op welk gebied er volgens de geïnterviewden een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid wordt gewenst.   
In het vooronderzoek is er ook literatuuronderzoek uitgevoerd naar de woningcorporatie branche, om een compleet beeld te krijgen van Stek en haar omgeving. Door het literatuuronderzoek naar de branche, ontstaat ook de behoefte naar literatuuronderzoek over de veranderingen waar de branche en Stek mee te maken hebben.

## 4.2. Deskresearch

De deskresearch bestaat voornamelijk uit literatuuronderzoek en tevens uit het bestuderen van een aantal informatieve documenten van Stek voor de beantwoording van onderzoeksvragen.

**Literatuuronderzoek**  
Voor dit onderzoek is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan om de theoretische onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.  
In het theoretische onderzoek is gezocht naar theorieën die een duidelijke beschrijving geven van wat duurzame inzetbaarheid is. Ook is uitgebreid gezocht naar de verschillende factoren die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. In het theoretisch kader zijn dan ook verschillende theorieën terug te vinden die factoren weergeven die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel. In de theorieën zijn verschillen te zie qua factoren, maar deze zijn wel allemaal relevant en interessant voor het onderzoek.  
Hieronder volgt een opsomming van de overige onderwerpen waar theorieën over zijn gezocht.

* Welke HR instrumenten kunnen er worden ingezet ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel;
* Hoe kan de mobiliteit van personeel worden bevorderd;
* Hoe ziet de invloed van de leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van personeel eruit;
* Wat voor soort cultuur stimuleert de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Tot slot is er ook informatie verzameld over de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar corporaties en dus ook Stek mee te maken krijgen*.*

Hieronder volgen de onderzoeksvragen die beantwoord worden door middel van het theoretische onderzoek.

1. Wat is duurzame inzetbaarheid?

1.2. Welke factoren beïnvloeden duurzame inzetbaarheid?

2.1. Welke HR instrumenten kunnen er worden ingezet ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel?

3. Wat voor invloed hebben leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van personeel?

4. Wat voor cultuur is er binnen een organisatie nodig om duurzame inzetbaarheid onder het personeel te kunnen stimuleren?

5. Hoe kan veranderkundig gezien de mobiliteit van personeel bevorderd worden?

6. Wat zijn de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar corporaties mee te maken krijgen?

De verzamelde theoretische informatie draagt bij aan het geven van een gedegen advies aan Stek.

**Documenten Stek**Eerder is aangegeven dat er voor het vooronderzoek documenten van Stek zijn bestudeerd. Tijdens de deskresearch zijn de Notitie Bezuinigingen (n.d.) en het ondernemingsplan nogmaals bestudeerd, aangezien hier in informatie staat beschreven die gebruikt kan worden bij de beantwoording van de onderstaande onderzoeksvraag.

6.1. Wat betekenen de wettelijke ontwikkelingen/verandering voor Stek?

## 4.3. Fieldresearch

Naast deskresearch wordt er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van fieldresearch. De deelvragen die worden beantwoord door middel van fieldresearch worden opgesplitst in twee categorieën: kwantitatief- en kwalitatief onderzoek.

**Kwantitatief onderzoek**  
Voor dit onderzoek is een enquête over duurzame inzetbaarheid uitgezet onder alle medewerkers van Stek. De enquête is bedoeld om te achterhalen of medewerkers bezig zijn met de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid en om te achterhalen wat de verbeterpunten zijn. De enquête is dan ook afgestemd op de vier pijlers van het Manifest Duurzame inzetbaarheid (2012). De opgestelde enquête is te vinden in bijlage 2.   
Op het moment van uitzetting is de enquête per e-mail naar 65 medewerkers toegestuurd. Van de 65 medewerkers zijn er vier nieuwe medewerkers die per 1 januari 2017 in dienst zijn gekomen na de fusering tussen Stek en Warmunda. Van de 65 medewerkers waar de enquête naar toe is gestuurd zijn er twee externe medewerkers. De ene externe medewerkers i P&O adviseur a.i. en de andere externe medewerker is teamleider servicedienst. Aangezien dit twee belangrijke personen zijn binnen Stek en ze beiden ook langere tijd werkzaam zijn bij Stek, is besloten deze twee externe krachten ook de enquête toe te sturen. Naast dat de enquête naar 65 medewerkers is toegestuurd zijn er zeven exemplaren uitgeprint en gegeven aan de teamleider servicedienst om in te laten vullen door de vakmannen. De vakmannen werken namelijk nauwelijks met de computer en checken hun e-mail vrijwel nooit. In totaal is de enquête dus onder 72 medewerkers uitgezet. Aangezien Stek een relatief kleine organisatie is, is ervoor gekozen om de enquête naar alle medewerkers te sturen.  
De enquête is gemaakt en uitgezet via de website [www.enquetemaken.be](http://www.enquetemaken.be). Er is voor deze website gekozen, omdat Stek regelmatig via deze website enquêtes uitzet onder zowel de klanten van Stek als het personeel van Stek.

Het kwantitatieve onderzoek geeft antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

2. Hoe kijken medewerkers aan tegen duurzame inzetbaarheid?  
2.1. Hoe beoordelen medewerkers binnen Stek zijn/haar huidige inzetbaarheid?  
2.2. Hoe beoordelen medewerkers binnen Stek zijn/haar toekomstige inzetbaarheid?

3.1. Hoe ziet de invloed van de leidinggevenden bij Stek op de duurzame inzetbaarheid van het personeel eruit?  
7. In hoeverre is het personeel betrokken bij de veranderingen waar Stek mee te maken heeft?

**Kwalitatief onderzoek**  
Voor het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek zijn er diepte-interviews afgenomen. Doormiddel van de diepte-interviews wordt er data verzameld ter beantwoording van de onderstaande onderzoeksvragen:

1.3. Welke HR instrumenten gebruikt Stek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel?  
2. Hoe kijken medewerkers aan tegen duurzame inzetbaarheid?  
3.1. Hoe ziet de invloed van de leidinggevenden bij Stek op de duurzame inzetbaarheid van het personeel eruit?   
4.1. Heeft de cultuur bij Stek invloed op de duurzame inzetbaarheid van het personeel? Wat voor cultuur heerst er binnen Stek?  
5.1. Wat doet Stek om de mobiliteit van het personeel te verhogen?   
7. In hoeverre is het personeel betrokken bij de veranderingen waar Stek mee te maken heeft?

Bij het afnemen van het diepte-interview wordt er gewerkt met een vragenlijst. De vragenlijst wordt gebruikt als leidraad voor het gesprek. Daarnaast is er ruimte voor eigen inbreng van de respondent en is er de ruimte om dieper in te gaan op vragen, wanneer de respondent interessante toelichting kan geven. De bijbehorende vragenlijst bij de diepte-interviews is te vinden in bijlage 3. De diepte-interviews zijn afgenomen bij de bestuurder, zes leidinggevenden en de voorzitter van de ondernemingsraad. Momenteel zijn er zeven leidinggevenden bij Stek. Bij één van de leidinggevende was het niet mogelijk om een diepte-interview af te nemen. De diepte-interviews zijn opgenomen, waarna de kern van de antwoorden van de respondenten in analyseschema’s zijn verwerkt.

## 4.4. Verantwoording doelgroep

Omdat er uit het vooronderzoek is gebleken dat het probleem van vastzitten, niet in beweging willen komen en vast geroest zijn volgens de leidinggevenden iets schijnt te zijn dat door de hele organisatie zichtbaar is, is besloten om het onderzoek op de hele organisatie te richten. Aangezien Stek een klein bedrijf is, is dit haalbaar.

# Hoofdstuk 5 Resultaten[[16]](#footnote-16)

Aan de hand van de verzamelde resultaten kunnen in dit hoofdstuk de fieldresearch onderzoeksvragen beantwoord worden.

**Verschil personeelsbestand en populatie respondenten enquête**  
Opvallend is dat de respons van de 50-plussers op de enquête vrij laag is. Bijna de helft van het personeelsbestand van Stek is 50-plus. In grafiek 2 is te zien dat 24% van de respons 50-plus is, wat betekent dat ongeveer de helft van de 50-plussers die bij Stek werken, de enquête heeft ingevuld. Bij de andere leeftijdscategorieën ligt de respons een stuk hoger.  
Ook is het opvallend dat 68% van de medewerkers die de enquête heeft ingevuld korter dan 10 jaar in dienst is en dus 32% langer dan 10 jaar in dienst is. Dit is een opvallend gegeven, omdat eerder is gebleken dat het gemiddelde aantal dienstjaren bij Stek 12 jaar is.

**Deelvraag 1.3. Welke HR instrumenten gebruikt Stek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel?**[[17]](#footnote-17)

Hieronder volgt een opsomming van HR-instrumenten waar de respondenten van aangeven dat deze aanwezig zijn bij Stek en ook ingezet kunnen worden ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

**Ontwikkeling**  
 - Loopbaanbudget vanuit de CAO;  
 - Opleidingsbudget;  
 - Persoonlijk ontwikkelplan.  
**Gesprekken**  
 - Gesprekscyclus;  
 - Planningsgesprek;  
 - Overige 1-op-1 gesprekken.  
**Vitaliteit**  
 - Sportvergoeding;  
 - Initiatieven vanuit personeel voor sportieve activiteiten (financieel) mogelijk maken.  
**Verzuim**  
 - Monitoring verzuim vanuit Care Group  
 - Inzetten Praktijk Medisch Onderzoek (PMO).  
**Arbobeleid**  
 - Bieden van goede werkplekken;  
 - Statafels;  
 - Balans tussen werk en privé;  
 - Thuiswerken.  
**Overig**  
 - Intern werven.

Loopbaanbudget, opleidingsbudget, sportvergoeding, sportinitiatieven, de gesprekscyclus met het planningsgesprek en de balans tussen werk en privé zijn de meest benoemde instrumenten.

Volgens respondent 7 legt Stek geen beperkingen op door regels.

Respondent 4 gaf tijdens het diepte-interview aan dat er HR-instrumenten zijn ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel, maar vindt ook dat deze instrumenten te weinig en niet op de juiste manier worden ingezet. Volgens respondent 4 zijn de leidinggevenden bij Stek niet in staat om signalen op te vangen die medewerkers afgeven. Net als respondent 4 is respondent 1 van mening dat de leidinggevenden bij Stek de signalen die medewerkers afgeven niet opvangen. Een aantal andere respondenten benoemen ook dat het gebruik van de instrumenten omhoog zou moeten en meer gestimuleerd zou moeten worden. Daarbij geeft ook een aantal respondenten aan dat de kennis van de instrumenten beter zou moeten zijn onder de leidinggevenden. Tot slot is door respondent 5 aangegeven dat de leidinggevenden te weinig tijd hebben om de eerder benoemde HR-instrumenten (goed) uit te kunnen voeren.

In de diepte-interviews is er ook aan de respondenten gevraagd of er HR-instrumenten zijn waarmee medewerkers gemotiveerd kunnen worden om te doen wat ze willen doen. De helft van de respondenten gaf aan dat er geen specifieke instrumenten zijn, maar dat wanneer een medewerker aangeeft iets anders te willen doen, er dan gekeken kan worden naar de mogelijkheden. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat dit afhankelijk is van hoe de leidinggevende hierin staat. Door respondent 4 is aangegeven dat er bij Stek over alles wel te praten valt.   
Er wordt door een drietal respondenten benoemd dat het loopbaanbudget als instrument ingezet kan worden om medewerkers te kunnen laten doen wat zij zouden willen doen. Respondent 5 geeft aan dat het intern uitzetten van vacatures het instrument is waarmee medewerkers gemotiveerd kunnen worden om te doen wat ze willen doen.

**Samengevat**  
De meeste respondenten zijn van mening dat er binnen Stek genoeg instrumenten aanwezig zijn die de duurzame inzetbaarheid van het personeel kunnen bevorderen. Alleen wordt door een aantal respondenten afgevraagd in hoeverre de instrumenten worden ingezet door de leidinggevenden en of de instrumenten op de juiste manier worden ingezet.

**Deelvraag 2. Hoe kijken medewerkers aan tegen duurzame inzetbaarheid?**Hieronder volgen de vier pijlers van het Manifest Duurzame inzetbaarheid (2012), met per pijler de belangrijkste resultaten uit de enquête ter beantwoording van de deelvraag.

**Resultaten pijler ontwikkeling**  
Bijna alle respondenten (97%) geven aan de eigen ontwikkeling belangrijk te vinden. Hierbij is 80% van de respondenten bereid om in de vrije tijd aan de eigen ontwikkeling te werken.  
Het merendeel van de respondenten (71%) is bereid om collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling. Hierop aansluitend geeft 44% van de respondenten aan dat de respondent en zijn/haar collega’s elkaar stimuleren.   
Op de stelling of fouten maken niet wordt geaccepteerd door de collega’s wordt door 76% gereageerd met (helemaal) niet mee eens. Hieruit blijkt dat het merendeel van de respondenten het gevoel heeft dat fouten maken wel geaccepteerd wordt.  
Door de respondenten wordt het door Stek bezig zijn met de ontwikkeling van de medewerkers verschillend ervaren. 47% ervaart dit wel zo, 19% ervaart dit niet zo en de overige 34% is neutraal. Hierop aansluitend geven de respondenten (86%) aan dat er genoeg opleidingsmogelijkheden zijn bij Stek. Gemiddeld geven de respondenten de opleidingsmogelijkheden bij Stek net geen 7.

**Resultaten pijler gezondheid**  
Met 73% geeft een groot deel van de respondenten aan tevreden te zijn met zijn of haar gezondheid. Daarbij geeft 84% van de respondenten aan, kijkend naar de huidige gezondheid, door te kunnen blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.  
Naast het feit dat de meeste respondenten aangeven te kunnen blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd, geeft 50% aan niet bewust bezig te zijn met het feit dat hij of zij door moet blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.   
Het ondernemen van voldoende activiteiten rondom de vitaliteit van medewerkers wordt wisselend ervaren door de respondenten. 34% van de respondenten vindt dat er voldoende activiteiten worden ondernomen, 21% vindt dit niet en bijna de helft gaat hier tussen in zitten. Hierop aansluitend geeft ruim twee derde van de respondenten aan het wel belangrijk te vinden dat Stek zich bezighoudt met de gezondheid van de medewerkers.  
Voor een groot deel van de respondenten is het niet duidelijk hoe Stek ziekteverzuim wil voorkomen. Slechts 26% geeft aan dat het voor hen wel duidelijk is.   
Voor de meeste respondenten (68%) is het duidelijk waarom Stek wil dat er een snelle terugkeer op het werk plaatsvindt na ziekte. Voor bijna een kwart van de respondenten (21%) is dit niet duidelijk.

**Resultaten pijler organisatie**  
77% van de respondenten geeft aan tevreden te zijn met de verantwoordelijkheden die horen bij de functie. Hierop aansluitend geeft 81% van de respondenten aan voldoende ruimte te krijgen van zijn of haar leidinggevenden om eigen verantwoordelijkheden op te kunnen pakken.  
Ook is het zo dat 82% van de respondenten bereid is om zijn of haar takenpakket te veranderen wanneer de organisatie dit verlangt.   
Alle respondenten geven aan een goede balans tussen werk en privé belangrijk te vinden. Hierbij geeft 79% van de respondenten aan dat Stek rekening houdt met een goede balans tussen werk en privé.   
Ruim twee derde van de respondenten geeft aan zich gewaardeerd te voelen door zijn of haar collega’s. Hierop aansluitend is er ook gevraagd of men zich gewaardeerd voelt door de leidinggevende. Hier wordt wisselend op gereageerd. Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan zich gewaardeerd te voelen.   
Maar liefst 61% van de respondenten wil in de toekomst voor Stek blijven werken. Hierop aansluitend geeft 29% van de respondenten aan tot de pensioengerechtigde leeftijd bij Stek te willen blijven werken tegenover 37% van de respondenten die aangeeft niet tot de pensioengerechtigde leeftijd bij Stek te willen blijven werken. De overige 34% geeft aan dit niet te weten.

**Resultaten pijler betrokkenheid**  
Bijna alle respondenten (92%) geven aan zich betrokken te voelen bij Stek. Ook geeft 92% van de respondenten aan zich betrokken te voelen bij de werkzaamheden die hij of zij uitvoert. Daarbij voelt 84% van de respondenten zich betrokken bij zijn of haar collega’s. Tevens geeft een groot deel van de respondenten aan zich betrokken te voelen bij de klanten van Stek (82%).  
Een percentage van 71% van de respondenten geeft aan zich betrokken te voelen wanneer er (nieuwe) ontwikkelingen spelen binnen Stek.   
Tot slot ervaart 92% van de respondenten zijn of haar werk als zinvol en ervaart 87% van de respondenten werkplezier.

**Samengevat**  
**Ontwikkeling –** Vrijwel alle respondenten vinden ontwikkeling belangrijk en zijn daarbij ook bereid om hier wat voor te doen. Zij ervaren veel ontwikkelingsmogelijkheden binnen Stek. De ene helft van de respondenten heeft niet het idee dat Stek bezig is met de ontwikkeling van haar medewerkers en de andere helft weer wel.  
**Gezondheid –** Het grootste deel van de respondenten is tevreden met zijn of haar gezondheid. Daarbij vindt ook een groot deel dat ze door kunnen blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Echter geeft het grootste deel aan niet bewust bezig te zijn met het blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Er blijkt dat het voor veel respondenten niet duidelijk is hoe Stek verzuim wil voorkomen. Tot slot vindt een deel van de respondenten dat Stek niet voldoende activiteiten onderneemt om medewerkers vitaal te houden.  
**Organisatie –** De respondenten vinden de balans tussen werk en privé belangrijk en de meesten vinden dat Stek hier rekening mee houdt. De meesten zijn tevreden met hun verantwoordelijkheden, geven hierbij aan voldoende ruimte te krijgen van hun leidinggevende en geven aan bereid te zijn om van takenpakket te veranderen wanneer de organisatie dit verlangt. Iets meer dan de helft van de medewerkers voelt zich gewaardeerd door de leidinggevende.   
**Betrokkenheid –** De betrokkenheid van de respondenten is hoog. Het overgrote deel voelt zich betrokken bij Stek, zijn of haar werkzaamheden, de collega’s en de klanten. Het grootste deel van de respondenten ervaart werkplezier en ervaart het werk als zinvol.

**Deelvraag 3.1. Hoe ziet de invloed van de leidinggevenden bij Stek op de duurzame inzetbaarheid van personeel eruit?**[[18]](#footnote-18)

Uit de diepte-interviews blijkt dat alle respondenten weten dat ze als leidinggevenden (veel) invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Hierop aansluitend geeft respondent 4 aan dat de leidinggevende degene is die de tools in handen heeft om medewerkers te helpen, beter te laten presteren en te laten ontwikkelen. Ook respondent 2 vindt dat de invloed van een leidinggevende groot moet zijn, omdat een leidinggevende ervoor moet zorgen dat de medewerker het naar zijn of haar zin heeft, de ruimte krijgt om te groeien en een goede balans heeft tussen werk en privé. Hiernaast is er door de respondenten benoemd dat een leidinggevende voornamelijk een coachende en sturende rol heeft, medewerkers moet faciliteren en de werkdruk in de gaten moet houden.  
Er zijn ook een aantal respondenten die, bij het vragen naar de invloed van de leidinggevenden, een aantal kritische punten benoemen. Respondent 1 geeft aan dat het aan de leidinggevende is om samen met de medewerkers op zoek te gaan naar oplossingen, maar geeft hierbij aan daarin de rol van HR te missen. Diegene vindt dat HR meer zichtbaar moet zijn en daarbij meer ondersteunend moet zijn met een grotere invloed. Respondent 4 geeft aan dat de leidinggevenden functioneren als meewerkend voormannen en niet als leidinggevenden. Respondent 5 benoemt dat het stimuleren van de ontwikkeling van personeel meer en beter gedaan kan worden door leidinggevenden. Hierop aansluitend benoemt de respondent dat de leidinggevenden te weinig tijd hebben om de eerder benoemde activiteiten uit te kunnen voeren, omdat ze te druk zijn met andere werkzaamheden. Dit kan volgens de respondent negatieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel.

**Ondernomen activiteiten waaruit de invloed van leidinggevenden blijkt**  
Aan de respondenten is gevraagd of ze activiteiten kunnen benoemen die zij ondernemen als leidinggevenden die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel.  
Bijna alle respondenten hebben aangegeven dat in gesprek gaan met medewerkers de belangrijkste en voornaamste activiteit is die zij uitvoeren dat invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het in gesprek gaan gebeurt zowel één op één als op afdelingsniveau en ook wordt de gesprekscyclus hiervoor gebruikt. Een groot deel van de respondenten geeft aan tijdens gesprekken het volgen van opleidingen en cursussen te stimuleren. Ook de toekomst, met als vraag ‘Waar zie je jezelf over 5 jaar>’, wordt door een aantal respondenten met de medewerkers besproken. Hierop aansluitend geeft respondent 8 aan te willen dat medewerkers meer zelf na gaan denken over de toekomst. De respondent vindt het teleurstellend hoe weinig medewerkers er met de toekomst bezig zijn. Respondent 2 benoemt dat de jaarlijkse vlootschouw ook een activiteit is die ingezet kan worden ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel. De respondent geeft aan dat, zoals de vlootschouw nu wordt gebruikt, dit geen verhogende werking kan hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De respondent mist voornamelijk de koppeling naar het personeel toe. Tevens geeft de respondent aan een introductie voor nieuwe medewerkers te missen bij Stek.

**Eigenschappen/competenties**  
Kijkend naar de invloed van leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van personeel, is er aan de respondenten gevraagd naar eigenschappen/competenties die men als leidinggevende moet bezitten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel. Hieronder volgt een overzicht van de benoemde competenties.

*Tabel 5.1. De benoemde eigenschappen/competenties*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **De benoemde eigenschappen/competenties** | | |
| Empathisch vermogen | Probleemoplossend vermogen | Inspirerend zijn |
| Doorvragen | Sociaal inlevend zijn | Goede voorbeeld geven |
| Goed kunnen luisteren | Helikopter-view | In de ander kunnen verplaatsen |
| Medewerker serieus nemen | Balans tussen taken, resultaten en welbevinden goed houden | Transparant zijn |
| Confronteren | Betrokken zijn | Kennis hebben over de collega, het beleid en de mogelijkheden |
| Open zijn en openstaan voor |  |  |

**Beantwoording doormiddel van enquête**  
Om een goed beeld te krijgen van de invloed van de leidinggevenden op de duurzame inzetbaarheid van het personeel, wordt deze deelvraag niet alleen beantwoord vanuit de diepte-interviews, maar wordt de deelvraag ook beantwoord door middel van een aantal resultaten uit de enquête. Hieronder volgen de resultaten vanuit de enquête.

Iets minder dan de helft (45%) van de respondenten geeft aan dat zijn of haar leidinggevende hem of haar stimuleert in zijn of haar ontwikkeling. 8% is het hier niet mee eens. Bijna de helft (47%) is het hier niet mee eens of oneens. Hierop aansluitend geeft bijna twee derde van de respondenten aan dat zijn of haar leidinggevende hem of haar de ruimte geeft om verder te kunnen ontwikkelen. Eén derde is het hier niet mee eens, maar ook niet mee oneens.  
55% van de respondenten geeft aan dat zijn of haar leidinggevende met hem of haar het gesprek aan gaat over de ontwikkeling en de verdere loopbaan.  
De helft van de respondenten geeft aan dat zij voldoende worden betrokken door de leidinggevenden wanneer er nieuwe ontwikkelingen spelen binnen Stek. 18% is het hier niet mee eens en ongeveer één derde is het er niet mee eens, maar ook niet mee oneens.   
81% van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende voldoende ruimte geeft om de eigen verantwoordelijkheden op te kunnen pakken.  
Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij zich gewaardeerd voelen door de leidinggevende.   
Tot slot geeft 76% van de respondenten aan dat het maken van fouten wordt geaccepteerd door de collega’s, waaronder ook de leidinggevende.  
  
**Samengevat**  
De respondenten weten dat ze als leidinggevenden veel invloed hebben op het personeel en de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Door een aantal respondenten worden kritische kanttekeningen gemaakt als het gaat om de invloed van leidinggevenden. De respondenten benoemen activiteiten die zij uitvoeren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van het personeel. In gesprek zijn met medewerkers is de meest genoemde activiteit.

**Deelvraag 4.1. Wat voor cultuur heerst er binnen Stek?**[[19]](#footnote-19)

Uit de diepte-interviews blijkt dat er twee verschillende beelden zijn van de cultuur bij Stek en dat de cultuur op twee verschillende (tegenstrijdige) manieren wordt ervaren.

Hieronder volgen de kenmerken van cultuur 1.

* Open en informele sfeer;
* Veel deuren staan open;
* Mogelijk om op elkaar af te stappen en bij elkaar binnen te stappen, ook bij de leidinggevenden;
* Korte lijnen;
* Ruimte voor ideeën;
* Ruimte om zaken uit te spreken en aan te geven wat je wil;
* Betrokken;
* Goede balans tussen werk en privé.

Door respondent 7 wordt aangegeven dat er bij woningcorporaties mensen werken met dezelfde ‘bloedgroep’. Dit zijn medewerkers die klantgerichtheid en vriendelijkheid belangrijk vinden.

De kenmerken van cultuur 1 geven aan dat dit de ‘positieve manier’ is van hoe de cultuur bij Stek wordt ervaren. Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan de cultuur op deze manier te ervaren.

Hieronder volgen de kenmerken van cultuur 2.

* Dichte cultuur met veel ‘drempels’;
* Negativiteit en klaagcultuur;
* Behouden;
* Ons kent ons;
* Niet benaderbaar (de leiding voornamelijk);
* Benauwend;
* Op je tellen passen, anders ‘gaat je kop eraf’;
* Praten over elkaar (in plaats van met elkaar);
* Hoge werkdruk.

De bovenstaande kenmerken geven aan dat dit de ‘negatieve manier’ is van hoe de cultuur bij Stek wordt ervaren. Dit is hoe de cultuur door de overige respondenten wordt ervaren. Voor de respondenten die zelf cultuur 1 ervaren, zijn de kenmerken van cultuur 2 ook herkenbaar. Dit is niet hoe zij zelf de cultuur ervaren, maar ze krijgen wel vaak van collega’s en medewerkers te horen dat zij dit ervaren.

Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat Stek en de leiding een bepaalde cultuur voor zich zien, maar dat deze cultuur in de praktijk anders is.

Respondent 7 geeft aan dat de ontevreden cultuur een gevolg is van de reorganisaties. Hierbij geeft de respondent aan dat er veel veranderingen plaatsvinden, maar er weinig concrete besluiten snel worden genomen en dit zorgt weer voor onrust en de onrust moet er volgens de respondent zo snel mogelijk uit.

**Functioneren van de leiding binnen de cultuur van Stek**  
Bij het omschrijven van de cultuur zijn er ook een aantal respondenten die vertellen over hoe de leidinggevenden functioneren binnen de cultuur van Stek. Door een aantal respondenten wordt benoemd dat de leidinggevenden binnen Stek geen ‘echte’ leidinggevenden zijn, maar functioneren als meewerkend voormannen.

Respondent 1 geeft aan dat de leidinggevenden inhoudelijk goed zijn in het werk, maar niet goed zijn in het mensgerichte onderdeel van het werk. Respondent 2 geeft aan dat de leidinggevenden bij Stek niet inspirerend te vinden en respondent 5 benoemt dat de leiding bij Stek niet puur leidinggevenden zijn, maar professionals die leidinggevenden zijn geworden.

**Samengevat**

De cultuur bij Stek wordt op twee verschillende manieren ervaren: negatief of positief. In de ervaring van de huidige cultuur zijn veel tegenstrijdigheden te vinden. Respondenten geven aan dat de leidinggevenden niet functioneren als de standaard.

**Deelvraag 4.2. Heeft de cultuur bij Stek invloed op de duurzame inzetbaarheid van het personeel?**[[20]](#footnote-20)

Alle respondenten beamen dat de cultuur bij Stek invloed kan hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel. De meeste respondenten geven aan dat de cultuur eerder een negatieve invloed zal hebben dan een positieve invloed, omdat een groot deel van het personeel de cultuur als negatief ervaart (cultuur 2). Hieronder volgen beschrijvingen van de respondenten die benadrukken dat de huidige cultuur invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

* Door respondent 1 wordt aangegeven dat er medewerkers zijn die ziek worden van hoe er met hen om wordt gegaan. De respondent geeft aan dat dit komt doordat het menselijke gedeelte rondom de omgang met het personeel ontbreekt en/of op de onjuiste manier gebeurt. De respondent noemt als voorbeeld dat er leidinggevenden zijn die hun personeel niet feliciteren met hun verjaardag.
* Respondent 4 geeft aan dat de huidige cultuur voornamelijk niet bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel, omdat de angst onder het personeel voor onder andere veranderingen de duurzame inzetbaarheid belemmert. Ook het klagen en de negativiteit hebben volgens de respondent invloed op de duurzame inzetbaarheid van personeel en hebben invloed op de vermindering van het werkplezier. Daarbij wordt er door respondent 6 aangegeven dat medewerkers zich niet gerespecteerd voelen en zich psychisch te veel belast voelen. Respondent 7 geeft aan dat er veel stress wordt veroorzaakt, wat ook weer invloed kan hebben op de duurzame inzetbaarheid van het personeel.
* Tot slot geeft respondent 2 aan dat medewerkers ‘er niet meer zo in geloven’ en dat het voor medewerkers niet duidelijk is waar Stek heen wil. De respondent geeft aan dat dit voor hem/haar ook niet altijd even duidelijk is waar Stek heen wil.

**Samengevat**  
De respondenten zien dat de huidige cultuur (voornamelijk cultuur 2 – de negatieve) niet bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. De respondenten zien in welke activiteiten invloed hebben op een slechte duurzame inzetbaarheid.

**Deelvraag 5.1 Wat doet Stek om de mobiliteit van personeel te verhogen?**[[21]](#footnote-21)

**Interne mobiliteit**  
Uit de diepte-interviews blijkt dat er ter verhoging van de interne mobiliteit van het personeel weinig (bewust) wordt gedaan. Er is door een aantal respondenten benoemd dat zij weinig beweging rondom de interne mobiliteit kunnen waarnemen. Ook wordt er benoemd dat interne mobiliteit wel speelt bij Stek, maar niet wordt gestimuleerd en er

niet bewust op wordt aangestuurd. Respondent 8 geeft aan dat de organisatie het niet gewend is om met de interne mobiliteit bezig te zijn. De respondent geeft als redenering dat de formatie ‘te strak’ bezet is en dat er geen beweging komt vanuit de medewerkers. De respondent mist het om medewerkers een groeipad aan te kunnen bieden.

Wel worden er een aantal activiteiten benoemd die ingezet worden ter bevordering van de interne mobiliteit:

* Veel respondenten benoemen dat er door middel van interne wervingen ruimte wordt geboden aan werknemers om door te stromen. Respondent 1 maakt hierbij de kanttekening dat het soms maanden kan duren voor een medewerker te horen krijgt of hij of zij wel of niet is aangenomen.
* Respondent 2 benoemt de jaarlijkse vlootschouw als een activiteit die ingezet kan worden ter verhoging van de interne mobiliteit. Hierbij maakt de respondent de kanttekening, dat zoals de vlootschouw nu wordt ingezet, het niet verhogend werkt op de interne mobiliteit van personeel. De respondent mist de terug koppeling naar het personeel.
* Respondent 3 geeft aan dat er een aantal jaar geleden een verplichte meeloopstage is georganiseerd, waarbij men bij een collega met een totaal andere functie kon meekijken naar de werkzaamheden. Respondent 3 benoemt na de meeloopstage geen verhoging van de interne mobiliteit te hebben kunnen waarnemen.

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat er meer aan de interne mobiliteit zou moeten en kunnen worden gedaan. Respondent 2 geeft hierbij aan dat het vanuit het MT wel de wens is om meer beweging binnen Stek te zien. Respondent 3 benoemt dat de interne mobiliteit nu vooral bij de medewerkers zelf ligt.

**Externe mobiliteit**   
Naast dat er uit de diepte-interviews blijkt dat de interne mobiliteit niet wordt bevorderd, blijkt ook uit de diepte-interviews dat de externe mobiliteit niet wordt bevorderd. Er wordt door een groot deel van de respondenten benoemd dat, ondanks dat de externe mobiliteit niet wordt bevorderd, er wel de ruimte voor is bij Stek. Met ruimte wordt voornamelijk bedoeld de ruimte die medewerkers zelf nemen wanneer ze aangeven naar banen buiten Stek te (willen) kijken.

Wel worden er een aantal activiteiten benoemd die invloed hebben op de externe mobiliteit van personeel:

* In verband met de bezuinigingen heeft het bestuur tijdelijk de externe mobiliteit gestimuleerd. Wanneer een medewerker openstond voor het verlaten van Stek, kon de medewerker dit aangeven, zodat Stek kon kijken hoe ze de medewerker financieel konden ondersteunen. Respondent 4 geeft aan dat deze manier van werken ervoor heeft gezorgd dat er weinig tot geen gedwongen ontslagen hebben plaatsgevonden.
* Respondent 3 benoemt dat er gebruik gemaakt kan worden van een outplacementprogramma.
* Een aantal respondenten benoemt dat het loopbaanontwikkelingsbudget gezien kan worden als een instrument ter bevordering van de externe mobiliteit.

Net als bij de interne mobiliteit geven de respondenten aan dat de externe mobiliteit meer gestimuleerd zou moeten en kunnen worden.  
Respondent 8 geeft aan dat er medewerkers bij Stek zijn die niet op hun plek zitten, maar dit niet durven aan te geven, omdat ze bang zijn voor de gevolgen. De respondent geeft aan dat, wanneer deze medewerkers hier voor uit komen, de externe mobiliteit verhoogd kan worden.

**In beweging blijven**  
Uit het diepte-interview blijkt ook dat alle respondenten het belangrijk vinden dat de medewerkers en Stek in beweging blijven op het gebied van interne- en externe mobiliteit. Door onder andere respondent 3 wordt benoemd dat de doorstroming bij Stek omhoog mag. Respondent 5 bevestigt dit en geeft aan dat, ondanks dat Stek beweging belangrijk vindt, er weinig beweging te zien is bij Stek. De respondent geeft aan dat dit komt doordat medewerkers lang op dezelfde plek blijven zitten.  
Ook respondent 1 geeft net als alle respondenten aan beweging bij Stek belangrijk te vinden. Hierbij maakt de respondent wel de kanttekening dat het niet voor te veel onrust moet zorgen. Respondent 1 geeft aan dat er zoveel bij Stek is veranderd dat het personeel op zoek is naar stabiliteit.

**Samengevat**  
De interne en externe mobiliteit wordt bij Stek niet bevorderd en gestimuleerd. Er is een klein aantal activiteiten dat wordt ondernomen, maar dit wordt niet bewust ingezet.   
  
**Deelvraag 6.1. Wat betekenen de wettelijke ontwikkelingen/veranderingen voor Stek?**[[22]](#footnote-22)  
Aan de respondenten is in de diepte-interviews gevraagd wat voor invloed de veranderingen van de Woningwet op Stek en het personeel hebben gehad. Alle respondenten bevestigen dat de veranderingen zeker invloed hebben gehad op Stek en het personeel. De uitleg die de respondenten geven bij de invloed van de veranderingen op Stek en het personeel, is nogal uiteenlopend. Kijkend naar de verschillende antwoorden die zijn gegeven, komt dit doordat de respondenten bij de beantwoording voornamelijk hebben gekeken naar de invloed die het heeft gehad op de eigen afdelingen. Hieronder volgen een aantal omschrijvingen van de invloeden die de woningwet op Stek heeft gehad.

**Gevolgen die op korte termijn leiden tot een andere manier van werken**

* Door een aantal respondenten wordt benoemd dat er door de verhuurdersheffing bezuinigd is door Stek, ook op het personeel. Daarbij benoemt respondent 3 dat dit voornamelijk opgelost kon worden met natuurlijk verloop, maar dat de situatie wel spanningen met zich meebracht. Respondent 5 geeft aan dat het invloed heeft gehad op de sfeer binnen Stek. Respondent 8 geeft aan dat het bezuinigen op personele kosten ertoe heeft geleid dat er veel automatiseringstrajecten zijn opgestart. Hierbij kaart respondent 8 aan dat veel medewerkers die al jaren lang hun functie op een bepaalde manier uitvoerden, hier veel moeite mee hadden en nog steeds hebben. Respondent 1 beaamt dit en geeft aan dat medewerkers door het op een andere manier werken meer werkdruk ervaren.
* Hierop aansluitend geeft respondent 7 aan dat de verhuurdersheffing ook heeft geleid tot het minder kunnen gaan bouwen en het minder kunnen opknappen van woningen. De respondent geeft aan dat er ook corporaties zijn die jaren geen nieuwe woningen hebben gebouwd. De respondent kaart hierbij aan dat Stek wel door is blijven gaan met bouwen en opknappen, maar dat het budget hiervoor kleiner is geworden. Aansluitend op wat respondent 7 aangeeft, geeft respondent 8 aan dat de onderhoudskosten met 10% zijn verlaagd. Ook dit is een punt waar de medewerkers volgens de respondent moeite mee hadden en sommigen nog steeds hebben, omdat ze vaker verzoeken moeten afwijzen en dit zou tegen het gevoel van de medewerkers ingaan.
* Respondent 4 benoemt dat de leiding niet over de juiste kennis van de Woningwet beschikt en dat hierdoor de veranderingen niet goed kunnen indalen in de organisatie. De respondent geeft tevens aan dat het terugbrengen van de bedrijfslasten vrij makkelijk ging, wat volgens de respondent aantoont dat er bij Stek nog veel efficiënter gewerkt kan worden.
* Respondent 2 geeft aan dat de gewijzigde regelgeving vraagt om flexibele medewerkers, daarbij geeft de respondent aan dat deze schaars zijn. Respondent 7 geeft aan dat de wens steeds meer uitgaat naar medewerkers met specialistische kennis.
* Onder andere respondent 6 kaart aan dat de nieuwe Woningwet meer papierwerk met zich meebrengt, doordat er meer externe verantwoording afgelegd moet worden.

**Gevolgen die op lange termijn leiden tot een andere manier van werken**

* Door een aantal respondenten wordt benoemd dat de DAEB en niet-DAEB scheiding een ontwikkeling is die nog niet is afgerond en dat de DAEB en niet-DAEB meer gevolgen zal gaan hebben voor Stek, waar de hele organisatie mee te maken zal krijgen.
* Respondent 5 geeft aan dat er door de bezuinigingen binnen Stek minder kan en minder ruimte en speling is voor het werk aan de vastgoedkant. De respondent is bang dat het hierdoor minder interessant wordt om voor Stek te werken.

Al met al hebben de veranderingen binnen de woningwet veel invloed op Stek gehad en heeft het gezorgd voor spanning, onzekerheid, werkdruk en een andere sfeer onder het personeel.

Zoals in het theoretisch kader is aangegeven is door Stek de Notitie Bezuinigingen (n.d.) geschreven. Naast dat er aan de respondenten van de diepte-interviews is gevraagd wat de invloed volgens hen was, door de veranderingen van de woningwet op Stek en personeel, staat er in de Notitie Bezuinigingen (n.d.) beschreven wat de gevolgen (zullen) zijn van de veranderingen. Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste gevolgen en de invloed hiervan op Stek.

Uit de notitie Bezuinigingen (n.d.) blijkt dat Stek de bedrijfslasten zal moeten terugbrengen, omdat de corporatie zich meer moet gaan richten op de kerntaak. Stek wil in 2017 een realisatie van 10% van de verlaging van de bedrijfslasten hebben behaald.

Uit de Notitie Bezuinigingen (n.d.) blijkt dat Stek, om de bezuinigingen te kunnen realiseren, wil investeren in ICT om vervolgens efficiënter te kunnen gaan werken. Zo wil Stek onder andere de processen rondom het klantcontact digitaliseren.

De verlaging van de bedrijfslasten heeft ook invloed op het personeel bij Stek. In de Notitie bezuinigingen (n.d.) komt naar voren dat 6 FTE Stek zal moeten gaan verlaten. In de onderstaande tabel is af te lezen waar de 6 FTE bezuinigd zal worden en hoe de bezuiniging gerealiseerd zal worden.

*Tabel 5.2. Aantal FTE dat moet worden bezuinigd volgens de Notitie bezuinigingen (n.d.)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Afdeling** | **Aantal FTE** | **Hoe** |
| Vastgoed | 2 FTE | Digitalisering en beëindigen positie middenmanagement |
| Financiën en ICT | 0,28 FTE | Bezuinigen op administratie door digitalisering |
| Secretariaat | 0,67 FTE | Herindeling werkzaamheden (analyseren en ontwikkelen |
| Woonservice | 2,50 FTE | Digitalisering, herindeling werkzaamheden |
| Staf | 0,70 FTE | Stapsgewijs verkleinen deeltijdfuncties |
| **Totaal** | **6,15 FTE** | |

In de Notitie bezuinigingen (n.d.) wordt ook benoemd dat, om de verlaging van de bedrijfslasten te kunnen behalen, de kosten ook gereduceerd zullen moeten worden. Zo wil Stek onder andere het budget voor inhuur reduceren, geen publicatieversie maken van het jaarverslag, minder papier gebruiken door digitaliseren en minder gebruik gaan maken van kantoorruimte. Daarbij staat ook in de Notitie bezuinigingen (n.d.) dat het terugdringen van het ziekteverzuim Stek geld moet besparen.

**Samengevat**  
Er kan wel gezegd worden dat de ontwikkelingen en veranderingen veel hebben betekend voor Stek en veel invloed hebben (gehad) op Stek. Eén van de belangrijkste gevolgen zijn de bezuinigingen die de nieuwe woningwet met zich mee heeft gebracht. Dit heeft bij Stek geleid tot spanning en onrust.

**Deelvraag 7. In hoeverre is het personeel betrokken bij de veranderingen waar Stek mee te maken heeft?**[[23]](#footnote-23)

De meeste respondenten hebben tijdens de diepte-interviews aangegeven dat het personeel wordt betrokken bij de veranderingen.

**Middelen**  
Uit de diepte-interviews blijkt dat de medewerkers op verschillende manieren worden betrokken bij de veranderingen die spelen bij Stek. De meest genoemde manier om het personeel te betrekken is door middel van de personeelsbijeenkomsten. Respondent 3 geeft aan dat Stek maandelijks personeelsbijeenkomsten organiseert. Ook wordt Steknet een aantal keer benoemd als communicatiemiddel waar veranderingen op worden aangegeven. Verder wordt er aangegeven dat de veranderingen (kunnen) worden besproken tijdens het afdelingsoverleg, tijdens één op één gesprekken en tijdens de mondelinge toelichting die door alle MT leden wordt gegeven aan zijn of haar team over de MT bijeenkomst.   
Respondenten 3 en 5 benoemen dat het belangrijk is om de ondernemingsraad als eerste op de hoogte te stellen en verder in het proces te betrekken, omdat zij de werknemers vertegenwoordigen.

**Kanttekeningen bij het betrekken van**  
Eerder is er aangegeven dat uit de diepte-interviews blijkt dat de meeste respondenten vinden dat het personeel wordt betrokken bij de veranderingen die binnen Stek spelen. Er zijn een aantal respondenten die hier anders over denken en die bij de manier waarop het personeel betrokken wordt kanttekeningen maken.   
Respondenten 1 en 4 geven namelijk aan dat er door de leiding geen draagvlak wordt gecreëerd. Respondent 4 benoemt aansluitend hierop dat het betrekken van het personeel door de leiding wel wordt geprobeerd, maar dat dit in werkelijkheid niet altijd lukt. Volgens de respondent laat de leiding het personeel te laat aanhaken. Door twee andere respondenten wordt aangegeven dat de veranderingen ‘van boven af’ op het personeel worden neergelegd en dat op deze manier medewerkers te weinig worden betrokken. Eén van de twee respondenten geeft hierbij aan dat inspraak door de leiding op prijs wordt gesteld, maar dat het personeel het idee heeft dat hier niks mee wordt gedaan.  
Respondent 8 heeft een andere visie over waarom het niet altijd lukt om het personeel te betrekken dan de andere respondenten met kanttekeningen. Respondent 8 geeft namelijk aan dat het personeel niet betrokken wil worden. Dit komt volgens de respondent, doordat de medewerkers niet willen veranderen.

**Enquête**  
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 71% van de respondenten zich betrokken voelt wanneer er nieuwe ontwikkelingen bij Stek spelen. Aan de respondenten is ook voorgelegd of de leidinggevenden het personeel voldoende betrekt bij nieuwe ontwikkelingen die spelen. 50% van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende het personeel voldoende betrekt, 18% geeft aan van niet en de overige 32% geeft aan het er niet mee eens te zijn, maar ook niet mee oneens.

**Samengevat**  
De meeste respondenten hebben aangegeven dat zij het personeel betrekken wanneer er veranderingen spelen binnen Stek. Hierbij wordt wel aangeven dat het betrekken niet altijd lukt en dat er geen draagvlak wordt gecreëerd.  
Uit de diepte-interviews blijkt welke middelen worden gebruikt om het personeel te betrekken.  
Uit de enquête blijkt dat het grootste deel van de respondenten zich betrokken voelt wanneer er nieuwe ontwikkelingen spelen bij Stek, maar dat slechts de helft van de respondenten zich voldoende betrokken voelt door zijn of haar leidinggevende.

# Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, door een koppeling te maken tussen de verschillende resultaten en het theoretisch onderzoek.

Hieronder wordt de hoofdvraag van dit onderzoek herhaald.

**Hoe kan Stek haar medewerkers duurzaam inzetbaar krijgen, om vervolgens als organisatie te voldoen aan de veranderende eisen die worden gesteld?**

Aan de hand van de deelvragen volgen hieronder de belangrijkste conclusies.

**HR instrumenten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van personeel**  
Er kan geconcludeerd worden dat Stek genoeg HR instrumenten bezit, maar daarbij kan er ook geconcludeerd worden dat er van deze HR instrumenten onvoldoende gebruik wordt gemaakt. Tevens worden de HR instrumenten regelmatig onjuist ingezet.  
Daarbij zet Stek onvoldoende gericht HR instrumenten in die erop gericht zijn om ouderen inzetbaar te houden. Doordat de HR instrumenten onvoldoende en/of onjuist worden gebruikt, kan dit weinig tot geen positieve werking op de duurzame inzetbaarheid van personeel hebben.

**Duurzame inzetbaarheid van medewerkers**  
Enerzijds blijkt uit de enquête dat medewerkers zichzelf beschouwen als duurzaam inzetbaar, anderzijds geven de leidinggevenden in de diepte-interviews aan dat medewerkers geen kennis hebben over het thema duurzame inzetbaarheid en daardoor ook niet duurzaam inzetbaar kunnen zijn. Conclusie is dat er een discrepantie blijkt te zijn tussen het beeld wat de leiding heeft over de medewerkers en de medewerkers over zichzelf.

**Invloed leiding op de duurzame inzetbaarheid van personeel**   
Uit de literatuur blijkt dat transformationeel leiderschap de stijl van leidinggeven is die het beste aansluit op een organisatie met duurzaam inzetbare medewerkers. Kenmerken die op deze stijl van leidinggeven aansluiten zijn aandacht, motiveren van medewerkers, empathie en het onderhouden van de relatie.  
Uit de enquête en diepte-interviews blijkt dat de kenmerken die aansluiten bij transformationeel leiderschap niet geheel aansluiten op de manier van leidinggeven bij Stek. Uit de diepte-interviews blijkt dat de leidinggevenden functioneren als meewerkend voormannen.

**De invloed van cultuur op de duurzame inzetbaarheid van personeel**Volgens de theorie sluiten de adhocratiecultuur van Cameron en Quinn (2011) en de persoonscultuur van Harrison (1972) het beste aan op een duurzaam inzetbare organisatie. Kijkend naar deze twee cultuur typologieën sluit de persoonscultuur het beste op Stek aan, omdat de persoonscultuur gericht is op het individu, competenties, behoefte en vaardigheden. De adhocratiecultuur is gericht op ondernemen en innoveren en vanuit het perspectief dat Stek een woningcorporatie is met weinig vrijheid en veel regels, past dit niet bij Stek. De cultuur van Stek kent veel tegenstrijdigheden, waardoor deze niet één op één past bij de persoonscultuur. Een bepaald onderwerp kan door een deel van Stek als sterk positief worden ervaren en door het andere deel van Stek als sterk negatief. Vooral de negatieve kant van de cultuur heeft grote invloed op de sfeer en het werkplezier. Deze kant kan negatieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel. De conclusie is dat de cultuur van Stek niet optimaal is voor een organisatie die duurzaam inzetbaar wil zijn.

**Interne en externe mobiliteit van personeel**Wanneer de theorie met de resultaten wordt vergeleken, blijkt er dat er bij Stek geen beleid is ten aanzien van het stimuleren van de interne en externe mobiliteit. Wel is er een klein aantal activiteiten dat wordt ondernomen dat aansluit op de interne en externe mobiliteit. Deze activiteiten worden niet bewust ingezet ter verhoging van de interne en externe mobiliteit op de langere termijn. In de theorie wordt benoemd dat bij het stimuleren van de interne en externe mobiliteit ‘niet communiceren’ en ‘aannemen dat mensen zelf wel aan de slag gaan’ ‘don’ts’ zijn. Het niet communiceren en ervan uitgaan dat mensen zelf wel aan de slag gaan is kenmerkend iets voor Stek. Het is opvallend dat de stimulatie rondom de interne en externe mobiliteit zo laag is, omdat in het vooronderzoek de leidinggevenden aangaven meer beweging te willen zien onder het personeel. Er kan worden aangenomen dat de interne en externe mobiliteit bij Stek weinig tot niet integraal wordt bevorderd.

**Wettelijke ontwikkelingen/veranderingen waar Stek mee te maken heeft**  
Stek heeft stappen gemaakt om op de nieuwe woningwet te kunnen anticiperen. Er is bijvoorbeeld bezuinigd op allerlei kosten, waaronder de personeelskosten, en er is geïnvesteerd in automatisering en ICT. Ook is op een aantal afdelingen een andere manier van werken geïntroduceerd. De andere manier van werken is niet bij alle afdelingen succesvol en roept ook veel weerstand op. Geconcludeerd kan worden dat Stek rondom de implementatie van de nieuwe woningwet stappen heeft gezet die succesvol waren, maar ook stappen heeft gezet die minder succesvol waren. Hierbij kan afgevraagd worden of Stek in staat is om duurzaam om te gaan met de volgende ontwikkelingen.

**Het betrekken van personeel bij veranderingen**   
Uit de resultaten is gebleken dat het personeel zich voldoende betrokken voelt bij veranderingen die spelen binnen Stek, maar dat slechts de helft van het personeel zich voldoende betrokken voelt bij de veranderingen door de leidinggevenden. Hierop aansluitend blijkt dat de leidinggevenden onvoldoende draagvlak creëren wanneer het gaat om veranderingen. Dit heeft ook te maken met de methodes van betrekken die worden gebruikt. Conclusie is dat het personeel niet optimaal wordt betrokken bij veranderingen.

Wanneer Stek wil functioneren als een duurzaam inzetbare organisatie, zijn er een aantal factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel, waar aan gewerkt zal moeten worden.

# Hoofdstuk 7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt er terug gekeken naar het verlopen van het onderzoek en naar de invloed hiervan op de resultaten.

De enquête is destijds uitgezet onder alle medewerkers. Vlak voor het moment van uitzetting van de enquête heeft Stek van één leidinggevende afscheid moeten nemen. Na dit moment is er vervanging aangewezen voor de leidinggevende. Het vertrek van de leidinggevende heeft invloed gehad op het invullen van de enquête, omdat er ook stellingen in de enquête waren verwerkt die over de leidinggevenden gingen en hun invloed en rol op zaken die met duurzame inzetbaarheid te maken hebben. Doordat de medewerkers geen leidinggevende meer hadden waren dit soort stellingen moeilijk voor hun in te vullen. Medewerkers gaven dit aan onder de kopjes opmerkingen waar ze de ruimte kregen om op de stellingen in te gaan. De medewerkers gaven aan het niet in te kunnen vullen, omdat ze momenteel geen leidinggevende meer hadden, maar gaven ook aan het niet in te kunnen vullen, doordat ze onvoldoende ervaringen hadden met de tijdelijke vervanging om het in te kunnen vullen.

Een ander discussiepunt dat met de enquête te maken heeft gaat over de enquêterespons. Zoals in de resultaten al is aangegeven is de respons van de oudere zeer laag. Wanneer het percentage oudere respons meer in verhouding was geweest met de andere groepen, had de uitkomst van de enquête er wellicht iets anders uit kunnen zien.

Hierop aansluitende is er destijds niet voor gekozen om naast de leidinggevenden ook medewerkers te interviewen. Achteraf gezien was het wel interessant geweest voor het onderzoek om ook medewerkers in verschillende leeftijdscategorieën te interviewen, zeker wanneer er wordt gekeken naar de enquête respons. De respons van de ouderen op de enquête was erg laag. Wanneer er naast de enquête een interview was gehouden met een groepje ouderen medewerkers was er voor het onderzoek een beter beeld geweest van hoe deze doelgroep tegen duurzame inzetbaarheid en de bijbehorende factoren aankijkt. Om de mening van de oudere medewerkers als nog duidelijk te krijgen zou Stek als nog kunnen overwegen om dit te doen.

Een ander discussiepunt gaat over de diepte-interviews met de leidinggevenden. Eén van de leidinggevende was op het moment van spreken pas een maand of vier werkzaam voor Stek. Hierdoor heeft deze leidinggevende een deel van de vragen niet (voldoende) kunnen beantwoorden.

Tijdens de diepte-interviews kwam regelmatig naar voren dat de leidinggevenden moeite hadden met het beantwoorden van sommige interview vragen. Het bleek dat deze leidinggevenden de vragen niet meteen begrepen. Deze leidinggevenden hadden wat extra uitleg nodig of een voorbeeld nodig om de vragen te begrijpen. Wanneer de vragen anders waren geformuleerd was er een kans geweest dat de leidinggevenden hier minder moeite mee hadden en hierdoor had eventueel meer informatie naar boven kunnen komen.

Tot slot is er een discussiepunt rondom de rol van HR bij Stek. De rol van HR is voornamelijk gericht op administratieve en ondersteunende werkzaamheden. De HR adviesrol wordt ook opgepakt, maar met een bepaald aantal uren. Tijdens het onderzoek is regelmatig aan mij laten blijken dat een grotere, meer aanwezige rol van HR wordt gewenst. Bij het uitvoeren van de aanbevelingen kan een grotere, meer aanwezige rol van HR waarschijnlijk positieve invloed hebben.

# Hoofdstuk 8 Aanbevelingen en Implementatie

Op basis van de conclusie worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven, met hierop aansluitend voorbeelden van hoe de aanbevelingen geïmplementeerd zouden kunnen worden.

De aanbevelingen zijn afgestemd op de onderstaande onderdelen.

* Het inzetten en het gebruik van HR instrumenten;
* De kennis van het thema duurzame inzetbaarheid;
* De stijl van leidinggeven, geschikt voor een duurzaam inzetbare organisatie;
* De geschikte cultuur voor een duurzaam inzetbare organisatie;
* Het bevorderen van de interne en externe mobiliteit;
* Het betrekken van personeel bij onder andere veranderingen/ontwikkelingen.

1. **Inzetten en gebruik van HR instrumenten.**
   1. **Gespreksvoering**

Het is van belang dat de leidinggevenden tijd gaan investeren in hun personeel. Uit het onderzoek is gebleken dat er door de leidinggevenden te weinig met het personeel wordt gesproken over onder andere de onderlinge verwachtingen, de toekomst, drijfveren, leerpunten, frustratiepunten en de thuissituatie. Het is dan ook van belang door meer één op één gesprekken te voeren, meer kennis over de individuele medewerkers op te doen, zodat de leidinggevenden met maatwerk met de medewerkers in contact zijn. Nu wordt voornamelijk de gesprekscyclus als leidraad aangehouden voor de gespreksvoering. Hierom is de aanbeveling om regelmatiger één op één gesprekken te voeren met de medewerkers.

*Voorbeeld aanpak*  
Om de aanbeveling goed uit te kunnen voeren, is het van belang om te bepalen wat ‘het regelmatiger voeren van één op één gesprekken’ is. Hierop aansluitend wordt aanbevolen om ongeveer één keer in de twee weken het één op één gesprek plaats te laten vinden. Hierbij moet rekening gehouden worden met de behoefte van de medewerkers. Voor de ene medewerker zal één keer in de drie weken een gesprek voldoende zijn, terwijl weer een andere medewerker weer liever wekelijks een moment prik voor een één op één gesprek. Er vanuit gaande dat de één op één gesprekken één keer in de twee weken worden gehouden, wordt hierbij aanbevolen om de gesprekken ongeveer een half uur te laten duren.

Het regelmatiger voeren van één op één gesprekken met de medewerkers heeft invloed op de tijd die de leidinggevende heeft voor hen overige werkzaamheden. Het regelmatiger voeren van één op één gesprekken betekend dat er minder tijd over blijft voor ander werkzaamheden. Er wordt dan ook aanbevolen om te kijken of een deel van de taken kan worden gedelegeerd, zodat de leidinggevenden meer een controlerende rol in kunnen nemen.

* 1. **Inzetten van HR instrumenten gericht op ouderen.**

Uit het onderzoek blijkt dat de HR instrumenten er bij Stek wel zijn, maar onvoldoende worden ingezet. Aangezien bij Stek mee dan de helft van het personeelsbestand 50 jaar of ouder is, wordt er aanbevolen om in het belang van deze doelgroep de HR instrumenten te gaan gebruiken en op de juiste manier in te zetten. Het gebruik en op de juiste manier inzetten van de HR instrumenten is belangrijk om de ‘ouderen’ medewerkers duurzaam inzetbaar te houden of duurzaam inzetbaar te krijgen.

*Voorbeeld aanpak*   
Voor de juiste manier en het gebruik van de HR instrumenten gericht op de ‘ouderen’ medewerkers kan gebruik worden gemaakt van de theorie van Kooij (2010). De theorie richt zich specifiek op ouderen en maakt onderscheidt tussen ontwikkel-, behoud-, ontzie en benutinstrumenten. Zoals eerder is aangegeven wordt er aanbevolen om meer één op één gesprekken te voeren tussen de leidinggevenden en de medewerkers. Ook dit advies moet opgepakt en besproken worden tijdens de één op één gesprekken. Tijdens de één op één gesprekken is het belangrijk om te kijken naar waar de behoefte ligt van de ’ouderen’ medewerker en naar wat de ouderen medewerker helpt om duurzaam inzetbaar te zijn, zodat er kan worden gekeken welk HR instrument hier het best op aansluit, waarop concrete acties kunnen worden ondernomen.

* 1. **Gebruik loopbaanbudget en opleidingsbudget.**

Het gebruik van het loopbaanbudget en opleidingsbudget is aan de lage kant bij Stek. Dit terwijl Stek het gebruik hiervan erg belangrijk vindt en hier genoeg financiën voor vrij maakt. Hierop aansluitend wordt aanbevolen om te gaan werken met ontwikkelgesprekken.

*Voorbeeld aanpak*  
Net als de vorige aanbeveling, is dit ook een aanbeveling die het beste opgepakt kan worden middels de één op één gesprekken. Hierbij is het van belang dat leidinggevende niet te snel genoegen neemt met de antwoorden van medewerkers, maar dieper het gesprek aangaan.   
  
Aangezien het volgen van opleidingen en cursussen weinig wordt gedaan, terwijl Stek dit wel van belang vindt, zou er overwogen kunnen worden om een baan gerelateerde cursus/training te verplichten eens in de zoveel jaar. Het is van belang om hier eerst meer onderzoek naar te doen en om naar te kijken naar de haalbaarheid en de mogelijkheid.

* 1. **Activiteiten vitaliteit**

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers vinden dat Stek weinig activiteiten onderneemt ter bevordering van de vitaliteit van medewerkers. Hierop aansluitend hebben de medewerkers aangegeven het wel belangrijk te vinden dat de werkgever zich hiermee bezighoudt. Ook is uit het onderzoek is gebleken dat het organiseren van activiteiten nu bij de medewerkers zelf ligt. Hierom wordt aanbevolen om regelmatig vanuit Stek activiteiten te organiseren die invloed hebben op de vitaliteit van medewerkers en uiteindelijk ook op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

*Voorbeeld aanpak*  
Wanneer Stek regelmatig activiteiten gaat organiseren die invloed hebben op de vitaliteit van medewerkers kan er worden besloten om dit maandelijks te laten gebeuren. Wanneer er maandelijks een activiteit worden georganiseerd, wordt er aanbevolen om te kiezen voor veel variatie van de activiteiten. Zo kan er gedacht worden aan activiteiten als skiën in schaatsen in de winter, aan zwemmen, wandelen, hardlopen en fietsen in de zomer, maar er kan ook gedacht worden aan yoga les, een massage of een uurtje sauna.  
Stek zou er voor kunnen kiezen om het mee doen aan de activiteiten te verplichten. Zo zou Stek kunnen verplichten om van de bijvoorbeeld 12 activiteiten, verplicht aan 3 activiteiten naar keuze mee te doen.

1. **Kennis thema duurzame inzetbaarheid.**

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat de kennis over het thema duurzame inzetbaarheid onder het personeel ontbreekt. Er wordt dan ook aanbevolen om de kennis over duurzame inzetbaarheid onder het personeel te vergroten.

*Voorbeeld aanpak*  
Wanneer de aanbeveling uitgevoerd gaat worden door Stek is het advies om een tweetal bijeenkomsten te organiseren over het thema duurzame inzetbaarheid. Bij deze bijeenkomsten is het van belang om een goede balans te creëren tussen het zenden van informatie naar de medewerkers en het testen van de ontvangen informatie. Het testen van informatie kan worden gedaan middels een quizzen en groepsopdrachten. Om te zorgen dat het thema duurzame inzetbaarheid op de voorgrond blijft is het van belang om ook dit weer in de één op één gesprekken te blijven bespreken.

1. **Stijl van leidinggeven.**

Om de leidinggevenden positieve invloed te laten hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijke aanbeveling het toe werken naar de transformationele stijl van leidinggeven.

*Voorbeeld aanpak*  
Het toe werken naar de transformationele stijl van leidinggeven kunnen leidinggevenden niet alleen doen. Het is dan ook van belang om een bedrijf in te schakelen die hierin begeleid en de leidinggevenden leert. Het traject van de stijl van leidinggeven nu tot wat stek nodig heeft kan snel een jaar duren vanaf de start. In het traject is het van belang dat er aan de competenties wordt gewerkt die een leidinggevende nodig heeft, namelijk; inspirerend motiveren, intellectueel stimuleren, individuele betrokkenheid en ideale invloed.

1. **Geschikte cultuur.**

De huidige cultuur van Stek wordt zeer tegenstrijdig ervaren door het personeel. Het advies is om naar de persoonscultuur van Harrison (1972) toe te werken.

*Voorbeeld aanpak*

Een kenmerk van de persoonscultuur is het belang van ontwikkeling en het creeren van een leerklimaat. Aangezien Stek hier graag naar toe wil is dit een belangrijk punt om bij de start van het toe werken naar een andere cultuur op te pakken.  
Ook is een belangrijk kenmerk van de persoonscultuur dat het zich richt op competenties, behoeften en vaardigheden. Dit is ook een belangrijk punt voor Stek om aan het begin op te pakken.

Voor het toe werken naar de persoonscultuur is het ook belangrijk dat Stek een adviseur in handen neemt die hierbij begeleidt en ondersteund. De adviseur kan een stappenplan voor Stek opstellen.

1. **Betrekken van personeel bij veranderingen en ontwikkelingen.**

Veranderingen en ontwikkelingen moeten niet alleen gecommuniceerd worden middels bijeenkomsten.

*Voorbeeld aanpak*  
Aanbevolen wordt om, om personeel te betrekken verder te gaan dan de bijeenkomsten. Denk hierbij aan één op één overleggen en team overleg. Hierdoor kan er meer inspraak ontstaan en kan er draagvlak worden gecreëerd.

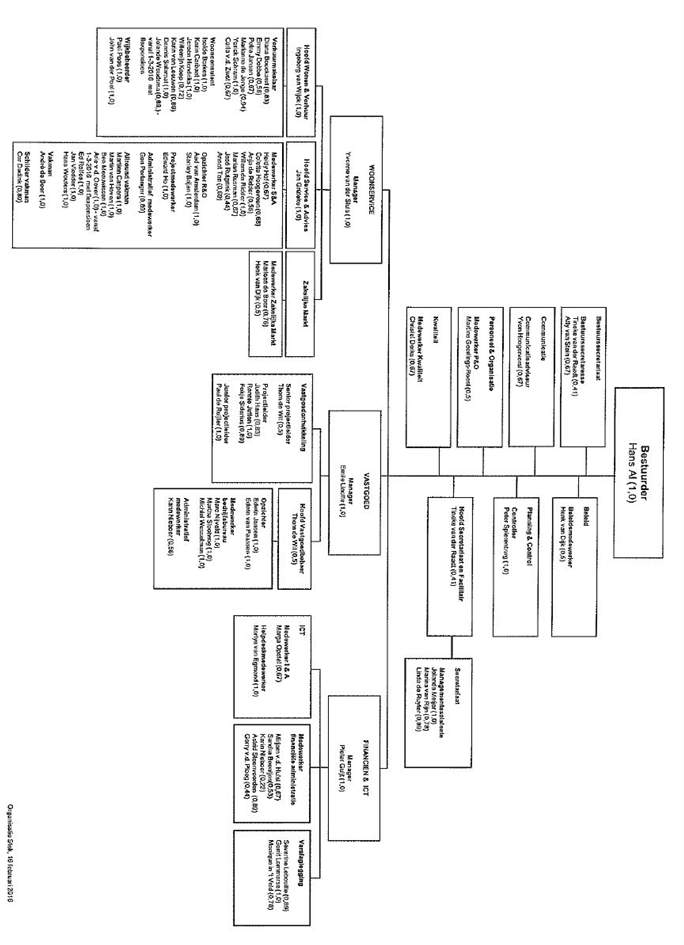
1. **Bevorderen interne en externe mobiliteit.**

Nu ligt het bevorderen van de interne en externe mobiliteit voornamelijk bij de medewerkers zelf. Dit moet verhuisd worden naar de leidinggevenden.

*Voorbeeld aanpak*  
Ook dit is weer een punt dat terug moet komen in de één op één gesprekken. Nu ligt er een soort ‘taboe’ op het praten over interne en externe mobiliteit. Des te vaker er over dit onderwerp wordt gesproken, des te sneller het taboe zal verdwijnen.  
Tevens zal wanneer de focus meer komt te liggen op het opleiden middels het loopbaanbudget en het opleidingsbudget de stimulans van de interne en externe mobiliteit vanzelf omhoog gaan.

De rode draad die terug komt in veel aanbevelingen is het uitvoeren van meer één op één gesprekken met inhoud. Het is dan ook van belang voor de organisatie en het personeel dat dit zo snel mogelijk wordt opgepakt.

# Bijlage 1, Organogram



# Bijlage 2, Enquête Duurzame inzetbaarheid

## 2.1. De uitnodiging – E-mail

Beste collega,

Graag nodig ik je uit om mee te werken aan mijn afstudeeronderzoek door het invullen van deze enquête.

Duurzame inzetbaarheid is een breed HR-thema dat zich richt op de inzetbaarheid van personeel. Wanneer dit beleid wordt ingezet, wordt er rekening gehouden met de omstandigheden en de wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan.

Voor organisaties is het belangrijk dat mensen inzetbaar blijven. Duurzame inzetbare medewerkers kunnen beter omgaan met veranderingen binnen bijvoorbeeld de loopbaan of het takenpakket. Inzetbare medewerkers zorgen onder andere voor minder ziekteverzuim, een hogere arbeidsproductiviteit en ervaren meer werkplezier.

Met deze enquête wil ik een beeld krijgen rondom de stand van zaken binnen Stek, zodat ik vervolgens een advies met eventuele verbeterpunten aan Stek kan geven.

De enquête richt zich op 4 factoren van duurzame inzetbaarheid:  
**1. Ontwikkeling  
2. Gezondheid  
3. Organisatie  
4. Betrokkenheid**

De respons op de enquête wordt vertrouwelijk behandeld. De resultaten zijn niet te herleiden naar individuele medewerkers.

Per vraag zijn er meerdere antwoordmogelijkheden. Kies dat antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. Heb je vragen over het onderzoek, dan hoor ik dat graag.

Klik hier om bij de enquête te komen. Het invullen duurt ongeveer **10 minuten.**

Alvast heel erg bedankt voor het invullen van de enquête.

Met vriendelijke groet,

Romay ten Voorde  
Afstudeerstagiaire P&O  
Aanwezig op: ma, di, do

## 2.2. De Enquête

De enquête is uitgezet via enquetemaken.be.

**Wat is je geslacht?**  
MAN VROUW

**Vink je leeftijdscategorie aan. Hoe lang ben je in dienst bij Stek?**  
0 t/m 19 0 t/m 5 jaar in dienst  
20 t/m 29 6 t/m 10 jaar in dienst  
30 t/m 39 11 t/m 15 jaar in dienst  
40 t/m 49 16 jaar of langer in dienst  
50 t/m 59   
60 en ouder

*Ontwikkeling*

1. **Ik vind mijn eigen ontwikkeling belangrijk.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ben niet bereid om aan mijn eigen ontwikkeling te werken in mijn vrije tijd.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ben actief bezig met mijn loopbaan en toekomstige inzetbaarheid.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik vind het niet prettig om hulp te krijgen bij mijn persoonlijke ontwikkeling (leidinggevende of loopbaancoach).**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Stek is bezig met de ontwikkeling van de medewerkers.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Er worden vanuit Stek genoeg mogelijkheden tot het volgen van opleidingen/scholing aangeboden.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Wat voor cijfer zou je de ontwikkelingsmogelijkheden binnen Stek geven?**

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

1. **Mijn collega’s en ik stimuleren elkaar niet om verder te ontwikkelen.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ben bereid om mijn collega’s te stimuleren in hun ontwikkeling.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Het maken van fouten wordt niet geaccepteerd door mijn collega’s, waaronder mijn leidinggevende.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Mijn leidinggevende stimuleert mij in mijn ontwikkeling.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Mijn leidinggevende geeft mij de ruimte om mij verder te kunnen ontwikkelen.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Mijn leidinggevende gaat niet het gesprek met mij aan over mijn ontwikkeling en mijn verdere loopbaan.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EEN

**Ruimte voor opmerkingen**

*Gezondheid*

1. **Ik ben tevreden met mijn gezondheid.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Kun je aangeven hoeveel keer per jaar je je zich ongeveer ziekmeldt?**0 keer per jaar1 keer per jaar  
   2 keer per jaar  
   3 keer per jaar  
   Meer dan 3 keer per jaar
2. **Ik kan, kijkend naar mijn huidige gezondheid, door blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ben niet bewust bezig met het feit dat ik door moet werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Stek onderneemt onvoldoende activiteiten om de medewerkers vitaal te houden.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik vind het belangrijk dat Stek zich bezighoudt met de gezondheid van de medewerkers.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Het is voor mij duidelijk hoe Stek ziekteverzuim wil voorkomen.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Het is voor mij onduidelijk waarom Stek wil dat een snelle terugkeer op het werk plaatsvindt na ziekte.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

**Ruimte voor opmerkingen**

*Organisatie*

1. **Ik ben tevreden met de verantwoordelijkheden die horen bij mijn functie.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Mijn leidinggevende geeft mij voldoende ruimte om mijn eigen verantwoordlijkheden op te pakken.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ben niet bereid om mijn takenpakket te veranderen wanneer Stek dit van mij verlangt.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik vind een goede balans tussen mijn werk en privé leven belangrijk.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Stek houdt rekening met een goede balans tussen werk en privé.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik voel mij niet gewaardeerd door mijn collega’s.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik voel mij gewaardeerd door mijn leidinggevende.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik wil in de toekomst voor Stek blijven werken.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik wil niet tot de pensioengerechtigde leeftijd bij Stek blijven werken.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

**Ruimte voor opmerkingen**

*Betrokkenheid*

1. **Ik voel mij betrokken bij Stek.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik heb de indruk dat mijn naaste collega’s zich betrokken voelen bij Stek.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik voel mij niet betrokken bij de werkzaamheden die ik uitvoer.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik voel mij niet betrokken bij mijn collega’s.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik voel mij betrokken bij de klanten van Stek.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik voel mij niet betrokken wanneer er (nieuwe) ontwikkelingen spelen binnen Stek.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Mijn leidinggevende betrekt mij voldoende wanneer er nieuwe ontwikkelingen spelen binnen Stek.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ervaar mijn werk niet als zinvol.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

1. **Ik ervaar plezier in mijn werk.**

HELEMAAL NIET MEE EENS – NIET MEE EENS – NIET MEE EENS, NIET MEE ONEENS – MEE EENS – HELEMAAL MEE EENS

**Ruimte voor opmerkingen**

## 2.3. Reminder – E-mail

Beste collega,

Vorige week heb ik mijn enquête over duurzame inzetbaarheid uitgezet. Inmiddels heeft iets meer dan 1/3 van jullie de enquête ingevuld, waarvoor hartelijk dank! Als je de enquête hebt ingevuld, mag je deze mail als niet verzonden beschouwen.

Graag wil ik de collega’s die nog geen mogelijkheid hebben gehad om de enquête in te vullen, vragen om dit alsnog te doen. Een zo hoog mogelijke respons levert het beste beeld op over hoe er binnen Stek tegen duurzame inzetbaarheid wordt aangekeken.

De enquête kan tot en met dinsdag 31 januari ingevuld worden. Het invullen van de enquête duurt ongeveer 10 minuten. Klik hier om bij de enquête te komen.

Alvast heel erg bedankt voor het invullen van de enquête.

Met vriendelijke groet,

Romay ten Voorde  
Afstudeerstagiaire P&O  
Aanwezig op: ma, di, do

## 2.4. Resultaten Enquête Duurzame Inzetbaarheid

**Opmerkingen die zijn gegeven na het invullen van het kopje *ontwikkeling*.**

* ‘Je moet wel zelf willen ontwikkelen en een plan maken voor je ontwikkeling. Stek heeft mij altijd de kans gegeven om de ontwikkelingen die ik wilde doen te gaan volgen.’
* ‘Ik denk dat ervanuit HR beter geacteerd moet worden. Veel trainingen kunnen per afdeling goed georganiseerd in-company worden en dat maakt het leuker om te volgen. Ik noem per afdeling voordragen voor: - schrijf trainingen; - agressie trainingen; - ARBO-gerichte zaken die per afdeling kunnen verschillen; - VCA trainingen; - etc.’
* ‘Mogelijkheden voor ontwikkeling etc. is er wel, maar begeleiding hierbij ontbreekt helemaal. Dat is erg jammer.’
* ‘Ik val nog maar kort onder mijn huidige leidinggevende dus ik weet nog niet of hij mij stimuleert om mij verder te ontwikkelen.’
* ‘Sinds ik in dienst ben heb ik niet echt een leidinggevende gehad. Hierdoor is het voor mij persoonlijk moeilijk aan te geven of deze mij de mogelijkheid zou geven of zou stimuleren. Wel hoor ik positieve verhalen uit het verleden.’
* ‘Als ik zelf ideeën heb voor een bepaalde studie, dan krijg ik daarin wel ondersteuning. Ook vind het persoonlijk loopbaanbudget heel fijn, waarbij ik toch een stukje vergoeding krijg voor niet werk gerelateerde opleidingen. Dat vind ik bij Stek goed geregeld. Daarnaast proberen wij met de afdeling te kijken welke cursus interessant is om te volgen.’
* ‘Ik heb ingevuld dat ik neutraal ben dit komt omdat mijn leidinggevende weg is.’
* ‘Stek heeft een ruim opleidingsbudget en stimuleert medewerkers om aan hun ontwikkeling te werken.’
* ‘Geen.’
* ‘Diverse keren wisseling van de wacht. Actie tot volgen van cursussen dient vooral uit jezelf te komen.’
* ‘Ik geef een 4, omdat het moeilijk is om door te groeien binnen Stek. Dit komt met name doordat de organisatie niet zo groot is en mensen lang op dezelfde plek blijven zitten.’
* ‘Mijn leidinggevende is niet meer in dienst. Onze tijdelijke manager is nog niet bezig met de ontwikkeling van de medewerkers.’

**Opmerkingen die zijn gegeven na het invullen van het kopje *gezondheid*.**

* ‘Er is beweging gaande omtrent het ondernemen van sport activiteiten. Maar dit is over het algemeen geregeld vanuit de medewerker(s) zelf. Het zou enorm leuk zijn als er vanuit Stek activiteiten worden geregeld en gestimuleerd. Misschien een gek voorbeeld, maar bedrijfsfitness 2x per week onder werk tijd er zijn bedrijven die dat stimuleren. Het is niet alleen dat het gezond is maar ook de onderlinge verhoudingen kan het verbeteren etc.’
* ‘Mijn ziekmeldingen zijn er 0 tot 1 per jaar. Vaak voel ik mij te beroerd om te werken maar "de plicht roept" dus neem je een of meer pijnstillers en ga je gewoon naar je werk.’
* ‘De ziekmeldingen zijn omdat ik bijvoorbeeld griep heb, operatie of overlijden eerste lijn familie lid. Ik doe geen ziek meldingen omdat ik ff geen zin heb of als het werk met tegen zit.’
* ‘Ik weet niet precies hoeveel keer ik mij ziek meld. In het verleden was ik wat vaker ziek, tegenwoordig vaak 0 x per jaar.’
* ‘Geen.’

**Opmerkingen die zijn gegeven na het invullen van het kopje *organisatie*.**

* ‘Het is tijd voor een nieuwe stap. Vandaar dat ik niet tot mijn pensioen voor Stek wil werken.’
* ‘Ik hoop voor mijn pensioen gerechtigde leeftijd mijn bijdrage aan het arbeidsproces te kunnen beëindigen. Dit heeft te maken met het weg vallen van mijn schoonouders en mij vader voor zij hun 67 jarige leeftijd bereikt hadden. Daarnaast heb ik een chronische aandoening die er voor zorgt dat mijn werk lichamelijk zwaar is.’
* ‘Ik weet niet wat voor kansen voor mij nog gaan komen in het bedrijfsleven buiten Stek. Heb geen glazenbol, dus weet niet of ik tot pensioen blijf werken bij Stek.’
* ‘Ik weet niet in hoeverre ik de komende jaren bij Stek blijf werken. Het is ook goed om in de toekomst verder te kijken. Geen idee hoe dat verloopt. Over de toekomst doe ik niet zoveel uitspraken.’
* ‘Geen.’
* ‘Deze enquête is lastig invullen, omdat mijn leidinggevende er niet meer is. Ik heb nu de directeur als mijn leidinggevende genomen.’

**Opmerkingen die zijn gegeven na het invullen van het kopje *betrokkenheid*.**

* ‘Merk tussen de afdelingen wel minder betrokkenheid. Dit omdat er op meerdere afdelingen de verhoudingen niet goed zijn, gaat daar alle focus heen en veel minder naar de andere afdelingen. De betrokkenheid op onze afdeling ervaar ik als zeer positief, doen veel voor elkaar en betrekken elkaar bij alles wat werk gerelateerd is.’
* ‘Ik vind dat ik te weinig betrokken wordt bij veranderingen.’
* ‘De meeste tijd ervaar ik plezier in mijn werk. Helaas niet altijd.’
* ‘Geen.’
* ‘Doordat de workload hoog is neemt de druk toe en vermindert het plezierig te werken.’

# Bijlage 3, Diepte-interview Duurzame inzetbaarheid

## 3.1. De uitnodiging – E-mail

Beste collega,

Eerder hebben wij een gesprek gehad over duurzame inzetbaarheid bij Stek. Dit gesprek was voornamelijk om de richting van mijn afstudeeronderzoek te bepalen.

Aan de hand van de gesprekken ben ik eerst met de aanleiding van het onderzoek aan de slag gegaan. Vervolgens heb ik de probleemformulering van het onderzoek opgesteld, met bijbehorende onderzoeksvragen.

Het theoretisch onderzoek heb ik afgerond, waardoor ik nu ben aangekomen bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen door middel van fieldresearch. Deze vragen wil ik laten beantwoorden door het uitzetten van een enquête onder het personeel, maar ook door het houden van diepte-interviews met de leidinggevenden. Bij deze zou ik graag een afspraak met je in willen plannen voor een diepte-interview over duurzame inzetbaarheid bij Stek. Het interview zal minimaal 30 minuten duren en kan maximaal uitlopen tot een uur.

Ik hoor graag van je of de datum in de uitnodiging uitkomt.

Met vriendelijk groet,

Romay ten Voorde  
Afstudeerstagiaire P&O  
Aanwezig op: ma, di, do

## 3.2. De vragenlijst diepte-interview

Vragen gericht op deelvraag 1.3.

1. Zijn er binnen Stek (personeels-)instrumenten die ingezet kunnen worden ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
2. *’Op weg help vraag’ -* Kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van instrumenten rondom loopbaanplanning, ontwikkeling en/of training?
3. *‘Op weg help vraag’ -* Kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van instrumenten die efficiënte personeelsbezetting bevorderen en/of een goede balans tussen en werk en privé benadrukken?
4. *‘Op weg help vraag’ -* Worden er instrumenten ingezet ter bevordering van de vitaliteit en gezondheid?
5. Zijn er instrumenten waarmee medewerkers gemotiveerd worden om te kunnen doen wat ze willen doen?

Vragen gericht op deelvraag 4.1.

1. Wat voor invloed heb jij als leidinggevende op de duurzame inzetbaarheid van het personeel? *Wat vind je hiervan? Zou meer/minder invloed willen hebben?*
2. Onderneem jij activiteiten als leidinggevende om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te bevorderen? *Wat voor activiteiten?*
3. Wat vind jij belangrijke eigenschappen om te bezitten als leidinggevende ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van het personeel?
4. Als leidinggevende is het belangrijk om in gesprek te gaan/blijven met medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn/moeten worden. In hoeverre ga jij in gesprek met je medewerkers en bespreek je zaken/factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Vragen gericht op deelvraag 2.1.

1. Worden er activiteiten ondernomen ter bevordering van de interne mobiliteit van personeel? *Wat vind je van de activiteiten die worden ondernomen? Vind je het aantal activiteiten voldoende/onvoldoende?*
2. Worden er activiteiten ondernomen ter bevordering van de externe mobiliteit van personeel? *Wat vind je van de activiteiten die worden ondernomen? Vind je het aantal activiteiten voldoende/onvoldoende?*
3. Vind je het belangrijk dat de medewerkers (en daarbij ook Stek) in beweging blijven/zijn?
4. Kunnen de medewerkers binnen jou team tot de pensioengerechtigde leeftijd blijven werken?

Vragen gericht op deelvraag 5.1.

1. Hoe zou je de cultuur binnen Stek omschrijven?
2. Heeft de cultuur binnen Stek invloed op de duurzame inzetbaarheid van het personeel?

Vragen gericht op deelvragen 6, 6.1. en 6.2

1. Vind je dat de medewerkers bij Stek duurzaam inzetbaar zijn?
2. Hoe denk je dat de medewerkers dit zelf zien? Beschouwen de medewerkers zichzelf als duurzaam inzetbaar?

Vragen gericht op deelvraag 3.1.

1. De nieuwe Woningwet (juli, 2015) brengt veranderingen met zich mee. Wat voor invloed hebben de veranderingen op Stek en haar personeel?
2. *‘Op weg help vraag’* - Wat voor invloed heeft de verhoogde verhuurdersheffing op Stek en haar personeel?
3. *‘Op weg help vraag’* - Heeft de scheiding tussen de DAEB en niet-DAEB woningbezit invloed op Stek en haar personeel?
4. *‘Op weg help vraag’* - Wat voor invloed heeft het terug brengen van de bedrijfslasten met 15% tot 20% op Stek en haar personeel?

Vragen gericht op deelvraag 7

1. Stek heeft met veel veranderingen te maken gekregen de afgelopen jaren. Wordt het personeel betrokken bij de veranderingen die binnen de organisatie spelen?

*Indien ja:* Hoe wordt het personeel betrokken bij de veranderingen die bij Stek spelen?

## 3.3. De analyseschema’s

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 1* **Zijn er binnen Stek (personeels-)instrumenten die ingezet kunnen worden ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat hij/zij de balans tussen werk en privé en maatwerk erg belangrijk vind.’ ‘De respondent benoemt dat medewerkers met korting kunnen sporten en sport initiatieven vanuit de medewerkers worden gestimuleerd. De respondent benoemt ook dat hij/zij vitaliteit en gezondheid van medewerkers als maatwerk ziet.’ |
| **2** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: het persoonlijke ontwikkelplan, vergoeding sporten buiten werktijd, ondernemen van gezonde activiteiten met elkaar en maatwerk rondom werk en privé.’  ‘De respondent geeft aan dat Stek volgens hem/haar meer project matig zou moeten gaan werken.’ |
| **3** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: een opleidingsbudget gericht op de ontwikkeling van (competenties van) medewerkers, de beoordelingscyclus met het planningsgesprek waarbij wordt gekeken naar ambities en competenties, rekening houden met de balans tussen werk en privé door ruimte te bieden voor thuiswerken, het meer toe willen/gaan naar mobile werkplekken, werken met een arbobeleid want o.a. goede werkplekken zijn van belang, sportbudget van € 450,- en he proberen te stimuleren van gezonde uitjes onder het personeel.’ |
| **4** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: sportvergoeding, ondernemen van sportactiviteiten in team verband, persoons gerelateerd loopbaanbudget, budget werk gerelateerde cursussen, luisteren naar medewerkers en de gesprekscyclus met als onderdeel het planningsgesprek.’  ‘De respondent benoemt dat deze instrumenten te weinig worden gebruikt en niet goed worden ingezet. Volgens de respondent reageren leidinggevenden niet op de signalen die medewerkers afgeven en is voornamelijk het MT erg rationeel en niet goed in gevoel opvangen.’  ‘De respondent geeft aan dat zijn/haar leidinggevenden dit jaar pas voor de eerste keer in gesprek is gegaan met medewerkers over hun ambities.’ |
| **5** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: groot budget voor ontwikkeling van medewerkers, budget gericht op de loopbaan ontwikkeling, monitoring van verzuim vanuit Care Group, balans tussen werk en privé van belang en komt terug in de gesprekscyclus en thuiswerken wordt vanuit het personeelsbeleid mogelijk gemaakt, stimulans van sport door vergoeding sportschool abonnement, stimulans ondernemen losse activiteiten met het personeel.’ |
| **6** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: opleidingsbudget, loopbaanbudget vanuit cao, gesprekscyclus, ruimte voor interne werving, gebruik van statafels, verantwoording rondom arbeidsomstandigheden als werkgever dus o.a. RIE en er is de ruimte voor flexibele werken en balans tussen werk en privé.’  ‘De respondent benoemt het lastig te vinden hoe ver je moet gaan als werkgever op het gebied van gezondheid en vitaliteit. De respondent ziet activiteiten al snel als betuttelend.’ |
| **7** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: veel ruimte voor ontplooien, te blijven groeien en te ontwikkelen, het loopbaanbudget, het inzetten van Praktijk Medisch Onderzoek (PMO) mogelijk.’  ‘De respondent geeft aan dat Stek geen beperking oplegt door regels.’ |
| **8** |  | ‘De respondent benoemt de volgende instrumenten: loopbaanontwikkelingsbudget, een budget voor trainingen, thuiswerkbeleid ter bevordering van balans tussen werk en privé, sportvergoeding en sportieve initiatieven worden gestimuleerd vanuit Stek.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 2* **Zijn er instrumenten waarmee medewerkers gemotiveerd worden om te kunnen doen wat ze willen doen?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat wanneer ze iets anders willen doen er wordt gekeken of dit kan binnen de mogelijkheden. De respondent benoemt niet specifiek een instrument.’  ‘De respondent geeft aan haar personeel goed te kennen, waardoor ze weet wie welke taken wel of niet leuk vind om uit te voeren.’ |
| **2** |  | ‘De respondent benoemt dat er geen instrument voor is, maar dat er wel mogelijkheden zijn wanneer er wanneer de leidinggevende hier voor open staat.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat het loopbaanbudget hiervoor gebruikt kan worden.’  ‘De respondent benoemt dat hij binnen zijn eigen team vaak aan taakroulatie doet, zodat wanneer er iemand uitvalt door ziekte de taken overgenomen kunnen worden.’ |
| **4** |  | ‘De respondent aan dat het opleidings- en loopbaanbudget hiervoor gebruikt kan worden. Verder is dit voornamelijk maatwerk dat bij de leidinggevende ligt en geeft de respondent aan dat bij Stek overal over valt te praten.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dat interne vacatures het instrument hiervoor zijn.’  ‘De respondent geeft aan dat de ruimte geven aan iemand niet altijd lukt wanneer de capaciteiten van de medewerker niet aansluiten op de functie. Wel is het dan prettig om de ontwikkelwens van de medewerker te kennen, zodat de medewerker zich kan gaan ontwikkelen, zodat de medewerker verder kan met zijn ontwikkelwens.’ |
| **6** |  | ‘De respondent geeft aan dat de ruimte hiervoor beperkt is. De respondent geeft aan dat medewerkers hier wel toe worden uitgenodigd, maar weinig gaan er in op de uitnodiging.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geeft aan dat hier voor het persoonlijke loopbaanbudget gebruikt kan worden. De respondent geeft aan verder geen beeld te hebben van andere instrumenten die ingezet zouden kunnen worden.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan dat hier geen specifiek instrument voor is. De respondent benoemt dat het handelen in zo’n soort situatie voornamelijk maatwerk is en dat er voor de kleinere wensen wel ruimte is.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 3* **Wat voor invloed heb jij als leidinggevende op de duurzame inzetbaarheid van het personeel?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat hij/zij voornamelijk luistert naar de behoefte van de medewerker. De respondent benoemt dat het belangrijk is om je medewerkers te kennen om signalen op te kunnen vangen en medewerkers te kunnen faciliteren.’ |
| **2** |  | ‘De respondent geeft aan dat invloed van een leidinggevende groot is, omdat je als leidinggevenden ervoor moet worden dat de medewerker het naar zijn/haar zin heeft, de ruimte krijgt om te groeien, een goede werk en privé balans heeft en het moet door een leidinggevenden opgemerkt worden wanneer het niet goed gaat met iemand.’  ‘De respondent benoemt dat het aan de leidinggevende is om samen met de medewerker naar oplossingen te zoeken. De respondent geeft aan de rol van HR op dit gebied te missen. HR mag van de respondent meer ondersteunen en een grotere invloed hebben.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat de invloed groot is, omdat je als leidinggevende een coachende rol hebt en tijd voor deze rol moet nemen. Daarnaast heb je als leidinggevende ook sturende rol volgens de respondent en moet een leidinggevende medewerkers faciliteren waar nodig.’ |
| **4** |  | ‘De respondent benoemt dat het belangrijk is om veel invloed te hebben als leidinggevende, omdat een leidinggevende degene is die de tools in handen heeft om een medewerker te helpen, beter te laten presteren en te helpen blijven ontwikkelen.’  ‘De respondent benoemt dat dit niet is wat hij/zij ziet bij de leidinggevenden bij Stek. De leidinggevenden bij Stek zijn volgens de respondent voornamelijk meewerkend voormannen en geen leidinggevenden.’ |
| **5** |  | ‘De respondent aan dat het als leidinggevende belangrijk is om de werkdruk in de gaten te houden, om te kijken of balans goed blijft, om goed door te vragen en om ontwikkeling te stimuleren.’  ‘De respondent geeft aan dat het stimuleren van ontwikkeling etc. meer en beter zou kunnen onder de leidinggevenden, ook bij hem zelf.’ |
| **6** |  | ‘De respondent benoemt dat hij formeel veel invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van personeel, onder andere door de besluiten die genomen moeten worden. De respondent geeft aan dat de werkgever verantwoordelijk is voor veel zaken die met het personeel te maken hebben en dat hierdoor de invloed dus groot is.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geeft aan dat je als leidinggevende veel invloed hebt op de duurzame inzetbaarheid van personeel en voornamelijk een signaleringsfunctie.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan invloed te hebben op de duurzame inzetbaarheid van personeel.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 4*  **Onderneem jij activiteiten als leidinggevende om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te bevorderen?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan te kijken naar wat medewerkers nodig hebben aan bijvoorbeeld opleidingen en naar hoe medewerkers zichzelf over 5 jaar ziet. De respondent geeft aan het belangrijk te vinden om hier aandacht aan te besteden en om te kijken naar wat er nodig is om bijvoorbeeld het beeld van iemand over 5 jaar waar te maken.’ |
| **2** |  | ‘De respondent geeft aan het belangrijk te vinden om goed de vinger aan de pols te houden. Hierbij geeft de respondent aan dat in gesprek gaan de voornaamste activiteit is.’  ‘De respondent benoemt dat ook de gesprekscyclus wordt gebruikt, maar de respondent benoemt deze niet bevorderend te vinden.’  ‘De respondent vertelt over de vlootschouw die ook wordt gebruikt als methode. Vanuit de optiek van de respondent wordt de vlootschouwe niet goed ingezet, omdat de uitkomsten van de vlootschouw niet aan het personeel worden terug gekoppeld.  ‘De respondent vertelt dat hij/zij het verwelkomen van medewerkers door bijvoorbeeld een introductie een belangrijk eerste activiteit vind wanneer iemand in dienst komt. De respondent geeft aan dat Stek hier een slag in zou kunnen slaan, aangezien er geen introductieprogramma is.’ |
| **3** |  | ‘De respondent benoemt dat in gesprek gaan voornamelijk de activiteit is die hij/zij inzet.’  ‘De respondent benoemt het belangrijk te vinden om medewerkers te prikkelen en een spiegel voor te houden.’  ‘De respondent geeft aan het zelf erg leuk te vinden om opleidingen/cursussen te volgen en geeft aan dat hij/zij dit dan ook probeert te stimuleren.’ |
| **4** |  | ‘De respondent geeft aan haar eigen leidinggevende alleen de gesprekken van de gespreksreeks uit te zien voeren als activiteit.’ |
| **5** |  | ‘De respondent onderneemt vooral activiteiten op het gebied van de ontwikkeling, de toekomst van medewerkers en de sfeer binnen het team.’  ‘De respondent benoemt het belangrijk te vinden om mensen bij elkaar te plaatsen die elkaar kunnen aanvullen en niet mensen die gaan botsen.’  ‘Ook geeft de respondent aan dat hij/zij als leidinggevende heeft ervaren dat het ook belangrijk is om als leidinggevende de sfeer te proeven op de werkvloer.’ |
| **6** |  | ‘De respondent geeft aan activiteiten te ondernemen door besluiten te nemen over zaken, zoals het opleidingsbudget en het inzetten van SPP, maar ook in gesprek gaan met medewerkers ziet hij/zij als activiteit.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geeft aan dat het PMO een activiteit is die hun heeft ingezet.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan activiteiten te ondernemen door het inzetten van de gespreksreeks. Hierbij geeft de respondent aan het gesprek aan te gaan over duurzame inzetbaarheid en te vragen naar waar de medewerker zichzelf over 5 jaar ziet.’  ‘De respondent benoemt dat hij/zij wil dat medewerkers daar mee zelf over na gaan denken. Nu vind de respondent het teleurstellend hoe weinig medewerkers bezig zijn met aspecten van duurzame inzetbaarheid en de eigen verantwoording.’  ‘De respondent geeft aan dat Stek hem genoeg tools biedt.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 5* **Wat vind jij belangrijke eigenschappen om te bezitten als leidinggevende ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van het personeel?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘Empathisch vermogen, goed kunnen luisteren, de medewerker serieus nemen, open staan voor, niet te hiërarchisch te werk gaan want dan staan medewerkers niet voor je open, dus mooie balans tussen de baas zijn, maar ook met de medewerker om gaan als persoon.’ |
| **2** |  | ‘In staat zijn om door te vragen, het bezitten van probleemoplossend vermogen, maar ook het probleemoplossend vermogen van een medewerker kunnen verhogen en bezitten van empathisch vermogen.’ |
| **3** |  | ‘Sociaal inlevend zijn oftewel in een ander kunnen verplaatsen en de rol van adviseur aan kunnen nemen en het hebben van een helikopter-view.’ |
| **4** |  | Niet behandeld |
| **5** |  | ‘Goed kunnen luisteren, in staat zijn om de balans tussen de taken en de resultaten, en het welbevinden van de medewerkers goed te houden. Ook inspirerend zijn, het goede voorbeeld geven, transparant en open zijn.’ |
| **6** |  | ‘Het gesprek ‘over’ aan willen gaan, confronteren, goede voorbeeld geven, gemeend en betrokken zijn.’ |
| **7** |  | ‘Kennis van de collega, ken het beleid en de mogelijkheden, in gesprek blijven en aangeven dat wanneer er hulp nodig is, je altijd hulp aan kunt bieden.’ |
| **8** |  | ‘Als leidinggevende medewerkers bemoedigen om trainingen en cursussen te volgen.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 6* **Als leidinggevende is het belangrijk om in gesprek te gaan/blijven met medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn/moeten worden. In hoeverre ga jij in gesprek met je medewerkers en bespreek je zaken/factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** | Ja | ‘De respondent geeft aan veel met de medewerkers in gesprek te zijn, zowel formeel als informeel.’ |
| **2** | Ja | Zie antwoord in schema 4. |
| **3** | Ja | ‘De respondent geeft aan op afdelingsniveau voornamelijk het gesprek aan te gaan op de inhoud van werk gerelateerde zaken en in 1 op 1 gesprekken voornamelijk in gesprek te gaan over ontwikkeling.’ |
| **4** | Ja | ‘De respondent geeft aan dat, naast de 3 gesprekken vanuit de gespreksreeks, zijn/haar eigen leidinggevende niet met zijn/haar medewerkers in gesprek gaat over duurzame inzetbaarheid.’ |
| **5** | Ja | Zie antwoord in schema 4. |
| **6** | Ja | ‘De respondent geeft aan met zijn/haar medewerkers in gesprek te gaan. De respondent geeft aan in de gesprekken onderwerpen op tafel te brengen, ideeën en gedachtes uit te wisselen en te praten over het loopbaanbudget.’ |
| **7** | Ja | ‘De respondent benoemt dat hij/zij iedere ochtend een ‘dagstart’ heeft waarbij hij even met het team in gesprek gaat en meteen merkt wat er speelt in groepsverband. Daarnaast geeft de respondent genoeg ruimte te geven voor 1 op 1 gesprekken, maar de respondent geeft aan dat dit vaak niet nodig is.’ |
| **8** | Ja | Zie antwoord in schema 4. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 7* **Worden er activiteiten ondernomen ter bevordering van de interne mobiliteit van personeel?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent benoemt duidelijk dat hier meer aangedaan kan worden. De respondent geeft aan weinig tot geen beweging te kunnen waarnemen.’  ‘Wel benoemt de respondent dat er intern gesolliciteerd kan worden op een vacature, maar dat de afhandeling (en de afwijzing) vaak slordig gaat. Zo is er iemand die pas na 3 á 4 maanden te horen kreeg dat hij/zij het niet ging worden.’ |
| **2** |  | ‘De respondent geeft aan dat de jaarlijkse vlootschouw als activiteit kan worden gezien. Hierbij benoemt de respondent dat hij/ze geen concreet voorbeeld kan geven van een medewerker die is doorgestroomd als gevolg van de vlootschouw, omdat dit niet is gebeurt.’  ‘De respondent benoemt dat wanneer er vacature ruimte ontstaat bij Stek, deze bijna altijd van buitenaf wordt opgevuld.’  ‘De respondent benoemt dat de MT leden en de overige leidinggevende graag beweging binnen Stek zouden willen, maar dat deze er in werkelijkheid niet is.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan niet direct activiteiten te kunnen benoemen.’  ‘De respondent geeft wel aan dat er een keer een verplichte meeloopstage is georganiseerd, waarbij je bij iemand met een totaal andere functie kon mee kijken.’  ‘De respondent benoemt dat de interne mobiliteit vooral bij de medewerkers zelf ligt.’ |
| **4** |  | ‘De respondent geeft aan dat interne mobiliteit wel iets is dat speelt bij Stek, maar dat dit niet gestimuleerd wordt en dat er ook niet zorgvuldig mee om wordt gegaan (voorbeeld vastgoed en controller).’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dat bij wervingen er eerst intern de ruimte wordt geboden.’  ‘De respondent benoemt dat interne mobiliteit niet binnen de hele organisatie wordt gestimuleerd.’ |
| **6** |  | ‘De respondent geeft aan dat hier niet bewust op wordt aangestuurd.’  De respondent geeft aan dat er bij interne wervingen wel ruimte wordt geboden om door te stromen.’ |
| **7** |  | ‘De respondent benoemt niet te kunnen aangeven of er activiteiten zijn ter bevordering van de interne mobiliteit van personeel.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan dat er nauwelijks activiteiten worden ondernomen ter bevordering van de interne mobiliteit. De respondent geeft aan dat de organisatie niet gewend is om hiermee bezig te zijn. De respondent geeft ook aan dat de formatie de strak bezet is en geen beweging in komt, waardoor de interne mobiliteit amper kan ontstaan.’  ‘De respondent benoemt het te missen om een groeipad aan medewerkers bij Stek aan te kunnen bieden. Dit kan volgens de respondent niet, omdat iedereen blijft zitten waar hij zit.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 8* **Worden er activiteiten ondernomen ter bevordering van de externe mobiliteit van personeel?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat er voor hem/haar geen activiteiten zichtbaar zijn die kunnen worden ondernomen. De respondent geeft aan dat wanneer deze er wel zijn, deze wel zichtbaar mogen worden gemaakt, zodat ze gebruikt kunnen worden.’ |
| **2** |  | ‘De respondent benoemt dat i.v.m. de bezuinigingen de bestuurder vorig jaar heeft aangegeven bij de medewerkers dat wanneer er medewerkers zijn die eigenlijk weg willen bij Stek, ze bij hem kunnen aankloppen om te kijken wat er mogelijk is.’  ‘De respondent geeft aan dat er verder geen activiteiten worden ondernomen.’  ‘De respondent benoemt dat het aan de leidinggevenden is om wanneer je ziet dat een medewerker niet meer groeit, dit aan te kaarten en in gesprek te gaan.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat er gebruik gemaakt kan worden van een outplacementprogramma.’  ‘De respondent benoemt dat de externe mobiliteit meer gestimuleerd kan en zou moeten worden.’ |
| **4** |  | ‘De respondent geeft aan dat de externe mobiliteit niet wordt bevorderd. De respondent geeft aan dat er wel ruimte voor is bij Stek, maar dat de ruimte door de medewerkers zelf benut zal moeten worden.’  ‘De respondent benoemt dat op het moment dat er bezuinigd moest worden, de externe mobiliteit tijdelijk wel door de bestuurder is gestimuleerd. Hierbij geeft de respondent aan dat dit heeft geleidt tot natuurlijk uitstroom en weinig tot geen gedwongen ontslagen.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dat hiervoor het loopbaanontwikkelingsbudget kan worden gebruikt.’  ‘De respondent geeft aan dat er een bezuinigingsoperatie plaats heeft gevonden, om in omvang terug te gaan. Medewerkers die vertrekken wel zagen zitten konden dit aangeven en werden financieel of/en ontwikkelingsgebied gestimuleerd.’ |
| **6** |  | ‘De respondent geeft aan dat het loopbaanbudget vanuit de cao hiervoor geschikt is.’ |
| **7** |  | ‘De respondent kan niet aangeven of er activiteiten zijn ter bevordering van.’ |
| **8** |  | ‘De respondent benoemt dat het alleen wordt bevorderd, wanneer daar van bovenaf behoefte aan is.  ‘De respondent geeft aan dat het voornamelijk wordt toegepast wanneer het bedrijf van iemand af wilt.  ‘De respondent geeft aan het wel wenselijk te vinden dat er meer ruimte voor externe mobiliteit komt binnen het bedrijf. De respondent benoemt dit als opener. De respondent geeft aan dat medewerkers naar zijn/haar idee het niet uit durven spreken, wanneer zij zich niet op hun plek voelen en eigenlijk wat anders zouden willen doen. De respondent benoemt dat dit te maken heeft me de cultuur.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 9* **Vind je het belangrijk dat de medewerkers (en daarbij ook Stek) in beweging blijven?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent benoemt beweging binnen Stek belangrijk te vinden, zolang dit niet voor al te veel onrust zorgt. De respondent benoemt dat er zoveel veranderd is de afgelopen tijd, waar veel personeel klaar mee is en men meer stabiliteit zoekt.’ |
| **2** |  | ‘De respondent geeft aan dit belangrijk te vinden en dit blijkt ook uit de antwoorden die zijn gegeven bij de vorige 2 analyseschema’s.’ |
| **3** |  | ‘De respondent beaamt beweging belangrijk te vinden en benoemt dat de doorstroming binnen Stek wel wat hoger zou mogen zijn. Hierbij benoemt de respondent ook dat er vaker nieuwe gezichten mogen binnen komen, omdat dit zeer verfrissende werkt en nieuwe medewerkers vaak nieuwe inzichten hebben.’ |
| **4** |  | ‘De respondent beantwoord dit met ja en dit blijkt ook uit de antwoorden die zijn gegeven bij de vorige 2 analyseschema’s.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dit belangrijk te vinden, maar dat er bij Stek te weinig beweging is binnen de organisatie, doordat medewerkers te lang op dezelfde plek blijven zitten en dit ziet de respondent als een probleem. De respondent benoemt dat de balans tussen medewerkers die ‘wel’ en ‘niet’ willen beter moet.’ |
| **6** |  | ‘De respondent benoemt dit belangrijk te vinden, maar weet niet goed welke rol de werkgever hierin moet nemen. De respondent geeft aan activiteiten naar de medewerker toe snel betuttelend te vinden. Hierbij benoemt de respondent niet het nut in te zien van het in gesprek gaan met iemand die dikker is over zijn/haar gezondheid. De respondent benoemt hierbij dat de dikkere medewerker toch zelf ook wel in ziet dat er iets aan zijn/haar gezondheid moet gebeuren en vraagt zich af waarom je als leidinggevende dan hier het gesprek over aan moet gaan.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geeft aan dit zeker belangrijk te vinden.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan dit belangrijk te vinden. Hierbij benoemt de respondent dat wanneer je als organisatie niet in beweging bent, dit invloed heeft op je medewerkers, die hierdoor vaak ook stil blijven staan.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 10* **Kunnen de medewerkers binnen jou team tot de pensioengerechtigde leeftijd blijven werken?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** | Ja | ‘De respondent benoemt dat de medewerkers in zijn/haar team tot de pensioengerechtigde leeftijd kunnen blijven werken. Hierbij benoemt de respondent een divers team (qua leeftijd en qua expertise) te hebben.’ |
| **2** | Twijfelachtig | ‘De respondent geeft aan deze vraag moeilijk te kunnen beantwoorden, voornamelijk wanneer hij/zij naar de ouderen binnen het team kijkt. De respondent geeft aan dat de oudere medewerkers wel kunnen blijven door werken, maar wel op een lager pitje en met ondersteuning. De respondent benoemt de digitalisering en technologische verandering als een probleempuntje voor de oudere medewerkers, omdat ze meer moeite hebben om dit onder de knie te krijgen en het nut niet altijd van (technologische) veranderingen inzien.’ |
| **3** | Ja | ‘De respondent geeft aan dat de medewerkers binnen zijn/haar team kunnen blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd, mits zij zich blijven ontwikkelen en de digitalisering bij kunnen houden.’  ‘De respondent benoemt dat qua gezondheid de medewerkers tot de pensioengerechtigde leeftijd kunnen werken.’ |
| **4** | Jawel | ‘De respondent geeft aan dat qua gezondheid en functioneren de medewerkers binnen zijn/haar team de pensioengerechtigde leeftijd wel zouden kunnen halen. de respondent doet hierbij wel de uitspraak ‘stilstand is achteruit gang’.  ‘De respondent geeft aan het belangrijk te vinden om verder te blijven ontwikkelen door middel van cursussen etc., maar bemerkt dat dit voor zijn/haar collega’s niet geldt.’ |
| **5** | Ja | ‘De respondent geeft aan dat wanneer de werkdruk onder controle wordt gehouden, de medewerkers in zijn/haar team kunnen door blijven werken tot.’ |
| **6** | Een grote groep niet | ‘De respondent geeft aan dat er medewerkers zijn die door de manier van werken en de mentaliteit het werk niet gaan volhouden tot de pensioengerechtigde leeftijd.  De respondent benoemt dat voor deze groep de ontwikkelingen te snel gaan.’  ‘De respondent dat er door de vermindering van personeel en de digitalisering veel werk en functies te vervallen zullen komen. Hierbij benoemt de medewerker dat de medewerkers niet bezig zijn met het feit dat hun functie in de toekomst wellicht niet meer bestaat.’ |
| **7** | Twijfelachtig | ‘De respondent geeft aan dat qua kennis, wil en kunnen de medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd allemaal zouden kunnen halen, maar niet allemaal qua gezondheid.’ |
| **8** | Twijfelachtig | ‘De respondent geeft aan dat wanneer hij kijkt naar de lichamelijke aspecten de medewerkers binnen zijn/haar team tot de pensioengerechtigde leeftijd kunnen blijven werken. De respondent geeft aan dat de medewerkers qua kennis de pensioengerechtigde leeftijd ook wel kunnen behalen, wanneer zij niet meer star vast blijven houden aan het oude en meer open gaan staan voor de digitalisering.’  ‘ De respondent betwijfelt of de vakmannen de pensioengerechtigde leeftijd kunnen halen.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 11* **Hoe zou je de cultuur binnen Stek omschrijven?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat Stek een bepaalde cultuur wil hebben, maar dat de praktijk anders is. De respondent benoemt dat stek open wil zijn, wil dat iedereen op elkaar af kan stappen en dat het gezellig lijkt bij Stek. De respondent geeft aan dat in de praktijk medewerkers de cultuur ervaren als dicht, veel negativiteit en veel drempels.’  ‘De respondent geeft aan dat de leiding bij Stek inhoudelijk erg goed is, maar mensgericht een stuk minder. De leidinggevenden zijn eerder losstaande individuen.’ |
| **2** |  | ‘De respondent omschrijft de cultuur me de volgende punten: behouden cultuur, praat cultuur, ons kent ons, benauwende cultuur en een cultuur waar je weinig energie van krijgt.’  ‘De respondent geeft aan dat de leidinggevenden bij Stek totaal niet inspirerend zijn.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat er bij Stek een open sfeer heerst, het informeel is met een lange gang met heel veel open deuren. Ook geeft de respondent aan dat de lijnen kort zijn, dat Stek niet heel erg bureaucratisch is, dat er altijd ruimte bij Stek is voor ideeën en dat Stek sociaal maatschappelijk werkt.’ |
| **4** |  | ‘De respondent ervaart Stek zelf als een prettig organisatie, met een goede balans tussen werk en privé. De respondent geeft aan dat veel mensen dit niet zo ervaren, omdat er veel medewerkers bang zijn om te veranderen en veranderen zorgt voor onrust onder het personeel.’  ‘De respondent vind zelf dat de leidinggevenden bij Stek benaderbaar zijn, maar geeft aan dat haar naaste collega’s dit niet zo ervaren.’ |
| **5** |  | ‘De respondent benoemt dat een kenmerk van de cultuur is dat iedereen en alles erg betrokken is. Daartegenover staat volgens de respondent wel een klaag cultuur, waarbij medewerkers zich snel achtergesteld voelen.’  ‘De respondent benoemt de cultuur als een familiecultuur. De respondent benoemt dat dit wel wat minder aan het worden is, maar dat het volgens hem/haar wat meer naar een zakelijke cultuur toe mag.’  ‘De respondent benoemt dat er onder de afdeling sprake is van een wij-zij cultuur.’  ‘De respondent geeft aan dat de leidinggevenden binnen Stek niet puur leidinggevenden zijn, maar professionals die leidinggevende zijn geworden.’ |
| **6** |  | ‘De respondent omschrijft de cultuur zoals hij/zij de cultuur ervaart: open, makkelijk in gesprek te gaan, ruimte om dingen te zeggen en te willen en informeel. De respondent benoemt dat de medewerkers de cultuur anders ervaren: wanneer je je mening geeft gaat je kop eraf, gesloten, negatief en op je tellen moet passen.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geef aan de cultuur te ervaren als een cultuur met ontevredenheid, wat volgens de respondent een gevolg is van de reorganisaties. De respondent geeft aan dat de ontevredenheid binnen de cultuur al veelte lang duurt, doordat er veel veranderingen plaatsvinden, maar er wordt weinig concreet en ook snel besloten. Dit leidt volgens de respondent tot onrust en de onrust moet er juist zo snel mogelijk uit.’  ‘De respondent geeft ook aan dat er veel over elkaar wordt gepraat in plaats van met elkaar, wat ook weer voor veel onrust zorgt.’  ‘De respondent benoemt dat de medewerkers binnen corporaties de zelfde bloedgroep hebben en klantgerichtheid en vriendelijkheid erg belangrijk vinden.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan dat de cultuur bij Stek niet open is. De respondent geeft aan dat men niet op een open manier met elkaar communiceert en elkaar aanspreekt, omdat men bang is dat de ander naar reageert. Ook wordt er volgens de respondent veel over elkaar gesproken in plaats van met elkaar.’  ‘Volgens de respondent is er voornamelijk sprake van een ik-cultuur, doordat medewerkers een hoge werkdruk ervaren en daardoor voornamelijk focussen op het eigen werk. Hierbij geeft de respondent aan dat de werkdruk in vergelijking met commerciële bedrijven wel mee valt.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 12* **Heeft de cultuur binnen Stek invloed op de duurzame inzetbaarheid van het personeel?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat er medewerkers zijn die ‘ziek’ worden van hoe er met ze om wordt gegaan. De respondent benoemt dat het menselijke gedeelte van omgang met personeel mist en niet oké is binnen Stek. Zo benoemt de respondent dat de leden van het MT nooit vragen hoe het nou eigenlijk met je gaat of je bijvoorbeeld feliciteren met je verjaardag.’ |
| **2** |  | ‘De respondent denkt dat de cultuur wel degelijk invloed heeft op. De respondent geeft aan dat medewerkers ‘er niet mee zo in geloven’ en dat het voor medewerkers niet duidelijk is waar Stek heen wil. De respondent benoemt dat dit voor hem/haar ook niet duidelijk is. Wel is duidelijk dat Stek wil veranderen, maar de weg daar naar toe is niet duidelijk.’ |
| **3** |  | ‘De respondent benoemt dat medewerkers redelijk lang in dienst zijn van Stek, in de zelfde functie, en dat dit minder bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid.’ |
| **4** |  | ‘De respondent de huidige cultuur niet bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid en dat voornamelijk de angst om te veranderen van medewerkers de duurzame inzetbaarheid van personeel belemmerd.’  ‘De respondent geeft aan dat Stek gebaat is bij (nieuwe) medewerkers die openstaan voor veranderingen.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan de negativiteit en het klagen negatieve invloed kunnen hebben op de duurzame inzetbaarheid. Het negatief beschouwen van veranderingen heeft volgens de respondent invloed op de vermindering van werkplezier.’  ‘De respondent geeft aan dat leidinggevenden te weinig tijd hebben om de benoemde zaken en instrumenten uit te kunnen voeren en dit kan ook invloed hebben op het meer of minder inzetbaar zijn ook op de lange termijn.’ |
| **6** |  | ‘De respondent geeft aan dat de cultuur negatieve invloed kan hebben op de duurzame inzetbaarheid, omdat medewerkers zich niet gerespecteerd voelen, zich psychische te veel belast voelen en een gevolg daarvan kan weer zijn dat ze geen zin hebben om zich te ontwikkelen.’ |
| **7** |  | ‘De respondent benoemt dat de cultuur vooral negatieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid, omdat er veel stress wordt veroorzaakt en stress kan allerlei gevolgen hebben voor medewerkers.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan dat de cultuur invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid. De respondent benoemt dat wanneer het lastig is om elkaar aan te spreken en de frustratie wordt opgekropt je hier op den duur last van zal gaan krijgen en de bom zou kunnen barsten. Ook kan het opkroppen voor stress zorgen volgens de respondent.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 13* **Vind je dat de medewerkers bij Stek duurzaam inzetbaar zijn?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat niet iedereen duurzaam inzetbaar is. De respondent benoemt dat het opleidingsniveau over het algemeen goed zit, maar dat qua gezondheid het lastiger te bepalen is.’  ‘De respondent benoemt dat er bij Stek veel mensen zijn die in staat zijn om één bepaald soort werk uit te voeren en niet in staat zijn om iets anders te doen.’ |
| **2** |  | ‘De respondent denkt dat zo’n 60% duurzaam inzetbaar is. De respondent geeft aan dat er veel medewerkers zijn die niet uit de juiste plek zitten en daardoor niet optimaal functioneren.’ |
| **3** |  | ‘De respondent denkt dat zo’n 65% duurzaam inzetbaar is.’ |
| **4** |  | ‘De respondent denkt dat zo’n 40/50% van duurzaam inzetbaar is en dat er nog veel verbetering valt te halen.’ |
| **5** |  | ‘De respondent benoemt dat de belastbaarheid bij Stek niet hoog is en dat daardoor snel werkdruk wordt ervaren, terwijl de werkdruk in vergelijk met de commerciële branche vrij laag is.’  ‘De respondent benoemt dat het ziekteverzuim best hoog is en dit vind de respondent frappant aangezien er weinig lichamelijk fysiek werk wordt uitgevoerd.’ |
| **6** |  | ‘De respondent benoemt dat een groot deel naar zijn/haar inziens niet duurzaam inzetbaar is. Hierbij geeft de respondent heel persoonlijk en gedetailleerde voorbeelden.’ |
| **7** |  | ‘De respondent zijn/haar eigen team niet als duurzaam inzetbaar te beschouwen. De respondent benoemt dat dit voornamelijk komt, doordat de medewerkers binnen zijn/haar team hun werk willen blijven doen en niets anders.’ |
| **8** |  | ‘Kijkend naar de gezondheid is de respondent dat een groot deel van de medewerkers duurzaam inzetbaar is. De respondent geeft aan zich wel zorgen te maken over de vakmannen en wijkbeheerders qua gezondheid.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 14* **Hoe denk je dat de medewerkers dit zelf zien? Beschouwen de medewerkers zichzelf als duurzaam inzetbaar?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat medewerkers zichzelf niet als duurzaam inzetbaar zullen zien. De respondent geeft aan dat deze mensen puur komen werken, omdat er brood op de plank moet.’  ‘De respondent benoemt dat veel medewerkers slecht zijn in zelfreflectie, het ligt altijd bij een ander.’ |
| **2** |  | ‘De respondent geeft aan te denken dat bijna alle medewerkers zichzelf als duurzaam inzetbaar zullen beschouwen. De respondent geeft aan dat door het gewoon juist uitvoeren van het werk de medewerkers het idee hebben duurzaam inzetbaar te zijn. ‘  ‘De respondent benoemt dat de medewerkers erg trouw zijn aan Stek.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat de meeste medewerkers waarschijnlijk geen beeld hebben bij duurzame inzetbaarheid.’ |
| **4** |  | ‘De respondent geeft aan dat duurzaam inzetbaar zijn niet iets is wat medewerkers kennen en beseffen. De respondent benoemt dat medewerker gewoon hun werk willen doen, vinden dat ze daar goed in zijn en daarbij is het klaar voor ze.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dit moeilijk te kunnen beantwoorden en dat dit heel erg zal verschillen per persoon.’ |
| **6** |  | ‘De respondent benoemt dat medewerkers zelf het idee hebben dat ze zijn mee gegaan met de veranderingen, maar dit gebeurt reactief en niet vanuit motivatie vanuit de medewerkers zelf.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geeft aan dit een moeilijke vraag te vinden en niet te kunnen beantwoorden.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan dat hij/zij onder het personeel vaak het motto ‘wie dan leeft, wie dan zorgt’ terug ziet. De respondent benoemt dat medewerkers niet bezig zijn met hun toekomst. De respondent denkt niet dat de medewerkers zichzelf als duurzaam inzetbaar kunnen beschouwen, omdat dit niet een thema is waar ze mee bezig zijn.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 15* **De nieuwe woningwet brengt veranderingen met zich mee. Wat voor invloed hebben de veranderingen op Stek en haar personeel?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat de bezuinigingsronde veel invloed heeft gehad, omdat een aantal medewerkers in andere functies moesten gaan werken en omdat een aantal medewerkers mee werkdruk zijn gaan ervaren.’  ‘De respondent benoemt dat medewerkers het krom vinden dat ondanks de bezuinigingen er telkens externe mensen worden ingehuurd.’  ‘De respondent benoemt dat ervoor heen een sfeer was van ‘bij Stek zit je goed’, maar dit wordt minder.’ |
| **2** |  | ‘De respondent benoemt dat de gewijzigde regelgeving vraagt om het vermogen om te veranderen en hier zijn flexibele medewerkers voor nodig, maar de respondent geeft aan dat deze schaars zijn binnen Stek.’  ‘De respondent benoemt dat het aantal FTE binnen het verhuur verminderd en dat dit vraagt om een ander manier van werken.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat de verhuurdersheffing tot een bezuinigingsoperatie heeft geleidt waaronder ook op personeel. De respondent geeft aan dat de bezuinigingen voornamelijk door natuurlijk verloop zijn opgelost, maar dat de situatie wel veel spanningen met zich mee heeft gebracht.’  De respondent benoemt dat veel medewerkers de mentaliteit hebben laten zien van ‘ik blijf gewoon zitten waar ik zit.’  ‘De respondent geeft aan dat de DAEB en niet-DAEB scheiding een belangrijk iets is waar uiteindelijk de hele organisatie mee te maken krijgt, wat zal vragen om een andere manier van werken met beleidsaanpassingen.’ |
| **4** |  | ‘De respondent geeft aan dat de nieuwe woning wet bij haar afdeling leeft, omdat zij hier veel mee te maken hebben gehad en dingen hebben moeten regelen. De respondent benoemt hierbij dat hij/zij het idee heeft dat het verder in de organisatie nog niet is geland. De respondent benoemt hierbij dat ook de leidinggevenden niet de juiste kennis over de woningwet beschikken en dat hierdoor de veranderingen niet kunnen indalen.’  ‘De respondent geeft aan dat het terug brengen van de bedrijfslasten zeer makkelijk ging, aangezien er volgens de respondent nog veel efficiënter gewerkt zou kunnen worden bij Stek.’ |
| **5** |  | ‘De respondent benoemt dat de bezuinigingen invloed hebben gehad op sfeer binnen de organisatie.’  ‘De respondent benoemt dat door de bezuinigen Stek minder kan, vooral aan de vastgoedkant. De respondent benoemt dat het zou kunnen dat het hierdoor minder interessant is om te werken voor Stek aan de vastgoedkant.’ |
| **6** |  | ‘De respondent benoemt dat wanner de huurders meer moeten gaan betalen door de verhuurdersheffing dat er daardoor ook wat aan de kant van de organisatie moet gebeuren en dat deze bezuinigingen spanningen en gedoe met zich mee brengen.’  ‘De respondent benoemt dat het feit dat corporaties veelal negatief in het nieuws zijn geweest ook negativiteit met zich mee brengt.’  ‘De respondent benoemt dat een gevolg van de woningwet er extra papier werk bij is gekomen, omdat er mee verantwoord moet worden.’  ‘De respondent benoemt dat de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB andere werkwijze met zich mee brengt.’ |
| **7** |  | ‘De respondent benoemt dat de veranderingen tot gevolg hebben gehad dat de kennis van de medewerkers binnen het verhuurproces specialistischer is geworden en dit maakt volgens de respondent dat de medewerkers meer in hun mars moeten hebben en steviger in hun schoenen moeten staan om de functie uit te kunnen voeren.’  ‘De respondent benoemt dat de verhuurdersheffing tot gevolg had dat woningcorporaties minder zijn gaan bouwen en minder zijn gaan opknappen. De respondent benoemt dat dit bij Stek minder van invloed is geweest. Stek is altijd blijven bouwen en opknappen.’ |
| **8** |  | ‘De respondent benoemt dat Stek met te veel mensen werkten en dat het met minder moest gaan gebeuren en dit had weer tot gevolg dat er veel automatisering trajecten zijn opgestart. De respondent benoemt dat veel medewerkers, die al jaren op een bepaalde manier hun werk verrichtten, hier moeite mee hadden.’  ‘De respondent benoemt dat het verlagen van de onderhoudskosten met 10%, een gevolg is geweest. De respondent geeft hierbij aan dat dit lastig is voor medewerkers om dat aanvragen vaker moeten worden afgekeurd en dit gaat tegen medewerker in gevoel in. De respondent kaart ook aan dat het aantal klachten sinds de verlaging het zelfde is gebleven.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 16* **Wordt het personeel betrokken bij de veranderingen die spelen bij Stek?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat medewerkers te weinig bij veranderingen worden betrokken en dat er erg van bovenaf wordt gestuurd. De respondent benoemt hierbij dat van bovenaf inspraak in prijs wordt gesteld, maar dat de medewerkers het gevoel hebben dat hier niks mee wordt gedaan.’ |
| **2** |  | ‘De respondent geeft aan van wel.’ |
| **3** | Ja | ‘De respondent geeft aan van wel.’ |
| **4** |  | ‘De respondent geeft aan dat het betrekken van het personeel wordt geprobeerd door de leiding.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dat medewerkers op verschillende niveaus worden betrokken bij veranderingen.’ |
| **6** | Ja | ‘De respondent geeft aan van wel.’ |
| **7** |  | ‘De respondent benoemt dat de medewerker worden betrokken, maar dat de veranderingen voornamelijk boven worden bedacht en vanuit daar bij het personeel worden neergelegd.’ |
| **8** |  | ‘De respondent geeft aan van wel.’ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Analyseschema 17* **Hoe wordt het personeel betrokken bij de veranderingen die spelen bij Stek?** | | |
| **Resp. nr.** | **Label** | **Omschrijving** |
| **1** |  | ‘De respondent geeft aan dat veranderingen voornamelijk worden gecommuniceerd via Steknet en personeelsbijeenkomsten. De respondent geeft aan dat vanuit het MT weinig draagvlak wordt gecreëerd.’ |
| **2** |  | ‘De respondent benoemt dat verandering worden gecommuniceerd middels personeelsbijeenkomsten. De respondent geeft aan verder niet te kunnen zeggen hoe veranderingen standaard worden gecommuniceerd.’  ‘De respondent benoemt dat er mee wisselwerking tussen de manager en het personeel zou moeten zijn.’ |
| **3** |  | ‘De respondent geeft aan dat er iedere maand een personeelsbijeenkomst is waarin veranderingen worden gecommuniceerd. De respondent geeft aan dat veranderingen ook via Steknet worden gecommuniceerd. De respondent geeft aan dat er daarnaast nog de ruimte is om tijdens de afdeling overleggen of 1 op 1 gesprekken te communiceren over de veranderingen.’  ‘De respondent benoemt dat de OR altijd als eerste op de hoogte wordt gesteld van en betrokken wordt bij.’  ‘De respondent geeft aan dat de keuzes die binnen Stek worden gemaakt voor weerstand kunnen worden, omdat er weleens keuzes worden gemaakt waardoor het personeel zich in eerste instantie niet gehoord voelt. De respondent benoemt dat deze mensen een podium moeten krijgen om dit uit te spreken.’ |
| **4** |  | ‘De respondent benoemt dat het personeel te laat wordt aangehaakt bij veranderingen. De respondent benoemt dat er bij het door voeren van veranderingen geen draagvlak wordt gecreëerd.’  ‘De respondent benoemt dat het MT niet het goed voorbeeld geeft.’  ‘De respondent geeft aan dat het voorkomt dat er te lang wordt gedaan over met doen van een uitspraak, waardoor er veel ruis ontstaat.’ |
| **5** |  | ‘De respondent geeft aan dat het personeel op verschillende niveaus bij veranderingen worden betrokken en het betrekken van personeel kan op verschillende manier gebeuren, zoals in afdeling overleggen of via de personeelsbijeenkomst.’  ‘De respondent benoemt dat het contact met de OR belangrijk is, omdat de OR het personeel vertegenwoordigd.’ |
| **6** |  | ‘De respondent geeft aan dat het personeel kan worden betrokken door jobpro’s, door in groepen samen te werken aan een project, door een personeelsbijeenkomst, door een werkoverleg en door een mondeling toelichting van de MT leden.’ |
| **7** |  | ‘De respondent geeft aan dat het personeel wordt betrokken door middel van de personeelsbijeenkomst, maar ook door het in groepen met elkaar in gesprek te gaan.’ |
| **8** |  | De respondent geeft aan dat een groot probleem bij het betrekken bij het personeel is, dat veel personeelsleden niet betrokken willen worden. Dit komt volgens de respondent doordat ze niet willen veranderen. |

# Bijlage 4, Bronnenlijst

Aedes (2016). Aan de slag met de woningwet. Geraadpleegd van

<https://www.aedes.nl/artikelen/corporatiestelsel/woningwet-in-de-praktijk/aan-de-slag-met-de-woningwet.html>

Aedes (n.d.). Hoe zijn de woningcorporaties georganiseerd. Geraadpleegd van

<https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/bedrijfsvoering/hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd/expert-hoe-zijn-de-woningcorporaties-georganiseerd.html>

Aedes (n.d.). Hoeveel bouwen woningcorporaties? Geraadpleegd van

<https://www.aedes.nl/feiten-en-cijfers/woning/hoeveel-woningen-bouwen-corporaties/hoeveel-woningen-bouwen-corporaties.html>

Akker, S. van. (2012). Direct leidinggevende heeft de sleutel tot duurzame inzetbaarheid

in handen. Geraadpleegd van

<https://vanakkervindt.wordpress.com/2012/12/31/direct-leidinggevende-heeft-de-sleutel-tot-duurzame-inzetbaarheid-in-handen/>

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage:*

*Why high-performance work systems pay off.* New York, United States of America:

Cornell University Press.

Bal, P. M. (2010). Leeftijd en het psychologische contract: vier wijze lessen voor

organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM, 1,*

5-20. Geraadpleegd van

<http://www.matthijsbal.com/articles/THRM-maart2010-bal.pdf>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change.

*Psychological Review, 2*, 191-215. Geraadpleegd van

<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1977PR.pdf>

Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice.* Harlow, Groot-Brittannië:

Pearson Education.

Boonstra, C. (2015). *Duurzaam inzetbaar dankzij sociaal kapitaal: Het rendement van*

*relaties.* Geraadpleegd van

<http://dspace.learningnetworks.org/bitstream/1820/6540/1/Boonstra%20C%20scriptie_CB_def.pdf>

Bossink, J., & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers:

Een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid, psychologisch

contract, baanrotatie en self-efficacy. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 85-109.

Geraadpleegd van <http://doc.utwente.nl/82990/1/20123-07-duurzame-inzetbaarheid-ouderen.pdf>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van*

*organisatiecultuur.* Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.

De nieuwe Haagsche School (n.d.). Model: Cultuurmodel van Quinn en Cameron –

Familiecultuur voor bedrijven. Geraadpleegd van h<ttps://dnhs.nl/blog/model-c>ultuurmodel-quinn-en-cameron-familiecultuur-bedrijven/

Diekman, A. (2016). Baan voor het leven bestaat niet meer. Geraadpleegd van

<https://fd.nl/werk-en-geld/1142473/baan-voor-het-leven-bestaat-niet-meer>

Dorenbosch, L. W. (2009). *Management by Vitality: Examing the 'Active' Well-being and*

*Performance Outcomes of High Performance Work Practices at Work Unit Level.*

Geraadpleegd van

<https://pure.uvt.nl/ws/files/1097108/Proefschrift_Luc_Dorenbosch_170609.pdf>

Duurzaaminzetbaarheidcentrum (n.d.). Organisatie cultuur. Geraadpleegd van

<http://www.duurzaaminzetbaarheidcentrum.nl/diensten/organisatie-cultuur>

Evers, G. H. M., & Kerkhofs, M. J. M. (2009). *De rol van werkgevers bij investeringen in*

*inzetbaarheid*. Geraadpleegd van

<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2009/12/02/de-rol-van-werkgevers-bij-investeringen-in-inzetbaarheid/eindrapport-rol-van-werkgevers-bij-investeringen-in-inzetbaarheid.pdf>.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International*

*Journal of Human Resources Development and Management, 3,* 102-124.

Geraadpleegd van

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.553.5006&rep=rep1&type=pdf>

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A dramaturgical

perspective. *Academy of Management Review, 23*, 32-58. Geraadpleegd van

<https://www.jstor.org/stable/259098?seq=1#page_scan_tab_contents>

Giesen, C. van der, Stok, J., & Ruijters, M. (2012). *Gids voor: Duurzaam inzetbare*

*medewerkers.*

Harisson, R. (1972). *Understanding your organization's character.* Geraadpleegd van

<http://www.uulead.org/docs/orgcharacter.pdf>

Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2006). *A competence-based and*

*multidimensional operationalization and measurement of employability.* Human Resource Management, pp. 449-476.

Heijden, B. I. J. M. van der. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens':

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM. *Gedrag &*

*Organisatie, 25(2)*, 117-137. Geraadpleegd van

<http://doc.utwente.nl/81262/1/_Als_het_getij_verloopt_verzet_men_de_bakens%5B1%5D.pdf>

Heuvel, M. van den. (2011). *De stap naar buiten: Wat wil je en wat kun je?*

Geraadpleegd van

<http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/214394/Masterscriptie%20MMH%20van%20den%20Heuvel.pdf?sequence=1>

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability.

*International Congress Series, 1280*. 3-7. Geraadpleegd van

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105001627>

Intelligence Group (2013). Geld voornaamste motivatie voor mannen bij overweging

andere functie. Geraadpleegd van <https://www.intelligence-group.nl/nieuws/oktober-2013/geld-voornaamste-motivatie-voor-mannen-bij-overweging-andere-functie>

Klink, J. J. L. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Wilt, G. J. van der, Zijlstra, F. R. H.,

Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde.*  Geraadpleegd van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1->

6798565acbff

Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd,

werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM,* 37-  
 50.

Kuiper, G. (2016). Interne mobiliteit stimuleren: De do's en don'ts. Geraadpleegd van

<http://www.talentsoft.nl/blog/hr-best-practices/interne-mobiliteit-stimuleren>

Lange, A. H. de, & Heijden, B. I. J. M. van der. (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, Beste Practices en Intergrale Benaderingen.* Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet.

LC (2012). Self-fulfilling prophecy. Geraadpleegd van

<http://www.proud2bme.nl/De_psychologie_van.../Self-fulfilling_prophecy>

Mackenbach, J. P., & Maas, P. J. van der. (2004). *Volksgezondheid en gezondheidszorg*

(3e ed.). Maarssen, Nederland: Elsevier.

Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012). Manifest Duurzame Inzetbaarheid.

Geraadpleegd van

<http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/2357/Manifest_100_bedrijven.pdf?v=0>

Sociaal-Economische Raad (n.d.). *Mobiliteit: begrip, stand van zaken en beleid.*

Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2011/b29668.aspx>

Nauta, A. (2009). Een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties*. Leren in*

*organisaties, 8/9,* 24-25. Geraadpleegd van <http://www.sfa-architecten.nl/uploads/2011/06/een-creatieve-dialoog-voor-volwassen-arbeidsrelaties.pdf>

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

Nederland: Van Gorcum.

Nauta, A., Doosje, W., Pater, I. de, & Bloois, R. van. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties

en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra. *Tijdschrift voor HRM, 2,* 5-19.

Geraadpleegd van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/volwaardige-arbeidsrelaties-en-nzetbaarheid-de-universitair-medische-centra/>

Nauta, A., & Ven, C. van de. (2016). Vijf succesfactoren voor duurzame inzet. *PW*

*DeGids.nl,* 10-13. Geraadpleegd van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/111934/160413_AukjeNauta.pdf?v=0>

Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van

functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie,*

*6*, 326-337. Geraadpleegd van <http://www.ageingatwork.eu/resources/invloed-van-functietype-op-relatie-tussen-leeftijd-en-inzetbaarheid.pdf>

Nuchelmans, G. (n.d.). Duurzame Inzetbaarheid en cultuur van eigenaarschap gaan hand

in hand. Geraadpleegd van <https://www.inhealth.nl/inspiratie/duurzame-inzetbaarheid-en-cultuur-van-eigenaarschap-gaan-hand-in-hand/>

Personeelslog (2013). Interne mobiliteit: 10 prikkels om medewerkers te laten bewegen.

Geraadpleegd van <https://www.personeelslog.nl/2013/06/04/interne-mobiliteit-10-prikkels-om-medewerkers-te-laten-bewegen/>

Pisu, P. (2016). Het laatste taboe? Mogen we het al hebben over gezondheid tijdens de

gesprekscyclus? Geraadpleegd van <http://www.expeditieduurzaam.nl/duurzaam-> hr/het-laatste-taboe-mogen-we-het-al-hebben-over-gezondheid-tijdens-de- gesprekscyclus

Raad&daad (n.d.). Gevolgen voor de medewerkers. Geraadpleegd van

<http://www.oradvies.nl/corporaties/fusie/gevolgen-voor-medewerkers/>

Raad&daad (n.d.). Redenen voor fusies in de woningcorporatiesector. Geraadpleegd van

<http://www.oradvies.nl/corporaties/fusie/redenen-voor-fusies/>

Renkema, A. G. (2006). *Individual Learning Accounts: A strategy for lifelong learning.*

's-Hertogenbosch, Nederland: CINOP.

Rijksoverheid (2015). Nieuw corporatiebestel geeft huurders vanaf 1 juli vergaande

zeggenschap. Geraadpleegd van

<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2015/06/30/nieuw-corporatiebestel-geeft-huurders-vanaf-1-juli-vergaande-zeggenschap>

Rijksoverheid (n.d.). Woonakkoord. Geraadpleegd van

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningmarkt/inhoud/woonakkoord>

Rousseau, D. M. (1995*). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written*

*and Unwritten Agreements.* Thousand Oaks, United States of America: SAGE

publications.

Sabbatical info (n.d.). Wat is een sabbatical? Geraadpleegd van

<http://www.sabbaticalinfo.nl/wat-is-een-sabbatical/>

Sanders, J., Graaf, B. de, Huijs, J., Kraan, K., & Torre, W. van der. (2014). *Arbeidsmarkt*

*verkenning woningcorporaties (TNO).* Geraadpleegd van

<https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/arbeidsmarktverkenning_woningcorporaties_2014.pdf>

Sbaweb (2014). Duurzame inzetbaarheid: Tips ontwikkeling organisatiecultuur.

Geraadpleegd van <https://www.sbaweb.nl/media/file/file/140320-di-tips-organisatiestructuur.pdf>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Bevlogenheid: Een begrip gemeten.* Gedrag &

Organisatie, pp. 89-112. Geraadpleegd van

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/211.pdf>

Sociaal-Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed*

*preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties.* Geraadpleegd van

<https://www.ser.nl/~/media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27720.ashx>

Steege, M. ter. (2011). Modellen voor het meten van cultuur en waarden. Geraadpleegd

van h<ttps://transitiemanagement.wordpress.com/2011/04/13/modellen-voor-het-m>eten-van-cultuur-en-waarden/

Stek (n.d.). *Notitie bezuinigingen.*

Stek (2015). *Sociaal jaarverslag 2014.*

Stek (2016). *Sociaal jaarverslag 2015.*

Stek (2013). *Stek stuurt bij: Ondernemingsplan Woonstichting Stek 2014-2017.*

Thijssen. J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een

diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 7-33.

Van Dale (n.d.). betekenis 'flankerend'. Geraadpleegd van

<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=flankerend&lang=nn>

Ven, C. van de. (2012). Duurzame inzetbaarheid bij UMC's: Onderzoek naar de kwaliteit

van gesprekken en I-deals over werk en ontwikkeling. *Kwaliteit in de zorg, 6,*

28-31. Geraadpleegd van

<https://www.google.nl/?gws_rd=ssl#q=kwaliteit+in+de+zorg+tijdschrift>

Vries, H. de, & Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere*

*werknemers: Een integrale benadering voor organisaties.* Geraadpleegd van

<http://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Handreikingduurzameinzetbaarheidvanoouderewerknemers_0.pdf>

Vries, S. de, Grundemann, R., & Vuuren, T. van. (2001). *Employability policy in Dutch*

*Organizations*. International Journal of Human Resource Management, 12, 1193-

1202. Geraadpleegd van <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110068395?needAccess=true>

Vuuren, T. van. (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te*

*worden!.* Geraadpleegd van <http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-de-zorg/presentaties/binnenwerk_oratie_vvuuren_010911.pdf>

Vuuren, T. van, Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en

een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie, 4,* 357-374. Geraadpleegd van

<http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=486>

Werkaanwonen (n.d.). Corporaties in cijfers. Geraadpleegd van

<https://www.werkaanwonen.nl/corporatie-banen/banen-bij-een-corporatie/corporaties-in-cijfers.1312.lynkx>

Woningwet2015 (n.d.). DAEB of niet-DAEB. Geraadpleegd van

<http://www.woningwet2015.nl/kennisbank/scheiden-of-splitsen/daeb-of-niet-daeb>

Wolters, V., Broek, D. van den, Salemans, L., & Beusen, T. (n.d.). *De winst van*

*duurzame inzetbaarheid.* Geraadpleegd van

<http://www.doornboschbpi.nl/bijlages/de-winst-van-duurzame-inzetbaarheid.pdf>

World Health Organization (1948). What is the WHO definition of health? Geraadpleegd

van <http://www.who.int/suggestions/faq/en/>

1. Gegevens zijn (voornamelijk) afkomstig uit het sociaal jaarverslag 2015 [↑](#footnote-ref-1)
2. De informatie is afkomstig van Aedes, de vereniging van woningcorporaties. Aedes behartigt de belangen van de leden, ondersteunt de leden bij het uitvoeren van de taken en biedt een platform voor kennisuitwisseling en ontmoeting. De gegevens van Aedes zijn voornamelijk afkomstig uit 2014. Ook worden er een aantal gegevens uit eerdere jaren gepresenteerd, om de veranderingen in de corporatiebranche van de afgelopen jaren aan te geven. [↑](#footnote-ref-2)
3. Een periode waarin je vrij neemt en even afstand neemt van je dagelijkse werkzaamheden (Sabbaticalinfo, n.d.). [↑](#footnote-ref-3)
4. Ook wel zelfeffectiviteit. Het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving. Het gedrag zal sneller ontplooien en doorzetten (Bandura, 1977). [↑](#footnote-ref-4)
5. Individuele overtuigingen over de wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer (Rousseau, 1995). [↑](#footnote-ref-5)
6. Leiderschapsstijl waarbij de leider iemand is met een sterke betrokkenheid en overtuiging. Ook kan hij zijn visie overdragen op zijn medewerkers en hij kan ze op die manier enthousiasmeren voor hun taken (Gardner & Avolio, 1998). [↑](#footnote-ref-6)
7. Een foute definitie van de situatie die gedrag oproept waardoor de foute definitie waar wordt. Er wordt gedacht dat iets niet klopt, maar door deze gedachten en het gedrag hierbij wordt dat wat niet klopte realiteit (Merton, 1948). [↑](#footnote-ref-7)
8. Kenmerken van de organisatie en het management die bijdragen aan het leren binnen organisaties (Chiva & Alegre, 2009) [↑](#footnote-ref-8)
9. Kenmerken Adhocratie cultuur: creatieve werkomgeving, leiders zijn innovators, experimenteren en innoveren, flexibel en individualistisch en externe positionering centraal (De nieuwe Haagsche School, n.d.). [↑](#footnote-ref-9)
10. Kenmerken persoonscultuur: individu centraal, werk verdeling op basis van specialiteiten, wensen en voorkeuren, weinig regels en procedures en hoog opgeleide medewerkers (Ter Steege, 2011). [↑](#footnote-ref-10)
11. Betreden van een andere functie bij de huidige werkgever (SER, 2011) [↑](#footnote-ref-11)
12. Betreden van een andere functie bij de huidige werkgever (SER, 2011) [↑](#footnote-ref-12)
13. Veranderen van werkgever (SER, 2011) [↑](#footnote-ref-13)
14. Onder het DAEB woonbezit worden de woningen met een huurprijs tot aan de liberalisatiegrens (€ 710,68, prijspeil 1 januari 2016) verstaan, oftewel de sociale huurwoningen. Ook het maatschappelijke vastgoed van een corporatie valt onder het DAEB woonbezit. [↑](#footnote-ref-14)
15. De overige activa en passiva van een corporatie worden toebedeeld aan de niet-DAEB-tak. [↑](#footnote-ref-15)
16. In bijlage 2.4 zijn de resultaten van de enquête te vinden en in bijlage 3.3 zijn de analyseschema’s van de diepte-interviews te vinden. [↑](#footnote-ref-16)
17. Zie analyseschema 1, 2

    (12 ook gebruikt) [↑](#footnote-ref-17)
18. Zie analyseschema’s 3 tot en met 6 en 1 en 12 [↑](#footnote-ref-18)
19. Zie analyseschema 10 [↑](#footnote-ref-19)
20. Zie analyse schema 11 [↑](#footnote-ref-20)
21. Zie analyseschema’s 7, 8 en 9. [↑](#footnote-ref-21)
22. Zie analyseschema 15 [↑](#footnote-ref-22)
23. Zie analyseschema’s 17 en 16 en zie grafieken 39 en 40 [↑](#footnote-ref-23)