

Duurzame inzetbaarheid bij Vroegop Ruhe & Co b.v.

Een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid onder werknemers in fysiek zware beroepen





Duurzame inzetbaarheid bij Vroegop Ruhe & Co b.v.   
Een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid onder werknemers in fysiek zware beroepen

**Persoonsgegevens**Naam: Philippe Boedart  
Studentnummer: 1073745  
E-mail:   
Klas: HRM4  
Opleiding: Human Resource Management  
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden  
Vak: HRHt14-16 Afstudeeropdracht

**Organisatiegegevens**Naam: Vroegop Ruhe & Co b.v.  
Vestiging: Amsterdam  
Adres: Jan van Galenstraat 4  
Postcode en plaats: 1051 KL Amsterdam  
Website: [www.kweker.nl](http://www.kweker.nl)   
 [www.vroegop.nl](http://www.vroegop.nl)   
 [www.natudis.nl](http://www.natudis.nl)   
 [www.kroonbiologisch.nl](http://www.kroonbiologisch.nl)

**Gegevens begeleider**Begeleider Vroegop Ruhe & Co b.v.: Stephanie de Vries  
Functie: Hoofd P&O  
E-mail:

Begeleider Hogeschool Leiden: Lise-Lotte Geutjes  
Functie: Docent HRM  
E-mail:

# Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek naar duurzame inzetbaarheid onder werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. De opdracht is verricht in het kader van mijn afstuderen van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden.

Ik kijk terug op een lastige maar leerzame opdracht. Wat ik met name als lastig heb ervaren is om het begrip duurzame inzetbaarheid te duiden. De reden hiervoor is dat ongeveer alles wat er tijdens het werkzame leven van een mens gebeurd onder dit begrip kan worden geschaard. Of het nou gaat over de manier waarin iemand zich beroepsmatig ontwikkelt of zijn gewoonte om op vrijdag een kroket bij de plaatselijke Febo te eten, het heeft allemaal invloed op de duurzame inzetbaarheid. Desondanks is het wel een uitermate belangrijk onderwerp. De snelle ontwikkelingen in de maatschappij maken het zeer belangrijk om na te denken over hoe je als (potentiële) werknemer jezelf van werk kan blijven voorzien. Een baan heb je niet meer voor het leven, werk misschien wel. Ik vind het zeer belangrijk dat werkgevers zorg dragen voor hun werknemers en deze helpen om tijdens hun leven gezond te blijven en aan het werk te blijven.

Ondanks dat ik van te voren wist dat ik een voor een goede afbakening moest zorgen, ging het aan het begin toch op dit punt mis. In de eerste maanden ben ik lang bezig geweest met het vinden van de juiste invalshoek. Achteraf bezien heb ik duurzame inzetbaarheid te lang te breed benaderd. Ondanks dit rommelige begin van het onderzoek heb ik de juiste afbakening kunnen vinden en heb ik in korte tijd een gedegen onderzoeksrapport kunnen neerzetten. Ik ben dan ook tevreden met het eindresultaat. Er zijn een aantal goede inzichten naar voren gekomen en ik heb er veel van geleerd.

Dit resultaat had ik niet kunnen neerzetten zonder de hulp en openheid die ik kreeg vanuit de organisatie. Iedereen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. waarvan ik informatie nodig had, was zeer bereid om deze informatie te geven. Zij namen op zeer korte termijn de tijd om tussen de bedrijven door met mij te spreken. Hiervoor zou ik graag de verschillende betrokkenen willen bedanken evenals degenen die mijn enquête hebben ingevuld en/of zich hebben laten interviewen. Mijn speciale dank gaat uit naar Stephanie de Vries, mijn afstudeerbegeleidster binnen de organisatie. Zij heeft me zeer veel ruimte en vertrouwen gegeven om het onderzoek uit te voeren en heeft met advies en feedback mijn onderzoeksrapport helpen verbeteren. Daarnaast wil ik mijn docent-begeleider Lise-Lotte Geutjes bedanken voor de vele feedback en hulp om een gedegen onderzoek op te zetten. Verder wil ik nog familie en vrienden bedanken voor het lezen en helpen van verbeteren van dit rapport.

Ik hoop van harte dat ik met dit stuk een bijdrage kan leveren aan het succes van Vroegop Ruhe & Co b.v. Het is een organisatie waar ik met veel plezier heb gewerkt. Het is een mooi bedrijf waarin de rijke oer-Amsterdamse geschiedenis nog duidelijk aanwezig is. Ook is de liefde voor lekker eten en kwalitatieve en bijzondere producten duidelijk te voelen (en te proeven). Het is een bedrijf waarin men zeer betrokken is en waar men hard werkt om op vele aspecten te innoveren. Ik heb grote bewondering voor al het werk dat bij Vroegop Ruhe & Co b.v. wordt verzet en hoop dat dit rapport helpt om verder te innoveren op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Philippe Boedart  
Leiden, 5 juni 2017

# Managementsamenvatting

**Aanleiding**De maatschappij en de markt rondom de groothandel verandert. Naar aanleiding van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking wordt de AOW-leeftijd stapsgewijs steeds verder verhoogd. Toenemende concurrentie in de branche en de veranderende behoefte van de consument aan het einde van de keten zorgen voor een verschuiving van de rol van de groothandel. Technologische vooruitgang zorgt voor nieuwe mogelijkheden op het gebied van systemen en processen.

Vroegop Ruhe & Co b.v. heeft veel te maken met deze veranderingen. Personeel moet langer doorwerken en staat op oudere leeftijd op de werkvloer. Er wordt volop geïnvesteerd op het gebied van service, logistiek en assortiment. Bestel- en levertijden zijn aangescherpt, nieuwe logistieke systemen zijn geïmplementeerd en het assortiment wordt uitgebreid. Deze ontwikkelingen hebben implicaties voor het personeel van de organisatie: langer doorwerken en een veranderende werkomgeving en functie-eisen. Om gezond te kunnen werken tot aan het pensioen en mee te kunnen veranderen met de organisatie is het nodig dat je als werknemer ook op langere termijn inzetbaar bent. Een groot deel van het personeel van Vroegop Ruhe & Co b.v. werkt in een fysiek zwaar beroep. Voordat het product verkocht en geleverd is aan de klant wordt een arbeidsintensief proces verricht. Werknemers die in dit proces werkzaam zijn hebben te maken met tillen, bukken en repeterende werkzaamheden. Tegelijkertijd is de gezondheid van werknemers niet altijd goed. Sommige medewerkers ontwikkelen klachten aan het bewegingsapparaat of houden er een slechte levensstijl op na. De vrees binnen de organisatie is dat werknemers de pensioenleeftijd niet in goede gezondheid kunnen bereiken en vroegtijdig uitvallen. Daarnaast is de doelgroep niet gewend om zich te ontwikkelen en is daardoor wellicht niet in staat om mee te gaan in de organisatieveranderingen. Dit onderzoek is daarom gericht op het inventariseren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers om deze te vergroten op basis van twee aspecten: gezondheid en arbeidsmarktpositie. Een goede gezondheid is belangrijk om aan het werk te kunnen blijven en werknemers met een goede arbeidsmarktpositie hebben een hogere employability en zijn beter in staat mee te ontwikkelen met de veranderende organisatie.

**Conclusie**Geconcludeerd kan worden dat het met de algemene gezondheid van de werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC redelijk goed gesteld is. De medewerkers beoordelen hun gezondheid op ongeveer het zelfde niveau als vergelijkbare groepen in de samenleving. Hierbij zijn de vrachtwagenchauffeurs een aandachtspunt, zij beoordelen hun gezondheid minder goed. De fysieke gezondheid van de werknemers in fysiek zware beroepen blijkt minder goed beoordeeld te worden. Fysieke belasting en de levensstijl van werknemers zijn hierbij belangrijke oorzaken. De fysieke belasting wordt als hoog ervaren en qua levensstijl kan er ook nog worden verbeterd. De medewerkers in fysiek zware beroepen ervaren daarnaast een slechte arbeidsmarktpositie. Medewerkers verwachten in de toekomst lastig een andere baan te kunnen vinden en er wordt weinig opleiding gevolgd. Opleiding en ontwikkeling is een onderwerp dat weinig prioriteit krijgt door werknemers binnen de doelgroep. Dit is onder andere te verklaren door de cultuur waarin voornamelijk aandacht is voor ad hoc werkzaamheden. Wel zijn werknemers in hoge mate bereid tot het volgen van opleiding en ervaren ze dit ook als noodzakelijk om in de toekomst aan het werk te kunnen blijven.

**Aanbevelingen**Aanbevolen wordt om de duurzame inzetbaarheid van de werknemers in fysiek zware beroepen te vergroten op het gebied van fysieke gezondheid en employability. Daarbij zijn er vier aanbevelingen.

Duurzame inzetbaarheid als onderdeel van de bedrijfsstrategie  
De eerste aanbeveling is om het duurzame inzetbaarheid beleid te koppelen aan de bedrijfsstrategie. Daarmee worden geborgd dat het beleid effectief is en een doelstelling heeft die bijdraagt aan de koers van het bedrijf. Duurzame inzetbaarheid is daarbij een middel om de bedrijfsstrategie te verwezenlijken. De strategie kan bijvoorbeeld zijn om het logistieke proces te optimaliseren. Het vergroten van de fysieke gezondheid van werknemers kan daarbij de productiviteit en flexibiliteit van werknemers vergroten, wat het logistieke proces ten goede komt. Daarnaast kan het gericht vergroten van de employability ervoor zorgen dat medewerkers snel de benodigde vaardigheden kunnen aanleren.

Employability  
Om de employability te vergroten is de aanbeveling om een leerstrategie te ontwikkelen en om opleiding en ontwikkeling te stimuleren. Bij het ontwikkelingen van een leerstrategie dienen de gewenste en huidige competenties in kaart gebracht te worden. Hiermee wordt de zogenaamde competentiekloof zichtbaar. Deze kan vervolgens worden gedicht door de werknemers gericht op te leiden om de benodigde competenties te ontwikkelen. Daarbij is het van belang om een cultuur te stimuleren waarin opleiding en ontwikkeling voldoende aandacht krijgt. Dit kan door het ontwikkelen van een loopbaanbeleid met als kenmerken loopbaangesprekken, loopbaan coaching, stagemogelijkheden en voldoende loopbaanpaden. Ter stimulatie van opleiding en ontwikkeling is het daarnaast van belang om een gestandaardiseerd opleidingsbeleid te creëren.

Fysieke gezondheid  
De aanbeveling is om de fysieke gezondheid van werknemers te bevorderen. Dit kan op twee gebieden gebeuren: het verminderen van het negatieve effect van fysieke belasting en het stimuleren van een betere levensstijl. Het effect van de fysieke belasting kan worden verminderd door middel van vijf maatregelen. De eerste is om meer te doen aan preventieve gespreksvoering vanuit de leidinggevende. Wanneer vaker wordt gesproken over fysieke klachten kunnen deze vroegtijdig worden gesignaleerd, actie worden ondernomen en verergering van klachten mogelijk worden voorkomen. De tweede is om in het loopbaanbeleid aandacht te schenken aan fysieke belasting en te stimuleren dat men vroegtijdig nadenkt over minder belastende functies in de toekomst. De derde aanbeveling is om medewerkers in risico functies een opleiding fysieke belasting aan te bieden en daarnaast om in het gehele bedrijf coaches fysieke belasting op te leiden. De volgende aanbeveling is om het materiaal en de hulpmiddelen waarmee gewerkt wordt te inventariseren en waar nodig te vervangen. Tot slot is de laatste aanbeveling om de werkplek te optimaliseren en regels omtrent fysieke belasting op te stellen en na te leven. Om een betere levensstijl van werknemers te stimuleren is het aanbevolen dat de organisatie een preventief medisch onderzoek periodiek aanbiedt aan medewerkers. Daarnaast is de aanbeveling om het menu van de kantine te verbeteren. Al aanwezige kennis van werknemers omtrent food kan hierbij worden aangeboord. Tot slot kan de medewerkers informatie worden aangeboden rondom gezond leven.

Communicatie  
De medewerkers in fysiek zware beroepen vormen een lastige doelgroep om collectief te bereiken. Om onder andere de informatie rond de bovenstaande aanbevelingen te kunnen delen is het aanbevolen om een mobiele app te ontwikkelen.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc484485959)

[Managementsamenvatting 3](#_Toc484485960)

[Inhoudsopgave 5](#_Toc484485961)

1. [Inleiding 7](#_Toc484485962)

[1.1 Organisatiebeschrijving 7](#_Toc484485963)

[1.2 Omgevingsanalyse 9](#_Toc484485964)

[1.3 Aanleiding 11](#_Toc484485965)

[1.4 Probleemstelling 12](#_Toc484485966)

[2. Literatuuronderzoek 15](#_Toc484485967)

[2.1 Duurzame inzetbaarheid 15](#_Toc484485968)

[2.2 Relevante aspecten en factoren van duurzame inzetbaarheid 17](#_Toc484485969)

[2.3 Beleid omtrent gezondheid en employability 20](#_Toc484485970)

[2.4 Conclusie literatuuronderzoek 22](#_Toc484485971)

[3. Methode 24](#_Toc484485972)

[3.1 Verantwoording onderzoeksmethode 24](#_Toc484485973)

[3.2 Onderzoekspopulatie 24](#_Toc484485974)

[3.3 Meetinstrumenten 26](#_Toc484485975)

[3.4 Analyseprocedure 29](#_Toc484485976)

[4. Resultaten 30](#_Toc484485977)

[4.1 Kwantitatieve vragenlijst 30](#_Toc484485978)

[4.2 Resultaten interviews 32](#_Toc484485979)

[4.3 Overige resultaten 35](#_Toc484485980)

[5. Conclusie 36](#_Toc484485981)

[5.1 Gezondheid 36](#_Toc484485982)

[5.2 Arbeidsmarktpositie 37](#_Toc484485983)

[5.3 Beantwoording hoofdvraag 37](#_Toc484485984)

[5.4 Discussie 37](#_Toc484485985)

[6. Aanbevelingen 39](#_Toc484485986)

[6.1 Duurzame inzetbaarheid als onderdeel van de bedrijfsstrategie 39](#_Toc484485987)

[6.2 Employability 40](#_Toc484485988)

[6.3 Gezondheid 41](#_Toc484485989)

[6.4 Communicatie 43](#_Toc484485990)

[6.5 Implementatieplan 43](#_Toc484485991)

[Literatuurlijst 47](#_Toc484485992)

[Bijlage 1 Organogram 51](#_Toc484485993)

[Bijlage 2 Functielijst 52](#_Toc484485994)

[Bijlage 3 Vragenlijst 54](#_Toc484485995)

[Bijlage 4 Interviews verzuim midden managers 60](#_Toc484485996)

[Bijlage 5 Resultaten vragenlijsten 62](#_Toc484485997)

[Bijlage 6 Codeerschema’s interviews 68](#_Toc484485998)

[Bijlage 7 Interview bedrijfsarts 88](#_Toc484485999)

# Inleiding

Dit onderzoeksrapport betreft een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen de organisatie Vroegop Ruhe & Co b.v. In dit hoofdstuk zal het vraagstuk worden ingeleid. Allereerst wordt de organisatie geïntroduceerd en beschreven. Vervolgens wordt de interne en externe onderzoeksomgeving beschreven. Daarna volgen de aanleiding en de probleemstelling.

1.1 Organisatiebeschrijving

Vroegop Ruhe & Co b.v. (VRC) is een holdingmaatschappij gespecialiseerd in AGF (Aardappelen, Groenten, Fruit), biologische en reformproducten, fooddistributie en –service, zelfbediening en logistieke dienstverlening. De rol van VRC is hoofdzakelijk te omschrijven als die van een groothandel. In figuur 1.1 is de traditionele rol van de groothandel in de distributieketen van producten grafisch weergeven. De groothandel is hierbij traditioneel gezien de schakel tussen fabrikant en detailhandel. Daarbij moet worden opgemerkt dat er vaak nog een partij tussen de fabrikant en de groothandel zit in het geval van VRC. Deze is een leverancier die de producten bij de fabrikant opkoopt. Ook levert VRC niet direct aan de consument, maar aan horeca ondernemingen en detailhandels. VRC is voornamelijk een Business to Business organisatie (B2B). VRC is een van de kleinere groothandels in de markt, waarbij de grotere concurrenten zijn bijvoorbeeld Sligro, Deli XL en Hanos (Rabobank, n.d.-a).

**Figuur 1.1** **Traditionele distributieketen van fabrikant naar consument**  
Overgenomen van *Branchebeschrijving groothandel*, Braams, Daniëls, Steenlage & Urlings, 2009.

De Kweker, Vroegop Windig, Kroon Biologisch, Natudis, Hagor en VRC Transport maken deel uit van de holdingmaatschappij. Het organogram is weergeven in figuur 1.2. De organisatie heeft verschillende vestigingen die over het land verspreid zijn. Maar de voornaamste vestiging is op het Foodcenter in Amsterdam. Er zijn circa 600 werknemers werkzaam in de organisatie (VRC, n.d.-a). VRC heeft zijn oorsprong in de jaren rond 1949. De groothandel P. Vroegop & Zonen is ontstaan uit een eenmanszaak (Opa Piet in 1940). Deze zaak voorzag de groenteboeren van Amsterdam van een assortiment van groenten en fruit. Na de opening van de eerste supermarkten moesten de gespecialiseerde groenteboeren ook andere levensmiddelen gaan verkopen. Ook de firma Vroegop & Zonen breidde haar assortiment uit. In 1965 werd na een fusie met H.G. Ruhe en Zonen de zelfbedieningsgroothandel geopend. Deze werd samen met de AGF groothandel onder één dak gebracht (VRC, n.d.-b).

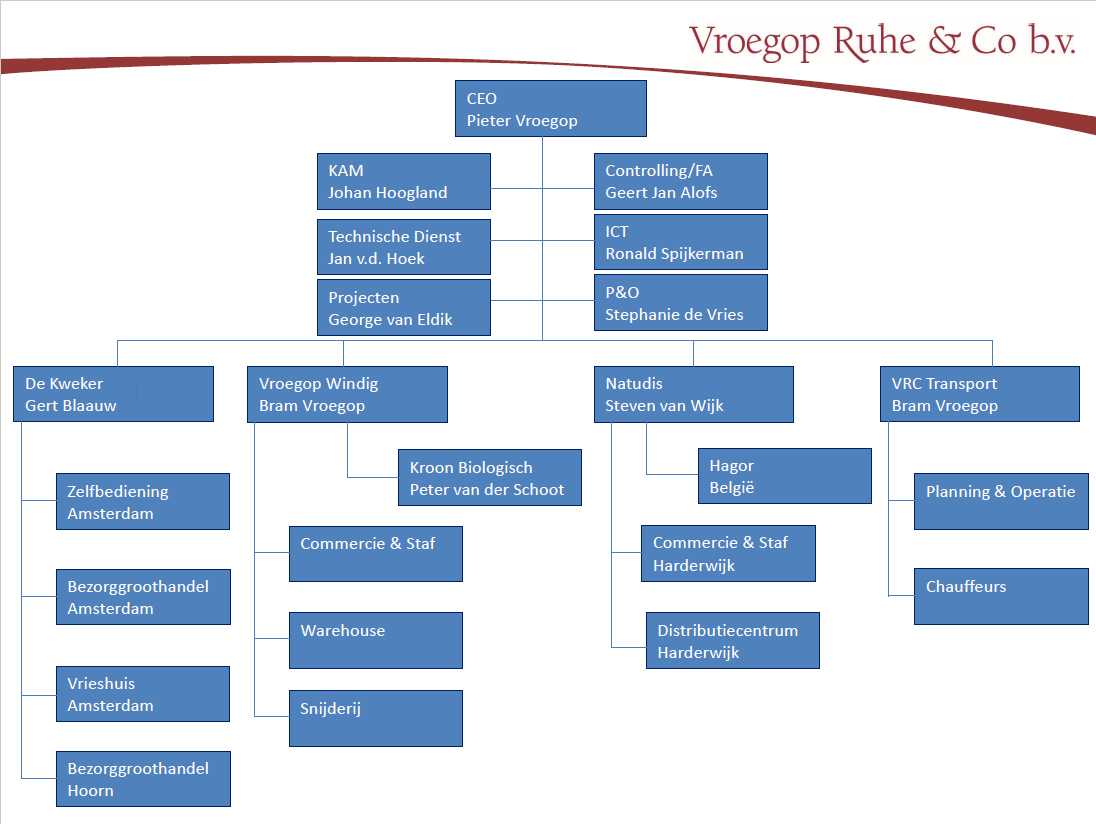
*De Kweker*De zelfbedieningsgroothandel werd De Kweker genoemd. Deze naam was afgeleid van de gelijknamige potgroente productlijn van Vroegop & Zonen. De Kweker levert nog steeds een totaal assortiment van levensmiddelen voor professionals in food (voornamelijk horeca ondernemingen). Klanten met een aan food gerelateerde onderneming kunnen klant worden bij de Kweker. De meeste klanten zijn gevestigd in en rondom Amsterdam.

*Vroegop Windig*Vroegop Windig is gespecialiseerd in AGF. Via Kroon Biologische Verswaren biedt zij daarnaast ook een biologisch totaal assortiment aan, van AGF tot diepvries. Vroegop Windig levert in het hele land maar de meeste klanten zijn gevestigd in de Randstad. Groepen afnemers zijn foodservicebedrijven (bijvoorbeeld New York Pizza), maaltijdproducenten (bijvoorbeeld HelloFresh), horeca ondernemingen, detaillisten en groenteboeren.

*Natudis*Natudis, vroeger een onderdeel van food-multinational Royal Wessanen, is in 2014 overgenomen door VRC. Natudis is groothandel en retailer in biologische en reform producten in de Benelux. Het is de moedermaatschappij van Hagor N.V. die de markt in België en Luxemburg bedient. Daarnaast zijn ook Kroon Biologische Verswaren en de franchise formule Natuurwinkel onderdeel van Natudis. Het kantoor is gevestigd in Harderwijk (Natudis, n.d.).

*VRC Transport*VRC Transport is de transport organisatie van heel VRC. Voorheen had elk bedrijfsonderdeel zijn eigen transport afdeling, maar dit sinds kort is dit samengevoegd in een enkele organisatie. Dit heeft organisatorische en logistieke voordelen.

VRC heeft drie verschillende cao’s: de cao voor Foodservice en Groothandel in Levensmiddelen, de cao Groente en Fruit Groothandel en de cao Beroepsgoederenvervoer over de weg en verhuur van mobiele kranen.

**Figuur 1.2 Organogram Vroegop Ruhe & Co b.v.**

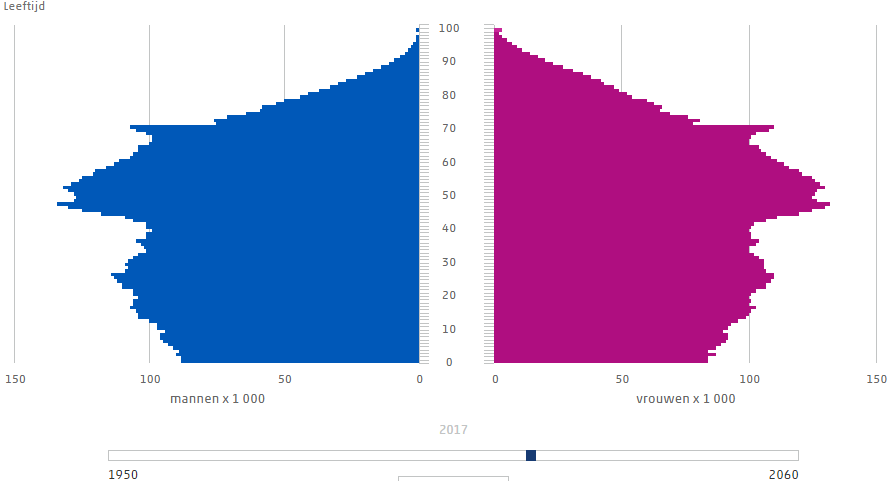
1.2 Omgevingsanalyse

1.2.1 Externe omgeving

De omgeving van de groothandel in Nederland verandert snel. Verschillende trends op maatschappelijk, economisch en technologisch gebied vereisen aanpassingsvermogen van de groothandel. Hieronder worden de meest voor dit onderzoek relevante ontwikkelingen beschreven.

*Maatschappelijke ontwikkelingen*Nederland ontgroent en vergrijst. In figuur 1.3 is de bevolkingsopbouw in 2017 weergeven. De grote geboortecohorten (de babyboomers) van de naoorlogse jaren treden steeds meer de leeftijdscategorie 65 plus binnen. Hierdoor neemt het aantal pensioengerechtigden toe, terwijl de actieve beroepsbevolking afneemt. Door deze trends neemt de druk toe op de actieve beroepsbevolking. De verdeling tussen potentiële arbeidskrachten en pensioengerechtigden daalt in 2040 van 4 op 1 naar 2 op 1 (Eck, Dam, Groot, & Jong, 2013). Ook de levensverwachting neemt toe. Dus maken ouderen langer gebruik van de sociale voorzieningen. Door deze ontwikkelingen komt de betaalbaarheid van het AOW-pensioen, andere pensioenen en andere sociale voorzieningen in het geding. De overheid probeert daarom de arbeidsparticipatie van ouderen te stimuleren. Zo is de fiscale korting op VUT- en prepensioenregelingen afgeschaft in 2006 en wordt sinds 2013 stapsgewijs de AOW-leeftijd verhoogd. In 2021 is de leeftijd waarop Nederlanders recht hebben op een AOW-uitkering vastgesteld op 67 jaar en drie maanden (Arts & Otten, 2013).

Door de verhoging van de AOW-leeftijd moeten de werkgevers rekening houden met een groter wordende groep oudere werknemers binnen de organisatie. Volgens Kraan, Zwieten, Sanders en Wevers (2014) beoordelen oudere werknemers van 55+ hun duurzame inzetbaarheid als ongunstig. Veel geven aan een slechtere gezondheid te hebben. Naast oudere werknemers heeft de AOW-verhoging ook effecten op bepaalde beroepsgroepen. Volgens Julen (2017) zijn de gevolgen voor werknemers in fysiek zware beroepen groot. Deze werknemers zijn vaak op vroege leeftijd begonnen met werken, zijn laag opgeleid en hebben minder financiële mogelijkheden tot vervroegd pensioen dan de hoger opgeleiden. In combinatie met hun zware beroep maakt dit hen extra kwetsbaar voor arbeidsongeschiktheid.

**Figuur 1.3 Leeftijdsopbouw van de bevolking van Nederland in 2017**   
Overgenomen van *Bevolkingspiramide*, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016.

*Sectorontwikkelingen*  
De markt van de groothandel is in ontwikkeling. Volgens Rabobank (n.d.-b) is er sprake van een toenemende concurrentie van andere schakels in de keten. Producenten en groothandels zetten retailkanalen op. Volgens Rabobank (n.d.-a) gaan ook supermarkten direct leveren aan horeca ondernemingen. Hierdoor neemt de consument niet meer uitsluitend aan het einde van de keten producten af, maar doen ze rechtstreeks zaken met producenten en andere partijen. Dit zorgt ervoor dat alle schakels in de keten zich proberen te herpositioneren. Volgens Rabobank (n.d.-b) richten groothandels zich daarbij meer op “operational excellence” (Rabobank, n.d.-b, p. 1) (het optimaliseren van processen om de klant optimaal te kunnen bedienen (Wigman, 2012)) om zich te onderscheiden. Daarbij zijn proces optimalisatie, voorraadbeheer en goede logistieke samenwerking met de afnemers belangrijk. Ook VRC merkt deze veranderende rol van de groothandel. In het verleden had VRC klanten die vrijwel uitsluitend afnamen bij De Kweker of Vroegop Windig. De klant was veel loyaler aan één groothandel. De focus van de organisatie lag daarbij ook op het binden van de klant aan de organisatie. Dit werd bereikt door klantgerichtheid en een hoogwaardig assortiment. Nu merkt men dat klanten bij veel meer verschillende partijen hun producten kopen. Het gemak en de snelheid van levering zijn daardoor belangrijker geworden. VRC speelt hierop in door logistieke processen te optimaliseren, waardoor betere bestel- en levertijden worden gerealiseerd. Ook de bestelwebsite is geoptimaliseerd zodat de klant gemakkelijk kan bestellen.

Volgens Rabobank (n.d.-a) verandert ook de behoefte van de consument aan het einde van de keten. De consument vindt kwalitatief, gezond en duurzaam eten steeds belangrijker. Horeca ondernemingen spelen hier vervolgens op in door een breed assortiment aan te bieden. Ook binnen VRC wordt deze verandering opgemerkt. Waar klanten vroeger in grote partijen courgettes, paprika’s en andere traditionele groenten afnamen, neemt momenteel de vraag vanuit horecaondernemingen naar speciale en biologische groenten toe. Hierdoor is een breed en kwalitatief assortiment belangrijk. VRC signaleert ook dat consumenten een kortere bereidingstijd van maaltijden willen. Consumenten willen minder lang in de keuken staan en willen gemakkelijk gezonde maaltijden koken. Daardoor neemt de vraag naar producten gericht op bereidingsgemak toe. VRC speelt hierop in door onder andere het aanbod van gesneden groenten uit te breiden. Ook levert Vroegop Windig sinds enige jaren aan de maaltijd producent HelloFresh. HelloFresh levert de consument op wekelijkse basis complete maaltijdpakketten met ingrediënten waarmee speciale en ongebruikelijke maar gemakkelijk te bereiden maaltijden kunnen worden gemaakt. VRC stelt deze maaltijdpakketten (voor een deel) samen.

Een andere relevante trend is de toenemende concurrentie van supermarkten op de biologische markt. Volgens Dujardin (2015) breiden supermarkten zoals Albert Heijn en Jumbo hun biologisch assortiment uit. Hierdoor neemt de concurrentie voor biologische speciaalzaken toe. Deze zien hun omzet dalen. Ook binnen het bedrijfsonderdeel Natudis, gespecialiseerd in biologische- en reformproducten en in het bezit van de biologische Retail formule Natudis, merkt men deze toenemende concurrentie van supermarkten. Door omzetdalingen als gevolg van de concurrentie werd het noodzakelijk kosten te reduceren.

*Technologische ontwikkelingen*  
Naast de ontwikkelingen op de markt heeft ook de technologische ontwikkeling impact op de groothandel. Volgens Luman (2014) zorgen de mogelijkheden van het internet en de digitalisering ervoor dat veel groothandels vernieuwen op het gebied van logistiek, voorraadmanagement en verkoop. ICT is een van de belangrijkste hulpmiddelen bij de innovatie in de groothandel sector. Betere financiële rapportages kunnen worden gebruikt om inkopen en verkopen te optimaliseren. Ook het digitaliseren van processen die nog met papier of met de telefoon gaan hoort hierbij. Binnen VRC innoveert men ook op gebied van technologie. Zo is sinds kort een nieuw logistiek systeem geïmplementeerd en is er geïnvesteerd in de vernieuwing van de website.

1.2.2 Interne omgeving

Zoals beschreven hebben de ontwikkelingen in de omgeving van VRC impact op de interne organisatie. Zo moeten werknemers van VRC door de verhoging van de AOW-leeftijd langer doorwerken tot hun pensioen. Ook de marktontwikkelingen hebben impact. Een veranderende rol in de keten vereist een andere positionering van de groothandel. Hierdoor zijn logistieke processen en bestel- en levertijden veranderd. Daarnaast leidt de veranderende klantbehoefte tot een ander soort assortiment. De toenemende concurrentie vanuit supermarkten heeft een reorganisatie in het bedrijfsonderdeel Natudis tot gevolg gehad. Op technologisch gebied investeert VRC in nieuwe logistieke systemen en verbetering van de website.

Een andere ontwikkeling die de organisatie doormaakt is op het gebied van de bedrijfscultuur. Van oudsher is VRC een familiezaak, de groentewinkel van Opa Piet. VRC heeft altijd de cultuur van een familiebedrijf gehouden, ook toen de organisatie groter werd. Binnen de organisatie zijn zeer korte lijnen tussen het management en de werknemers. Medewerkers stappen gemakkelijk binnen bij het kantoor van managers, zelfs bij de aandeelhouders van de B.V.: de familie Vroegop. Het is gebruikelijk dat familieleden en vrienden in het bedrijf komen werken en daar een baan voor het leven vinden. De bedrijfscultuur is hecht, men is zeer betrokken bij elkaar. Er is tevens een cultuur waarin problemen snel en ad hoc worden opgelost. Tegenover de klanten is er een grote flexibiliteit. De nadruk ligt op vakkennis en klantgerichtheid. Door het groeiende bedrijf en de geschetste verschuivingen in de markt en in de samenleving bleken bepaalde aspecten van die cultuur echter niet meer goed te functioneren. Zo zorgde de zorgzame familiecultuur ervoor dat er onvoldoende aandacht was voor de productiviteit en het functioneren van werknemers. Slecht functionerende medewerkers werden onvoldoende aangesproken waardoor ze gedurende lange tijd konden blijven doormodderen. Ook de grote flexibiliteit binnen de organisatie had een schaduwzijde. Processen en richtlijnen waren er weinig of werden niet gevolgd. Op Human Resource Management (HRM) gebied resulteerde dit bijvoorbeeld in veel individuele afspraken met medewerkers op het gebied van salaris en toeslagen en ongestructureerde werkprocessen. Hierdoor ontstond ongelijkheid tussen werknemers, werden er veel fouten gemaakt en werd er onvoldoende kwaliteit geleverd. Men zag in dat er op een meer gestructureerde manier te werk moest worden gegaan om te kunnen functioneren als een professionele en wendbare organisatie. Circa vier jaar geleden is men begonnen met het inrichten van een professionele organisatie op organisatorisch en procesmatig niveau. Op HRM-gebied werd bijvoorbeeld de beoordelingscyclus en het salarisadministratie proces geoptimaliseerd. Men streeft naar een procesmatig goed ingerichte organisatie met een cultuur waar meer aandacht is voor professionaliteit en functioneren. Daarbij wil men de positieve effecten van de familiecultuur behouden. Voorbeelden daarvan zijn flexibiliteit en grote betrokkenheid onderling. Op moment van dit schrijven zit de organisatie midden in deze cultuurverandering.

1.3 Aanleiding

Een groot deel van het werk binnen VRC is fysiek zwaar. Voordat het product is verkocht en geleverd aan de klant is er een arbeidsintensief proces. De producten moeten worden voorbereid, verpakt, gesorteerd, uitgestald en vervoerd. Werknemers die daarin werken hebben te maken met tillen, bukken en repeterende werkzaamheden. Daarnaast werken zij vaak in variërende klimaatomstandigheden. Het is bekend dat een aantal mensen klachten hebben aan het bewegingsapparaat. Daarnaast hebben wordt gezien dat sommigen een slechte levensstijl hebben met een slechte fysieke gezondheid tot gevolg. De vrees binnen de organisatie is dat deze werknemers de pensioengerechtigde leeftijd niet in goede gezondheid behalen en met ziekte zullen verzuimen. Zeker gezien de fysieke arbeid die ze verrichten en de verhoging van de AOW-leeftijd is het minder vanzelfsprekend dat deze doelgroep het pensioen in goede gezondheid behaald.

Bovendien verandert door de geschetste ontwikkelingen ook het werk van de werknemer. Veranderingen in logistieke processen en systemen vergen een andere manier van werken. Werknemers moeten leren werken met deze nieuwe systemen en processen. Nieuwe bestel- en levertijden zorgen daarnaast voor andere werktijden. Een veranderend assortiment vraagt van de werknemer dat hij dit assortiment leert kennen en dat hij klanten kan adviseren over de producten. De doelgroep werknemers in fysiek zware beroepen hebben een laag opleidingsniveau en zijn niet gewend zich te ontwikkelen. Ze werken vaak al lang bij het bedrijf en hebben lang in dezelfde functie gewerkt. Hierdoor is er de vrees dat deze werknemers ook niet goed mee kunnen veranderen met de ontwikkelingen die het bedrijf doormaakt en dat hun employability te laag is om iets anders te doen mocht dat nodig zijn.

Om mee te kunnen veranderen met de eisen van de organisatie en daarbij ook gezond te blijven zijn er werknemers nodig die duurzaam inzetbaar zijn. Volgens Schaufeli (2011) is duurzame inzetbaarheid belangrijk omdat medewerkers zich moeten aanpassen aan de veranderende organisatie zodat zij een meerwaarde kunnen blijven bieden en tegelijkertijd op een gezonde wijze door kunnen blijven werken tot het pensioen. Duurzame inzetbaarheid is gericht op een blijvende match tussen werk en persoon. Daarbij gaat het om de juiste vaardigheden en kennis, een goede gezondheid en de juiste houding en motivatie om mee te veranderen van de persoon. Maar ook gaat het om een werkomgeving die goed is afgestemd op de wensen en mogelijkheden van de werknemer.

Dit onderzoek zal om hierboven geschetste redenen gericht zijn op het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.

1.4 Probleemstelling

1.4.1 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit de alle 316 medewerkers in fysiek zware beroepen. Deze populatie heeft functies waarin in grote mate sprake is van fysieke arbeid. Deze werknemers tillen en reiken veel, staan veel en hebben te maken met repeterende werkzaamheden. Het is een aanzienlijk aandeel van het gehele personeelsbestand. De medewerkers zijn werkzaam in de afdelingen (zie bijlage 1 voor het organogram): Zelfbediening Amsterdam, Bezorggroothandel Amsterdam, Vrieshuis Amsterdam, Bezorggroothandel Hoorn, Warehouse, Snijderij, Distributie Harderwijk en Chauffeurs. De volledige functielijst is opgenomen in bijlage 2. De doelgroep is op relatief hoge leeftijd, zie figuur 1.4. De gemiddelde leeftijd is 44 jaar. Ook zijn zij lang in dienst bij het bedrijf, gemiddeld 9 jaar. De fysieke zware functies binnen VRC worden overwegend door mannen ingevuld, 86 procent mannen en 14 procent vrouwen. Tot slot blijkt uit het vooronderzoek uit interviews met P&O functionarissen en managers dat de werknemers laag opgeleid zijn. Exacte gegevens hierover zijn echter niet beschikbaar.

**Figuur 1.4 Leeftijdsverdeling onderzoekspopulatie per geslacht in frequenties**

1.4.2 Doelstelling

Zoals geschetst in de omgevingsanalyse zijn er veel veranderingen gaande die impact hebben op de werknemers van Vroegop Ruhe & Co b.v. Om in gezonde toestand de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken en om op een juiste manier mee te kunnen bewegen met de organisatieveranderingen is duurzame inzetbaarheid belangrijk. Om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te kunnen bevorderen is het van belang te weten wat de huidige duurzame inzetbaarheid van de werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC is. Daarom zal eerst een inventarisatie gemaakt worden van deze duurzame inzetbaarheid en vervolgens zullen aanbevelingen worden geformuleerd om deze te vergroten.

1.4.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

*Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. worden vergroot?*

1.4.4 deelvragen

**Deelvragen literatuuronderzoek**Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er eerst onderzoek gedaan naar de beschikbare literatuur. De volgende drie deelvragen voor het literatuuronderzoek zijn geformuleerd.

1. Wat is duurzame inzetbaarheid?
2. Welke factoren hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen fysiek zware beroepen?
3. Hoe kan beleid omtrent duurzame inzetbaarheid worden vormgegeven?

**Deelvragen fieldresearch**  
Op basis van het literatuuronderzoek en de situatieschets zijn twaalf fieldresearch deelvragen opgesteld. Voor het fieldresearch wordt gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methoden. De deelvragen zijn geordend naar onderzoeksmethode.

*Kwantitatieve vragen*

1. Hoe beoordelen werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. hun gezondheid?
2. Hoe verhoudt de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. zich met de resultaten uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015?
3. Wat is het verband tussen fysieke belasting en de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?
4. Wat is het verband tussen privé-werk balans en de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?
5. Wat is het verband tussen levensstijl en de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?
6. Hoe beoordelen werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. hun arbeidsmarktpositie?

1. Wat is het verband tussen de genoten opleiding van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. en de subjectieve arbeidsmarktpositie?

1. Hoe bereid zijn de werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. om opleiding te volgen?

*Kwalitatieve vragen*

1. In hoeverre worden de resultaten rondom fysieke belasting, werkdruk en arbeidsmarktpositie herkend door de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers en de top managers binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?
2. Wat is het huidige beleid rondom fysieke belasting volgens de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers en de top managers?
3. Wat kan er verbeterd worden aan het beleid rondom fysieke belasting volgens de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers en, de topmanagers en de bedrijfsarts?

*Kwantitatieve en kwalitatieve deelvragen*

1. Met welke redenen en oorzaken wordt verzuimd door werknemers in fysiek zware beroepen volgens de werknemers in fysiek zware beroepen zelf, het midden management en de bedrijfsarts?

# **Literatuuronderzoek**

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek weergeven. Eerst zal het begrip duurzame inzetbaarheid worden gedefinieerd en uitgelegd met theoretische modellen. Vervolgens zullen voor de onderzoeksdoelgroep relevante aspecten en factoren van duurzame inzetbaarheid worden beschreven. In de laatste paragraaf zullen deze factoren verder worden uitgewerkt en wordt inzicht gegeven in hoe organisaties beleid rondom deze factoren kunnen vormgeven.

**2.1 Duurzame inzetbaarheid**

2.1.1 Definitie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op **deelvraag 1**: ‘*Wat is duurzame inzetbaarheid?’*. Duurzame inzetbaarheid is een veel besproken onderwerp. Volgens het Manifest van Duurzame Inzetbaarheid (2012) is het een belangrijk onderwerp om ziekte te voorkomen en mensen inzetbaar te houden tot hun pensioen.

Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011) verstaan onder duurzame inzetbaarheid: “de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren” Vuuren et al. (2011, p2). In deze definitie wordt zowel het huidige als het toekomstige werk betrokken. Ook wordt gedoeld op enerzijds de verantwoordelijkheden van de werknemer en anderzijds de mogelijkheden die de werknemer heeft. Klink, Bültmann, Brouwer & Burdrof (2011) specificeren deze verantwoordelijkheid nog verder:

*Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten* (Klink, et al., 2011, p. 347).

Deze definitie impliceert een verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als de werkgever. De werkgever moet de werknemer in staat stellen gezond te blijven functioneren en zich te ontwikkelen en de werknemer moet de verantwoordelijkheid op zich nemen om gezond en langdurig aan het werk te kunnen blijven.

2.1.2 Theoretische modellen

Er zijn verschillende theoretische modellen over duurzame inzetbaarheid, waarvan een aantal hieronder zullen worden beschreven. Dollevoet, Dona en Evers (2012) onderscheiden vier dimensies binnen duurzame inzetbaarheid: gezondheid en vitaliteit, flexibiliteit, cultuur en leiderschap en mobiliteit. De dimensies gezondheid en vitaliteit gaan over de fysieke en psychische conditie van de werknemer. Flexibiliteit gaat over de match tussen de kennis en kunde van de werknemer en de behoefte van de organisatie. De derde dimensie, cultuur en leiderschap, heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hierbij heeft de bedrijfscultuur invloed op de manier van leren en ontwikkelen binnen de organisatie. De laatste dimensie, mobiliteit, gaat over de bereidheid om te ontwikkelen en het vermogen om te ontwikkelen van de werknemer.

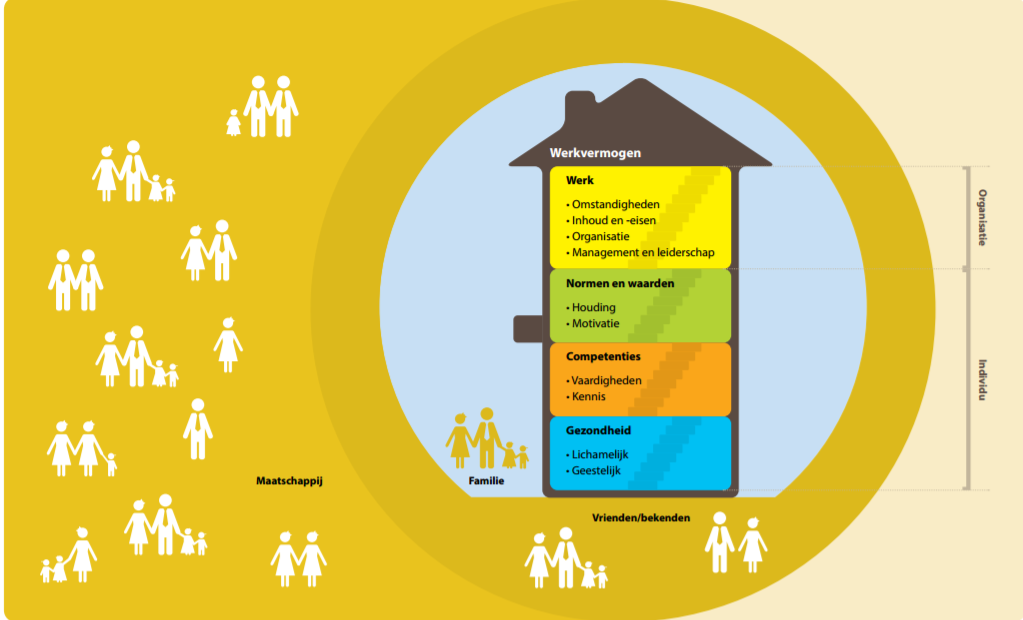
Het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (2010) brengt de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid in kaart. Deze zijn gezondheid en energie, vakkennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid en de werk-privé balans. Tevens beschrijft het model aspecten die binnen de invloedssfeer van de werknemer vallen en binnen de invloedsfeer van de werkgever. Voor de werknemer zijn dit: leefstijl, leren en ontwikkelen, loopbaanplanning en bereidheid tot verandering. Voor de werkgever zijn dit: arbeidsomstandigheden, gezondheidsbevordering, leercultuur en loopbaanpaden, leiderschap, organisatiecultuur en arbeidsvoorwaarden.

Het Manifest Duurzame Inzetbaarheid (2012) beschrijft vier pijlers van duurzame inzetbaarheid: betrokkenheid, organisatie, gezondheid en ontwikkeling. Bij de pijler betrokkenheid is het van belang dat werknemers meesterschap, autonomie en zingeving vinden in hun werk. Bij de pijler organisatie gaat het om een goed ingerichte organisatie die de medewerkers in staat stelt om optimaal hun werk te verrichten. De derde pijler is de gezondheid van werknemers. De vierde pijler, ontwikkeling, kan ervoor zorgen dat werknemers meegaan in de ontwikkelingen van de markt en voorkomt dat werknemers vastroesten.

Een in de literatuur veel voorkomende omschrijving van duurzame inzetbaarheid is die van de Sociaal Economische Raad (2009). De Sociaal Economische Raad (SER) deelt duurzame inzetbaarheid in drie aspecten in: vitaliteit, werkvermogen en employability. De toelichting van deze aspecten in het rapport van de SER is zeer beknopt. Daarom zullen andere bronnen over dezelfde begrippen gebruikt worden.  
Het eerste aspect, vitaliteit, is levenskracht, energie, bezieling en motivatie van de werknemer (SER, 2009). Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (n.d.) beschrijft vier dimensies van vitaliteit: mentale vitaliteit (creatief en zinvol werk hebben, groeien, ontwikkelen), fysieke vitaliteit (energie, lichamelijke conditie en fitheid), sociaal-emotionele vitaliteit (goede relaties met collega’s en klanten en goed samen werken) en zingevingsvitaliteit (iets bijdragen en zinvol werk hebben).   
Het tweede aspect, werkvermogen, gaat over de mate waarin de werknemer in staat is zijn werk te doen. Het model waarin dit begrip inzichtelijk is gemaakt, is het huis van werkvermogen, zie figuur 2.1. De verschillende factoren die invloed hebben op het werkvermogen van een werknemer zijn in dit huis in kaart gebracht. Het dak fungeert hierbij als het werkvermogen en steunt op de vier verdiepingen met factoren. De gezondheid wordt gezien als het fundament en de basis van het werkvermogen. Vervolgens komen de competenties van de werknemer. Deze zijn belangrijk om het werk goed te kunnen uitvoeren. Op de tweede verdieping zijn de normen en waarden opgenomen welke van invloed zijn op de band met de organisatie en de motivatie van de werknemer. Op de derde verdieping zijn de werkkenmerken zoals de inhoud van het werk, arbeidsomstandigheden en arbeidsrelaties met het management. Het balkon fungeert als een contactpunt met de omgeving van de werknemer, bestaande uit familie, vrienden en maatschappij (WSE, 2013).   
Tot slot is het derde aspect, employability, de mate waarin mensen tijdens hun leven productief en belonend werk kunnen vinden en kunnen behouden. Het is gericht op de blijvende inzetbaarheid van werknemers en sluit aan bij de behoefte van de hedendaagse kenniseconomie waarin de werknemer zijn arbeidswaarde op peil houdt en zichzelf van werk verzekert. Volgens Horn en Gorter (1998) is employability een begrip dat in feite gaat over iemands waarde op de arbeidsmarkt. Het is hierbij een kenmerk van de werknemer zelf. Kenmerken van employability zijn flexibiliteit, aanpassingsvermogen, mobiliteit, bekwaamheid en leervermogen.

2.1.3 Tussenconclusie

Duurzame inzetbaarheid gaat over het in goede gezondheid en welzijn aan het werk kunnen blijven. Daarbij zijn de juiste voorwaarden en mogelijkheden in de werkcontext nodig en de juiste attitude en motivatie van de werknemer. Er zijn veel theoretische modellen te vinden die inzicht geven in duurzame inzetbaarheid. Aspecten van duurzame inzetbaarheid uit de verschillende modellen zijn gezondheid, vitaliteit, cultuur, leiderschap, leren en ontwikkelen, vakkennis en vaardigheden, loopbaanplanning, betrokkenheid, meesterschap, ontwikkeling, werkvermogen en employability.



**Figuur 2.1 Het Huis van Werkvermogen**  
Overgenomen van *Werken aan het huis van werkvermogen*,Departement Werk en Sociale Economie, 2013

2.2 Relevante aspecten en factoren van duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op **deelvraag 2**: ‘*Welke factoren hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen?’*. In de vorige paragraaf is het begrip duurzame inzetbaarheid uiteengezet en is gebleken dat duurzame inzetbaarheid een veelomvattend begrip is. Voor de haalbaarheid van dit onderzoek is het daarom belangrijk om richting te geven aan en keuzes te maken in welke aspecten van duurzame inzetbaarheid worden onderzocht. Deze keuzes zijn gemaakt op basis van de relevantie voor de doelgroep van dit onderzoek: werknemers in fysiek zware beroepen. De doelgroep blijkt overeenkomstige kenmerken te hebben met die van mensen met een lagere sociaaleconomische status (lagere SES): een laag opleidingsniveau en een laag inkomen (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2010). In de literatuur is veel te vinden over mensen met een lagere SES. Een ander kenmerk van de doelgroep is de branche waarin zij werkzaam zijn. De jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015 door TNO (n.d.-a) verzamelt branche specifieke gegevens over onder andere gezondheid en verzuimredenen. Deze branches zijn Vervoer en Opslag en Groothandel en Handelsbemiddeling. In deze paragraaf wordt de relevante literatuur omtrent mensen met een lagere SES en mensen die werkzaam zijn in de branches uiteengezet.

2.2.1 Gezondheid

Uit een rapportage van de GGD Brabant-Zuidoost (n.d.) blijkt dat mensen met sociaaleconomisch lagere status (lagere SES) een aanzienlijk minder goede gezondheid hebben dan hogere SES groepen. Mensen die alleen de basisschool hebben afgerond leven gemiddeld zeven jaar korter dan zij die HBO of WO opgeleid zijn. Dit is zelfs een verschil van vijftien jaar met betrekking tot de levensverwachting in goede gezondheid. Deze verschillen komen onder andere omdat lager opgeleiden meer risico gedrag vertoont zoals een ongezonde leefstijl. Laagopgeleiden roken twee keer zoveel als hoger opgeleiden en overgewicht en een hoge bloeddruk komen vaker voor bij deze groep. Ook leiden zij frequenter aan psychische gezondheidsklachten. Lager opgeleiden hebben een hoger risico op depressie of angststoornis en zij voelen zich vaker psychisch ongezond. Tegelijkertijd maakt deze doelgroep weinig gebruik van preventieve voorzieningen zoals gebitcontroles of voorzieningen omtrent stoppen met roken. Mensen in lagere SES groepen zijn vaker eenzaam en geven vaker aan dat ze weinig mensen hebben op wie ze kunnen terugvallen wanneer dat nodig is. Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016) hebben deze lagere SES groepen vaker een veeleisende thuissituatie. Ze hebben vaker schulden, zijn vaker alleenstaand en hebben vaker een kind met psychosociale problemen. De energie en tijd die aan deze problemen worden besteed, bemoeilijken de deelname aan de arbeidsmarkt. Tot slot zijn slechtere arbeidsomstandigheden volgens de GGD Brabant-Zuidoost (n.d.) een oorzaak van een slechtere gezondheid. Het hierboven geschetste beeld rondom gezondheid wordt bevestigd in de resultaten van de NEA 2015 door TNO (n.d.-b), zie tabel 2.1. Lager opgeleiden geven minder goede scores aan hun gezondheid dan hoger opgeleiden. Werknemers in de sector Groothandel en Handelsbemiddeling beoordelen hun gezondheid nagenoeg gelijk op het zelfde niveau als in alle branches. Medewerkers werkzaam in de sector Vervoer en Opslag beoordelen hun algemene gezondheid het slechts.

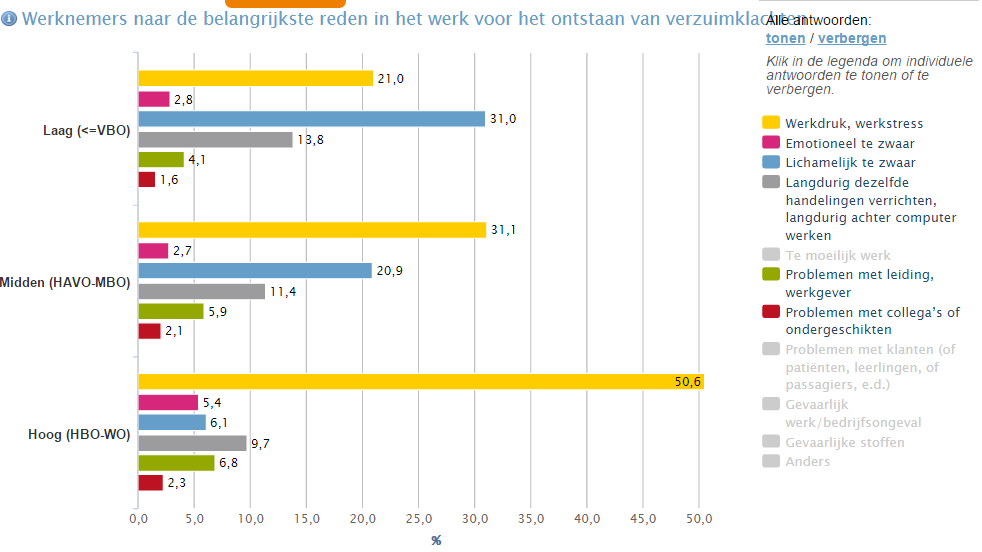
**Tabel 2.1** **Beoordeling algemene gezondheid in gemiddelde, per opleidingsniveau of sector.**Gegevens berekend op basis van de *NEA Benchmarktool*, TNO, n.d-b.

|  |  |
| --- | --- |
| **Beoordeling algemene gezondheid** | **Gemiddelde algemene gezondheid\*** |
| Landelijk: laag opgeleide werknemers | 4,00 |
| Landelijk: hoog opgeleide werknemers | 4,10 |
| Branche: branche totaal | 4,05 |
| Branche: Groothandel en Handelsbemiddeling | 4,06 |
| Branche: Vervoer en Opslag | 3,98 |

\* Gemiddelden zijn op een vijfpunts Likertsschaal. Hierbij is 1 een zeer slechte gezondheid en 5 een zeer goede gezondheid  
  
De NEA 2015 kan inzicht bieden in de arbeidsomstandigheden van de doelgroep. Hieruit blijkt dat laagopgeleiden aanzienlijk meer dan hoogopgeleiden te maken hebben met kracht zetten (63,9% van de respondenten tegenover 16,8%), trillingen of schudden (29,9% tegenover 5,2%), een ongemakkelijke werkhouding (46,9% tegenover 21,2%) en herhalende bewegingen (74,4% tegenover 36,3%). Branche specifiek is te zien dat de sector Vervoer en Opslag structureel slechter scoort op de genoemde arbeidsomstandigheden dan het Branche totaal. De sector Groothandel en Handelsbemiddeling zit ongeveer op hetzelfde niveau als het Branche totaal (TNO, n.d.-b).

Tevens biedt de NEA inzicht in de soort klachten waarom verzuimd wordt. Te zien is dat laagopgeleiden aanzienlijk meer klachten hebben aan het bewegingsapparaat. Meer dan twee keer zoveel laagopgeleiden dan hoogopgeleiden hebben rugklachten, klachten van de nek, schouders, armen, polsen, handen en klachten van de heup, benen, knieën, voeten. Hoogopgeleiden hebben overigens weer meer psychische klachten, vermoeidheid en concentratieproblemen en klachten van de buik, maag en darmen. Branche specifiek valt het op dat de sector Vervoer en Opslag aanzienlijk hoger scoort op klachten aan het bewegingsapparaat in vergelijking met het Branche totaal. Het verschil is soms zelfs 2 procent. Bij de sector Groothandel en Handelsbemiddeling springt rugklachten eruit in vergelijking met het Branche totaal (TNO, n.d.-b). Overigens is de top drie van verzuimklachten van het Branche totaal: griep en verkoudheid (35,3%), rugklachten (5,6%) en klachten buik, maag of darmen (5,5%) (TNO, n.d.-a).

De NEA geeft ook inzicht in de werk gerelateerde oorzaken van het ziekteverzuim. Op de vraag of de klachten door het werk veroorzaakt zijn, wordt een hoog bevestigend antwoord gegeven door laag opgeleiden: 24,3% van de respondenten tegenover 19,3% bij hoger opgeleiden. Branche specifiek is dit voor sector Vervoer en Opslag 11,2%, voor Groothandel en Handelsbemiddeling 7,1% en voor het Branche totaal 8%. De belangrijkste oorzaken in het werk voor het ontstaan van de verzuimklachten zijn weergeven in figuur 2.2. Hieruit blijkt dat lichamelijk te zwaar werk en langdurig dezelfde handelingen verrichten de belangrijkste redenen zijn voor verzuimklachten bij laagopgeleiden. Branche specifiek zijn het de factoren werkdruk en werkstress, langdurig dezelfde handelingen verrichten en problemen met leiding en werkgever die hoger scoren dan het Branche totaal. Op de factor ‘lichamelijk te zwaar werk’ scoort de sector hierbij minder dan het Branche totaal (14,9% tegenover 18,4%). De sector Vervoer en Opslag scoort hoger op lichamelijk te zwaar werk en langdurig dezelfde handelingen verrichten in vergelijking met het Branche totaal (TNO, n.d.-b).

**Figuur 2.2 Overzicht van belangrijkste oorzaken in het werk van verzuim per opleidingsniveau op landelijk niveau**  
Overgenomen van *NEA benchmarktool*, TNO, n.d.-b

2.2.2 Arbeidsmarktpositie en employability

Zoals benoemd in paragraaf 2.1 is employability in feite de waarde die iemand heeft op de arbeidsmarkt en de mogelijkheid van iemand om aan het werk te kunnen blijven. Josten (2010) heeft op basis van werkloosheid, uurloon, beroepsniveau, type contract en baanomvang geconstateerd dat lager opgeleiden een slechtere arbeidsmarktpositie hebben dan mensen met een hoger opleidingsniveau. Het werkloosheidspercentage is bij deze groep hoger en deze medewerkers hebben relatief vaker een flexibel of kort contract. Volgens Onderwijs in Cijfers (n.d.) was de arbeidsparticipatie onder laagopgeleiden in 2016 aanzienlijk lager dan die van middelbaar en hoger opgeleiden (47 procent tegenover 70 en 80 procent). Volgens Josten (2010) is laaggeschoold werk bovendien onderhevig aan veranderingen. Door technologische vooruitgang worden productiviteitsstijgingen gerealiseerd en neemt de personeelsbehoefte in bepaalde beroepen toe en in andere af. Veel economen verwachten dat deze trend zich zal blijven voortzetten en dat de vraag naar laaggeschoold arbeid afneemt door automatisering.

Er zijn verschillende oorzaken voor de verminderde arbeidsmarktpositie van laagopgeleiden volgens Josten (2010). Een belangrijke oorzaak is het gebrek aan scholing. Scholing zorgt ervoor dat arbeidskrachten aantrekkelijker zijn voor werkgevers. Zo verhoogt scholing de productiviteit van medewerkers. Ook is het zo dat mensen met een goede gezondheid, hoge motivatie en veel aangeboren capaciteiten vaker een vervolg opleiding doen. Hierdoor zijn deze mensen interessanter zijn voor werkgevers. Hoger opgeleiden blijken daarnaast beter de benodigde vak competenties te leren. Factoren die de deelname aan het arbeidsproces verslechteren zijn het gebrek aan vaardigheden en codes die werkgevers belangrijk vinden zoals op tijd komen, representatief gekleed en verzorgd zijn en het beschikken over een goede arbeidsmoraal. Ook heeft de economische situatie, wetgeving en het onderwijssysteem invloed op de arbeidsmarktpositie. Zo heeft de economie invloed op de werkloosheid, kan wetgeving (bijvoorbeeld het aanpassen van het minimum loon) de arbeidskosten voor werkgevers verminderen en hebben regelingen zoals de leerplicht invloed op het opleidingsniveau in Nederland.

2.2.3 Tussenconclusie

Mensen met een lagere SES blijken voornamelijk problemen te ervaren rondom gezondheid en de positie op de arbeidsmarkt. Deze groep mensen blijken zowel fysiek als mentaal minder gezond te zijn en hebben vaker last van lichamelijke en psychische problemen. Ook blijken ze een slechtere arbeidsmarktpositie te hebben, een van de kenmerken van employability. Hierdoor komt de focus van dit onderzoek te liggen op twee aspecten van duurzame inzetbaarheid: gezondheid en arbeidsmarktpositie. De literatuur geeft tevens inzicht in de factoren die invloed hebben op deze slechtere gezondheid en arbeidsmarktpositie. Voor gezondheid zijn de belangrijkste factoren levensstijl, een veeleisende thuissituatie en fysieke belasting als gevolg van slechtere arbeidsomstandigheden. De oorzaak van een lagere arbeidsmarktpositie van mensen met een lagere SES blijkt voornamelijk te liggen aan een gebrek van scholing.

2.3 Beleid omtrent gezondheid en employability

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op **deelvraag 3**: ‘*Hoe kan beleid worden vormgegeven omtrent gezondheid en arbeidsmarktpositie?’*. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de factoren zoals beschreven in de vorige paragraaf. Deze factoren worden verder uitgewerkt en aangevuld aan de hand van de literatuur. Vervolgens wordt aan de hand van deze factoren mogelijk organisatiebeleid beschreven.

2.3.1 Gezondheidsbeleid

**Fysieke belasting**Zoals is gebleken is fysiek te zwaar werk een belangrijke oorzaak van verzuimklachten voor werknemers in de branches Groothandel en Handelsbemiddeling en Vervoer en Opslag. Peereboom en De Lange (2011) beschrijven fysieke belasting als het belasten van het bewegingsapparaat. Het is op te delen in mechanische of energetische belasting. Bij mechanische belasting treden er vaak lokale problemen op zoals overbelaste spieren of spier-, bot- of peesverbindingen. Deze klachten worden veroorzaakt door bijvoorbeeld tillen, dragen en trekken van zware objecten. Bij energetische belasting is de gehele energievoorziening het probleem, waardoor vermoeidheid optreedt. Dit wordt veroorzaakt door langdurig zwaar werk.

Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (n.d.) is de preventie van gezondheidsrisico’s door fysieke belasting in de basis geregeld in de Arbowet. Een werkgever is verplicht om volgens de Arbowet een beleid te voeren ter preventie van gezondheidsrisico’s door arbeidsomstandigheden. De verplichtingen op grond van deze wet zijn het ontwikkelen van een arbeidsomstandighedenbeleid, gezondheidsgevaren zoveel mogelijk bij de bron oplossen, het opstellen van een risico-inventarisatie en –evaluatie en een periodiek medisch onderzoek aanbieden. Onderzoek van Kemp en Engelen (2004) geeft inzicht in preventieve beleidsvormen binnen organisaties. Het meeste beleid binnen organisaties is gericht op houding, repeterende bewegingen, beeldschermgebruik, kracht zetten, lawaai, gevaarlijk werk, gevaarlijke stoffen, werkdruk en trillingen. Hierbij worden maatregelen ingezet zoals voorlichting over bedrijfsongevallen en hulpmiddelen voor fysieke belasting zoals tilhulpen en beschermingsmiddelen. Ook kunnen diensten worden aangeboden zoals externe verzuimbegeleiding en fysiotherapie.

**Privé-werk balans**Mensen met een lagere SES blijken vaker een veeleisende thuissituatie te hebben. Volgens Peeters & Heiligers (2007) blijkt uit onderzoek naar de privé-werk balans dat werk en privé veel invloed op elkaar kunnen uitoefenen. Dit wordt ook wel spill-over genoemd: aspecten van het werk en privé lopen in positieve en negatieve zin in elkaar over. Voorspellende factoren voor de invloed van werk op privé zijn werkdruk en werkstress op het werk, onvoorspelbaarheid van werktijden, hoge mate van betrokkenheid bij het werk en de negatieve invloed van leidinggevende of werkcultuur. Factoren voor de invloed van de thuissituatie op werk zijn stress in de familie, sterke betrokkenheid bij de thuissituatie en het gebrek aan steun van partner of familie. Het bevorderen van de balans tussen werk en privé van werknemers kan leiden tot een verhoogde productiviteit en minder verzuim. Voorzieningen vanuit organisaties zijn bijvoorbeeld kinderopvang, verlof, flexibele werktijden en werken op afstand.

**Levensstijl**Levensstijl blijkt voor laagopgeleiden een belangrijke oorzaak te zijn van gezondheidsverlies. Gedrag is een belangrijke indicator voor gezondheid. Volgens Geurts en Smulders (2007) zijn roken en overgewicht de belangrijkste oorzaken van gezondheidsverlies. Rokers leven circa vier jaar korter en voor mensen met overgewicht is dit 5 jaar. Laagopgeleiden hebben meer kans op overgewicht en roken vaker. Uit onderzoek door Sanders, Ybema, Jans en Hildebrandt (2011) blijkt dat losse maatregelen zoals het terugdringen van alcoholgebruik, bevorderen van beweging tijdens en buiten werktijd, roken terugdringen en gezonde voedingsgewoonten bevorderen geen invloed hebben op de leefstijl en zelf gerapporteerde gezondheid van werknemers. Echter blijkt uit onderzoek door Kemp en Engelen (2004) dat veel organisaties juist deze maatregelen gebruiken om een gezonde levensstijl te bevorderen. Sanders, Ybema en Gründemann (2005) pleiten voor integraal gezondheidsmanagement (IGM). IGM is ontwikkeld door TNO in opdracht van het ministerie van volksgezondheid en gaat om het systematisch managen van organisatieactiviteiten met als doel gezondheid te bevorderen. IGM is geen tool of maatregel maar gaat om het inbedden van gezondheid op zeven ‘lijnen’: gezondheid als strategisch thema, gezondheid in het primaire proces, een gezonde fysieke omgeving, een gezonde werkomgeving, gezonde mensen, een gezonde relatie met de directe omgeving en gezonde producten en/of diensten. Werknemers in bedrijven die doen aan IGM verzuimen minder vaak, hebben minder klachten aan het bewegingsapparaat en voelen zich in het algemeen gezonder.

2.3.2 Arbeidsmarktpositiebeleid

Uit paragraaf 2.2 blijkt dat de arbeidsmarktpositie van werknemers met een laag opleidingsniveau een belangrijk aandachtspunt is. Hieronder zal beschreven worden hoe beleid kan worden vormgegeven om deze arbeidsmarktpositie en daarmee de employability van werknemers te verbeteren.

Oplossingen voor de problemen rondom de arbeidsmarktpositie zijn voornamelijk te vinden in opleiding volgens Josten (2010). Volgens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016) blijkt echter dat scholing voor werkenden vaak gericht is op het vervullen van de huidige functie. Wanneer deze opleidingen echter op toekomstig werk worden gefocust kan dit de arbeidsmarktpositie aanzienlijk verbeteren. Scholingstrajecten verhogen de kans op werk en een goed salaris bij laagopgeleiden aanzienlijk. Scholing is naast beloning en doorstroommogelijkheden een van de instrumenten van employabilitybeleid volgens de SER (2009). Met scholing kan de werknemer zijn arbeidsmarktwaarde op peil houden en zo zichzelf verzekeren van werk.

Volgens Hort en Gorter (1998) is de employability van werknemers voor een werkgever bovendien een middel om bedrijfsdoelen te behalen. HRM is verantwoordelijk voor het geheel aan activiteiten om de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel te waarborgen. De ontwikkeling van de juiste competenties is hierbij noodzakelijk om de bedrijfsstrategie mogelijk te maken. Organisaties moeten daarbij de gewenste competenties afzetten tegen de aanwezige competenties en deze kloof dichten door middel van een leerstrategie. Voor werkgevers schuilt in het employability-begrip een paradox. Employability gaat namelijk om het verhogen van de arbeidsmarktwaarde van iemand zodat deze persoon verzekerd is van werk in zijn leven. Wanneer een werkgever investeert in het verhogen van de employability van zijn werknemers, bindt hij aan de ene kant deze werknemers aan zijn organisatie. Aan de andere kant geeft hij ze echter ook de mogelijkheid om te vertrekken. Een goede afweging tussen het bedrijfsbelang en het werknemersbelang is hierbij van belang.

Sanders, Hazelzet en Cielen (2011) geven aan dat scholing voor laagopgeleiden niet gebruikelijk is. Laagopgeleiden nemen minder vaak deel aan scholing dan middelbaar en hoger opgeleiden. De intentie om scholing te volgen wordt beïnvloed door de houding van de werknemer tegenover scholing (attitude) en ook het gevoel van de werknemer dat hij de scholing tot een goed einde kan brengen (self efficacy). De attitude en self efficacy tegenover scholing kunnen worden vergroot door een omgeving die waarde hecht aan scholing. De steun van leidinggevenden, de steun van collega’s en de loopbaan oriëntatie zijn hierbij van belang. De organisatie kan scholing stimuleren door het houden van voorgangsgesprekken en het bespreken van loopbaanperspectieven. Ook kan de houding tegenover scholing worden verbeterd door de steun van de collega’s te vergroten. Dit kan door middel van het bespreken van opleiding en ontwikkeling in teamverband. Tot slot is het belangrijk om serieus te luisteren naar de wensen van medewerkers en een middenweg te vinden tussen organisatiebelang en het belang van de werknemer.

2.3.3 Tussenconclusie

Beleid om de gezondheid te bevorderen kan worden vormgegeven op het gebied van fysieke belasting, privé-werk balans en levensstijl. Arbeidsmarktpositie beleid kan worden vormgegeven in de vorm van opleidingsbeleid. Naast relevant beleid zijn ook de factoren die van belangrijke invloed zijn op de gezondheid en arbeidsmarktpositie van lagere SES groepen verder uitgewerkt. Voor gezondheid zijn dit fysieke belasting, privé-werk balans en levensstijl. Voor arbeidsmarktpositie is dit opleiding.

2.4 Conclusie literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek is het begrip duurzame inzetbaarheid uiteengezet. Dit is een veelomvattend onderwerp. Om focus aan te brengen in het onderzoek zijn resultaten gebruikt uit onderzoeken onder doelgroepen met dezelfde kenmerken als de medewerkers in fysiek zware beroepen. Hieruit komen twee deelaspecten naar voren van duurzame inzetbaarheid: gezondheid en arbeidsmarktpositie. Bij gezondheid blijken een aantal privé- en werkfactoren een invloed te hebben. Dit zijn fysieke belasting, privé-werk balans en levensstijl. Voor arbeidsmarktpositie is dit voornamelijk opleiding.

# Methode

Op basis van het voorgaande literatuuronderzoek zijn de fieldresearch deelvragen opgesteld. In dit hoofdstuk worden de methoden beschreven die gebruikt worden om deze deelvragen te beantwoorden. Als eerste zal wordt verantwoord welke methoden worden gebruikt. Vervolgens wordt de populatie beschreven bij wie onderzoek wordt gedaan. Daarna volgen de meetinstrumenten die gebruikt worden en tot slot volgt de procedure om de resultaten te analyseren.

3.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Het vooronderzoek omvatte het afnemen van kwalitatieve interviews met HR-functionarissen, lijnmanagers, directeuren en medewerkers. Ook is er gebruik gemaakt van deskresearch en zijn documenten bestudeerd zoals de verschillende cao’s en de websites van VRC. Het literatuuronderzoek is gedaan door middel van deskresearch.

Om de fieldresearch vragen te beantwoorden worden twee methoden van onderzoek gebruikt. Er is voor kwantitatief onderzoek gekozen zodat cijfermatig inzicht kan worden gegeven over de duurzame inzetbaarheid van een grote groep medewerkers. Tevens kan met deze informatie verbanden worden onderzocht tussen relevante factoren en duurzame inzetbaarheid.   
Deelvraag 4 tot en met 11 zullen aan de hand van deze methode worden beantwoord. Daarnaast is voor een kwalitatieve methode gekozen. Hierdoor kunnen de achtergronden van de kwantitatieve gegevens worden belicht en kunnen deze gegevens goed geïnterpreteerd worden. De kwalitatieve methode wordt ook gebruikt om inzicht te geven in het huidige en gewenste beleid. Hierdoor kunnen aanbevelingen gericht worden geformuleerd.   
Deelvraag 12 tot en met 14 zullen aan de hand van de kwalitatieve methode worden beantwoord. Deelvraag 15 zal zowel door middel van kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek worden beantwoord. De medewerkers in fysiek zware beroepen zullen via de kwantitatieve methode worden bevraagd en de midden managers via de kwalitatieve methode.

3.2 Onderzoekspopulatie

3.2.1 Vragenlijst

De onderzoekspopulatie van de enquête bestaat uit alle 313 werknemers in fysiek zware beroepen binnen het gehele bedrijf. Er is hierbij gekozen om de gehele populatie te onderzoeken in plaats van een steekproef. Hierdoor zijn de resultaten nauwkeuriger. De functies zijn geselecteerd op basis van de mate waarin een medewerker fysieke arbeid moet verrichten. Het gaat hierbij om functies met werkzaamheden zoals tillen, reiken, bukken, lopen en staan. Deze medewerkers zijn op basis van het vooronderzoek geselecteerd. De verschillende functies zijn naar aard van werkzaamheden en werkomgeving ingedeeld in vijf functiegroepen. De functiegroepen zijn hieronder beschreven. In bijlage 2 is de volledige lijst van functies te vinden. In bijlage 1 is het organogram te vinden waarop de verschillende afdelingen zijn weergeven.

**Functiegroepen**  
Algemeen (85 medewerkers, 27,2 procent van de onderzoekspopulatie). Medewerkers in deze functiegroep zijn werkzaam in de Zelfbedieningsgroothandel Amsterdam. Het gaat hierbij om functies zoals vakkenvullers, slagers, vis-specialisten en verschillende vakspecialisten. Deze werknemers staan veel, verrichten repeterende handelingen en tillen (zware) producten.

Chauffeur (64 medewerkers, 20,5 procent van de onderzoekspopulatie). Medewerkers in deze functiegroep zijn werkzaam binnen het bedrijfsonderdeel VRC Transport. Het gaat hierbij om de functie vrachtwagenchauffeur. De vrachtwagenchauffeur heeft veel te maken met zware producten die bij de klant geleverd moeten worden. Hierdoor is hij veel aan het tillen, duwen en reiken. Ook zijn er verschillende verzwarende omstandigheden zoals het weer, lastig te bereiken klanten en verschillende klimaten in koelcellen.

Kassa (30 medewerkers, 9,6 procent van de onderzoekspopulatie). Medewerkers in deze functiegroep zijn werkzaam binnen de Zelfbediening Amsterdam. Het gaat hierbij om functies zoals kassière en medewerker klantenservice. De medewerkers hebben te maken met repeterende handelingen en het langdurig aanhouden van een bepaalde houding.

Magazijn (109 medewerkers, 34,6 procent van de onderzoekspopulatie). Medewerkers in deze functiegroep zijn werkzaam binnen de magazijnen van de afdelingen Zelfbediening Amsterdam, Bezorggroothandel Amsterdam, Vrieshuis Amsterdam, Bezorggroothandel Hoorn, Warehouse en Distributiecentrum Harderwijk. Het gaat hierbij om functies zoals orderpicker, magazijn medewerker en medewerker ontvangst goederen. Deze medewerkers hebben te maken met veel lopen en staan, het tillen en reiken van (zware) producten en repeterende werkzaamheden.

Overig (25 medewerkers, 8,0 procent van de onderzoekspopulatie). Medewerkers in deze functiegroep zijn werkzaam in verschillende bedrijfsonderdelen. Het gaat hierbij om functies zoals medewerker fust, medewerker snijderij, medewerker technische dienst en medewerker bedrijfsrestaurant. Deze medewerkers hebben variërende fysieke werkzaamheden zoals veel staan, tillen en reiken van producten en repeterende handelingen.

3.2.2 Interview populatie

Voor de interviews zijn vier onderzoeksdoelgroepen gevormd. Voor deelvraag 12, 13 en 14 zijn dit de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers, de top managers en de bedrijfsarts voor deelvraag 14. Voor deelvraag 15 zijn dit de medewerkers in fysiek zware beroepen, de midden managers en de bedrijfsarts. Hieronder zal eerst de doelgroep keuze worden toegelicht en vervolgens de selectieprocedure binnen de verschillende doelgroepen.

Deelvraag 12, 13 en 14 worden onderzocht binnen drie doelgroepen op drie verschillende niveaus: medewerker, midden management en top management.   
De eerste doelgroep zijn de werknemers in fysiek zware beroepen. Deze doelgroep kan verdiepende informatie geven over de resultaten van de enquête, het huidige en het gewenste beleid. Dit kunnen zij doen vanuit het perspectief van hun eigen werkcontext.   
De volgende doelgroep bestaat uit zeven midden managers. Deze midden managers zijn de afdelingshoofden van (zie bijlage 1 organogram) de Zelfbediening Amsterdam, de Bezorggroothandel Amsterdam, de Bezorggroothandel Hoorn, het Warehouse, de Snijderij, het Distributiecentrum Harderwijk en Chauffeurs. Zij hebben vanuit hun functie overzicht over de afdeling en kunnen inzicht geven vanuit dat perspectief.   
Tot slot wordt de doelgroep top managers geïnterviewd. Dit zijn de drie managers van de bedrijfsonderdelen De Kweker, Natudis, Vroegop Windig en VRC Transport (de laatste twee genoemden worden door één manager bestuurd). Zij kunnen vanuit het perspectief van het gehele bedrijfsonderdeel verdiepende informatie geven. Daarnaast wordt deelvraag 14 aangevuld met gewenst beleid vanuit de bedrijfsarts. Zij kan vanuit een medisch perspectief inzicht geven in wat er moet gebeuren om beleidsmatig te verbeteren rondom fysieke belasting.

In deelvraag 15 de vraag gesteld naar de redenen en oorzaken van verzuim. Deze vraag wordt zowel op een kwalitatieve als op een kwantitatieve wijze beantwoord. Op kwalitatief gebied zijn er drie doelgroepen.   
De eerste doelgroep bestaat uit de medewerkers in fysiek zware beroepen. Deze worden bevraagd via de vragenlijst.   
De midden managers vormen de tweede doelgroep. Zij zijn casemanager voor het verzuim van de werknemers binnen hun afdeling. Vanuit die rol kunnen zij inzicht geven in het verzuim van fysiek zware medewerkers.   
De derde doelgroep is de bedrijfsarts van de organisatie, die vanuit een medisch perspectief inzicht kan geven in de verzuimklachten en oorzaken van de werknemers. Overigens is er onder de top managers niet onderzocht omdat zij te weinig inzicht bleken te hebben in het verzuim van medewerkers binnen hun bedrijfsonderdeel. Op de kwantitatieve methode van deze deelvraag wordt verder in dit hoofdstuk ingegaan.

Onder de doelgroep medewerkers in fysiek zware beroepen zijn 16 interviews gedaan. Omdat de onderzoekspopulatie onderverdeeld is in functiegroepen, zijn de 16 interviews verdeeld over de verschillende functie groepen. Daarbij zijn deze interviews verdeeld op basis van het aantal werknemers in de functiegroep. De onderzoekspopulatie bestaat bijvoorbeeld voor 27,2 procent (85 medewerkers) uit medewerkers in de functiegroep Algemeen. Vervolgens is 27,2% genomen van 16 interviews om deze goed te verdelen. Dit komt voor de functiegroep Algemeen uit op 4 interviews. Binnen de functiegroep Chauffeurs zijn er drie interviews afgenomen, binnen Kassa één interview, binnen Magazijn zeven interviews en binnen Overig één interview. Er is daarbij gekozen voor één extra interview voor de functiegroep magazijn, gezien de vele locaties en verschillende functies. De interviews zijn verder nog zover mogelijk verdeeld over de verschillende functies, afdelingen en locaties binnen de functiegroepen. Er is verder geen rekening gehouden met het aantal dienstjaren, leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Idealiter zouden de respondenten at random zijn geselecteerd, maar dit was niet goed mogelijk vanwege de slechte bereikbaarheid van de werknemers (geen beschikking over computer, wisselende diensten). Daarom is de selectieprocedure als volgt verlopen: de onderzoeker heeft een afspraak gemaakt met een midden manager. Deze manager riep vervolgens beschikbare werknemers op via de telefoon met de vraag of zij wilden deelnemen aan een interview. Deze selectieprocedure is misschien minder representatief omdat de manager invloed heeft op het keuze proces (meer hierover in hoofdstuk 5.5 Discussie).

Alle zeven midden managers zijn benaderd voor een interview. Twee daarvan, de manager Snijderij en de manager bezorggroothandel Amsterdam, waren niet beschikbaar vanwege onvoorziene omstandigheden. Vijf midden managers zijn uiteindelijk geïnterviewd. Tevens zijn alle drie de top managers benaderd waarvan er twee zijn geïnterviewd en er één heeft afgezegd.

3.3 Meetinstrumenten

3.3.1 Vragenlijst

De duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen is gemeten aan de hand van een schriftelijke vragenlijst. Deze duurzame inzetbaarheid wordt geïnventariseerd aan de hand van de variabelen gezondheid en arbeidsmarktpositie. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat de gezondheid en de arbeidsmarktpositie aandachtspunten zijn. Ook worden een aantal factoren gemeten die volgens de literatuur invloed hebben op de gezondheid en de arbeidsmarktpositie. Voor gezondheid zijn dit fysieke belasting, privé-werk balans en levensstijl. Voor arbeidsmarktpositie zijn dit de gevolgde opleidingen. Ook wordt de opleidingsbereidheid van werknemers in kaart gebracht. Daarnaast worden er nog vijf demografische variabelen gemeten: geslacht, leeftijd, functiegroep, opleidingsniveau en aantal dienstjaren. Deze variabelen zullen afgezien van functiegroep niet worden gebruik om de resultaten verder te specificeren. De vragenlijst telt 24 vragen en is te vinden in bijlage 3.

De medewerkers zijn op hun gezondheid bevraagd aan de hand van drie factoren: de gezondheidsbeleving van algemene gezondheid, van fysieke gezondheid en van mentale gezondheid. Dit gebeurd via een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 zeer slecht is en 5 zeer goed. Op basis van de drie factoren wordt vervolgens een gemiddelde berekend waarmee de totale gezondheid van werknemers inzichtelijk kan worden gemaakt. De vraag omtrent de factor algemene gezondheid is overgenomen uit de NEA 2015 door TNO (n.d.-a). Daardoor kan deze gemakkelijk worden vergeleken met de resultaten en kan worden beoordeeld in hoeverre de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen goed of slecht is. De fysieke en mentale gezondheid zijn daarnaast toegevoegd om verder inzicht te geven in hoe werknemers hun gezondheid beoordelen.

De drie factoren van invloed op de gezondheid zijn fysieke belasting, privé-werk balans en levensstijl. De respondent zal bij elke factor worden gevraagd deze te beoordelen aan de hand van een 5-punts Likertschaal. Elke factor heeft variërend van 1 tot 3 stellingen. Hierbij meet elke stelling een variabele die uiteindelijk de score van de factor bepaalt. De variabelen zijn gebaseerd op het theoretisch kader. De variabelen en de interpretatie van de Likert schaal zijn weergeven in tabel 3.1. Een voorbeeld van een stelling is: ‘*Ik heb een veeleisende thuissituatie.*’ Het verband tussen de factoren en gezondheid zullen vervolgens berekend worden door middel van statistische analyses. Zie paragraaf 3.4.1 voor meer informatie.

Ook zal er in de vragenlijst worden gevraagd naar het verzuim van werknemers. Daarbij zijn er drie vragen opgenomen om het verzuim in kaart brengen: (1) met welke klachten de werknemer voor het laatst verzuimd heeft, (2) of dit gevolg was van het werk en (3) zo ja, welke factoren in het werk dit verzuim (deels) veroorzaakt hebben. Daarnaast wordt er door middel van half-gestructureerde interviews verder inzicht vergaard in het verzuim.

**Tabel 3.1 Factoren van gezondheid en arbeidsmarktpositie en de stellingen die de variabelen meten**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Factoren gezondheid | Variabelen stellingen gezondheid | Vijfpuntsschaal beoordeling |
| Fysieke belasting | Mate van fysieke belasting | 1 = werk fysiek niet te belastend, 5 = werk fysiek te belastend |
|  |  |  |
| Privé-werk balans | Veeleisendheid thuissituatie | 1 = lage mate van veeleisendheid thuissituatie, 5 = hoge mate van veeleisendheid thuissituatie |
|  | Balans tussen werk en privé | 1 = minder goede balans tussen werk en privé, 5 = goede balans tussen werk en privé |
| Levensstijl | Levensstijl | 1 = minder goede levensstijl, 5 = goede levensstijl |

De arbeidsmarktpositie wordt gemeten aan de hand van een enkele factor: de mate waarin iemand aangeeft snel aan een andere baan te komen wanneer hij zou solliciteren. Dit wordt aan de hand van een stelling gedaan waarop weer met een 5-punts Likertschaal kan worden geantwoord. Hierbij is 1 helemaal oneens en 5 helemaal eens.

Het verband tussen gevolgde opleiding en arbeidsmarktpositie zal worden onderzocht door het antwoord op de vraag: ‘*Ik heb de afgelopen twee jaar een opleiding of cursus gevolgd in het kader van toekomstig werk*’ te koppelen aan de ervaren arbeidsmarktpositie. Deze stelling is gericht op toekomstig werk omdat volgens Hort en Gorter (1998) de arbeidsmarktpositie verbeterd kan worden als scholing niet op het huidige werk maar op toekomstig werk gericht zou zijn.

Uit literatuur door Sanders, Hazelzet en Cielen (2011) blijkt dat de deelname aan scholing in grote mate wordt beïnvloed door de houding van werknemers tegenover scholing. In de vragenlijst wordt daarom gevraagd naar in hoeverre medewerkers opleiding noodzakelijk vinden en bereid zijn opleiding te volgen.

De vragenlijst is opgesteld met behulp van het online enquête programma Surveymonkey.com. Er is hierbij gekozen om de vragen niet verplicht te stellen omdat tests met verplichte vragen leidden tot een vragenlijst die niet ingediend kon worden. Hierdoor hebben sommige werknemers antwoorden niet ingevuld en missen er bij bepaalde vragen enkele antwoorden. Doordat de medewerkers in fysiek zware beroepen op hun werkplek meestal geen toegang hebben tot een computer en werk e-mailadres moesten andere manieren verzonnen worden om de doelgroep te bereiken. De vragenlijst is anderhalve week van te voren aangekondigd via posters, een monitor bericht in de kantines en via communicatie door afdelingshoofden. Vervolgens is er is een flyer met de link naar de enquête, begeleid door een brief ondertekend door de CEO naar de thuisadressen van werknemers gestuurd. Daarnaast is er een sms en een e-mail met de link gestuurd naar de beschikbare privé e-mail en telefoonnummers. Na een week is er een herinneringse-mail en sms gestuurd.

3.3.2 (Half-)gestructureerde interviews

Het meetinstrument half-gestructureerde interviews is gebruikt om (1) te controleren of de resultaten kloppen en om verdiepende achtergrond informatie van de resultaten van de vragenlijst te vergaren, (2) het huidige beleid omtrent de resultaten van de vragenlijst in kaart te brengen en (3) het gewenste beleid in kaart te brengen. Er is hierbij gekozen voor half-gestructureerde interviews zodat de duidelijke structuur in het interview de juiste onderwerpen aansnijdt, maar tegelijkertijd genoeg ruimte overlaat voor de persoonlijke belevingen van de ondervraagde. Op deze wijze wordt er zo veel mogelijk informatie verzameld en kan het onderwerp afhankelijk van het gespreksverloop worden aangesneden (Ferdie Migchelbrink Consultancy, n.d.).

Uit een tussentijdse analyse van de resultaten van de vragenlijst kwam naar voren dat fysieke belasting, werkdruk en arbeidsmarktpositie aandachtspunten zijn. In eerste instantie was het plan om de volledige vragenlijstanalyse te gebruiken voor de interviews. Omwille van de tijd is er echter gekozen voor een tussentijdse analyse van de antwoorden op enquête vraag 17 en 18. Vraag 17 is: ‘*Welke van de volgende werk en/of privé factoren hebben een negatieve invloed op jouw gezondheid?’*. Vraag 18 is: ‘*Wanneer ik zou solliciteren, kom ik gemakkelijk aan een andere baan.*’. In totaal zijn er vijf interviewvragen, zie tabel 3.2. In eerste instantie was het plan om dezelfde drie vragenreeksen voor elk resultaat te stellen. Echter bleek dit niet haalbaar doordat de resultaten niet werden herkend of doordat de vraag niet werd begrepen. Meer hierover in paragraaf 4.3.2.

**Tabel 3.2 Interview vragen omtrent fysieke belasting, werkdruk en arbeidsmarktpositie**

|  |  |
| --- | --- |
| Resultaat | Interview vragen |
| Fysieke belasting | **1.** Op vraag 17 uit de vragenlijst geven 23 mensen aan dat lichamelijk te zwaar werk een negatieve invloed heeft op hun gezondheid. Herken je deze resultaten in jouw werk of binnen jouw bedrijfsonderdeel? |
|  | **2.** Hoe wordt er nu omgegaan met deze fysieke belasting binnen jouw werkomgeving of bedrijfsonderdeel? |
|  | **3.** Wat zou helpen om de fysieke belasting te verminderen? |
| Werkdruk | **4.** Op vraag 17 uit de vragenlijst geven 19 mensen aan dat werkdruk een negatieve invloed heeft op hun gezondheid. Herken je deze resultaten in jouw werk of binnen jouw bedrijfsonderdeel? |
| Arbeidsmarktpositie | **5.** Op vraag 18 uit de vragenlijst geven 27 mensen aan niet gemakkelijk aan een andere baan te komen wanneer zij zouden solliciteren. Herken je dit? |

Deelvraag 15 zal worden beantwoord door interviews met de medewerkers in fysiek zware beroepen, de midden managers en de bedrijfsarts. Zoals benoemd worden de medewerkers in fysiek zware beroepen geraadpleegd via de vragenlijst. De midden managers worden door middel van een gestructureerd interview met drie vragen geïnterviewd. Deze vragenlijst is opgenomen in bijlage 4. De bedrijfsarts wordt tijdens een half-gestructureerd interview twee vragen gesteld: (1) ‘*Wat zijn veelvoorkomende ziektebeelden in de organisatie en wat zijn de oorzaken?’* en (2) ‘*Wat kan er verbeterd worden om de fysieke belasting te verminderen?’*.

Elk interview duurt tussen de 20 en 30 minuten en wordt afgenomen in een gesloten ruimte. Daarnaast wordt het interview opgenomen met een mobiele telefoon indien daar toestemming voor wordt gegeven door de geïnterviewden. Hierdoor kunnen de interviews later uitgewerkt worden. Eén geïnterviewde had hier bezwaar tegen en daarbij is de uitwerking tijdens het interview gedaan.

3.4 Analyseprocedure

3.4.1 Vragenlijst

Alle kwantitatieve deelvragen zullen beantwoord worden door middel van frequentietabellen en grafieken. Ook zullen beschrijvende gegevens worden berekend zoals het gemiddelde, de modus, de mediaan en de standaarddeviatie. Deze zullen met behulp van Excel 2010 worden gegenereerd. Daarnaast wordt er bij deelvraag 6,7 en 8 gevraagd naar het verband tussen variabelen. Deze zullen worden beantwoord met behulp van het analyse programma IBM SPSS Statistics 24. Gebruik zal worden gemaakt van de Pearson’s productmoment-correlatie bij de nominaal verdeelde variabelen en van de Spearman’s rangcorrelatie bij niet-nominaal verdeelde variabelen. Deelvraag 10 is tevens een verband vraag. De variabele is echter op nominaal niveau (antwoord opties ‘ja’ en ‘nee’) en zal daarom beantwoorden aan door middel van een kruistabel, gegenereerd in Excel 2010.

3.4.2 Half-gestructureerde interviews

De uitkomsten van de interviews van deelvraag 12, 13 en 14 worden geanalyseerd met behulp van een codeerschema. Hierbij zullen relevante stukken tekst van een kleur worden voorzien en gegroepeerd. Deze stukken tekst worden vervolgens in een schema weergeven, om het overzichtelijk te maken.

De interviews ten behoeve van deelvraag 15 worden op verschillende manieren geanalyseerd. De resultaten van de vragen aan de midden managers worden door frequentietabellen weergeven in bijlage 4. Het interview met de bedrijfsarts wordt volledig uitgetypt en als zodanig gebruikt voor de resultaten, zie bijlage 7.

# Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven van het onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een kwantitatieve vragenlijst en kwalitatieve interviews. Eerst zijn de kwantitatieve resultaten weergeven en vervolgens de kwalitatieve. Daarnaast worden de resultaten uit deelvraag 15, waarbij zowel gebruik wordt gemaakt van de kwalitatieve als de kwantitatieve methode, in paragraaf 4.3 besproken. Tevens zijn in die paragraaf nog een aantal overige resultaten uitgewerkt.

4.1 Kwantitatieve vragenlijst

4.1.1 Demografische resultaten vragenlijst

Van de 313 medewerkers in de onderzoekspopulatie hebben 71 medewerkers de enquête ingevuld, een respons van 22,7 procent. Zoals te zien is in tabel 4.1 is de verdeling per functiegroep van de groep respondenten redelijk gelijk verdeeld in vergelijking met die van de onderzoekspopulatie.

**Tabel 4.1 Vergelijking onderzoekspopulatie en respons vragenlijst per functiegroep, in percentages van het geheel**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Functiegroep** | **Totale Onderzoekspopulatie** | **Respons vragenlijst** |
| Algemeen | 27,2% | 25,4% |
| Chauffeur | 20,5% | 23,9% |
| Kassa | 9,6% | 12,7% |
| Magazijn | 34,6% | 32,4% |
| Overig | 8,0% | 5,6% |
| **Totaal** | **100,0%** | **100,0%** |

De geslachtsverdeling is gelijk tussen de onderzoekspopulatie en de respondentenpopulatie (86 procent mannen en 14 procent vrouwen). Per leeftijd en aantal dienstjaren zijn er echter wel verschillen. Het aandeel jongeren is in de respondentenpopulatie iets minder aanwezig: de gemiddelde leeftijd is 47 jaar tegenover 44 jaar binnen de gehele onderzoekspopulatie. Per aantal dienstjaren zijn de verschillen groter: het gemiddelde aantal dienstjaren is 14 tegenover 9 in de onderzoekspopulatie. Tevens is er in de enquête gevraagd naar de hoogstopgeleide opleiding, zie figuur 4.1. Deze gegevens kunnen niet vergeleken worden met de onderzoekspopulatie vanwege het gebrek aan deze informatie. Uitgaand van de definities volgens de NEA 2015 is de grootste groep medewerkers laag geschoold (41 medewerkers), daarna middel geschoold (24 medewerkers) en hooggeschoold (6 medewerkers).

**Figuur 4.1**  
Indeling respondentenpopulatie per opleidingsniveau

4.1.2 Resultaten deelvragen vragenlijst

**Deelvraag 4** is: *‘Hoe beoordelen werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. hun gezondheid?’*. De scores van de beoordeelde algemene, fysieke en mentale gezondheid zijn weergeven in bijlage 5.1. De gemiddelde gezondheidsscores zijn weergeven in tabel 4.2 Hierbij is 1 een zeer slechte gezondheid en 5 een zeer goede gezondheid. Het blijkt dat fysieke gezondheid het minst scoort van de drie verschillende gezondheidsgebieden. Per functiegroep blijkt dat de functie groepen Chauffeurs en Overig de laagste gemiddelde gezondheid hebben (respectievelijk 3,82 en 3,67). De lichamelijke gezondheid van deze functiegroepen is nog lager: Chauffeurs gemiddeld een 3,59 en Overig gemiddeld een 3,50.

**Tabel 4.2 Gemiddelde gezondheidsscores op een schaal van 1 tot 5**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Gemiddelde gezondheid |
| Algemene gezondheid | 4,06 |
| Fysieke gezondheid | 3,83 |
| Mentale gezondheid | 4,13 |
| Gemiddelde gezondheid | **4,00** |

**Deelvraag 5** is: ‘*Hoe verhoudt de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. zich met de resultaten uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015?*’ De antwoorden zijn opgenomen in bijlage 5.2 en tabel 4.3. Hierbij is 1 een zeer slechte gezondheid en 5 een zeer goede gezondheid. In vergelijking met de resultaten uit de NEA 2015 ligt de algemene gezondheid van VRC tussen die van laagopgeleide medewerkers en hoogopgeleide medewerkers in Nederland. Het gemiddelde is gelijk aan dat van de sector Groothandel en Handelsbemiddeling. De functiegroepen Chauffeurs en Overig scoren echter wel slechter. De groep chauffeurs scoort gemiddeld (3,94) lager in vergelijking met medewerkers uit de sector Vervoer en Opslag. Functiegroep Overig scoort het laagst met 3,75.

**Tabel 4.3** **Beoordeling algemene gezondheid in gemiddelde, per opleidingsniveau of sector.**Gegevens berekend op basis van de *NEA Benchmarktool*, TNO, n.d-b.

|  |  |
| --- | --- |
| **Beoordeling algemene gezondheid** | **Gemiddelde algemene gezondheid\*** |
| Landelijk: laag opgeleide werknemers | 4,00 |
| Landelijk: hoog opgeleide werknemers | 4,10 |
| Branche: branche totaal | 4,05 |
| Branche: Groothandel en Handelsbemiddeling | 4,06 |
| Branche: Vervoer en Opslag | 3,98 |

\* Gemiddelden zijn op een vijfpunts Likertsschaal. Hierbij is 1 een zeer slechte gezondheid en 5 een zeer goede gezondheid  
 **Deelvraag 6** is: ‘*Wat is het verband tussen fysieke belasting en de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?*’. De antwoorden zijn opgenomen in bijlage 5.3 en bijlage 5.6. De factor fysieke belasting wordt beoordeeld met gemiddeld een 2,80. Hierbij is 1 ‘ik vind mijn werk fysiek niet belastend’ en 5 ‘ik vind mijn werk fysiek te belastend’. 2,80 lijkt hierbij geen hoog gemiddelde, maar toch geven 24 medewerkers aan dat zij hun werk fysiek te belastend vinden. De meeste respondenten antwoordden ‘neutraal’ op de stelling. Er blijkt een relatief sterk negatieve samenhang te zijn tussen fysieke belasting en lichamelijke gezondheid (r = -0,499; p < 0,01; n =71) en een iets minder sterk negatieve samenhang tussen fysieke belasting en gemiddelde gezondheid (r = -0,438; p < 0,01; n =71). Dit betekent dat werknemers die een te hoge fysieke belasting ervaren zichzelf een slechtere lichamelijke gezondheid toeschrijven en gemiddeld zichzelf een minder goede gezondheid toeschrijven.

**Deelvraag 7** is: ‘*Wat is het verband tussen privé-werk balans en de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?*’. De antwoorden zijn opgenomen in bijlage 5.4 en bijlage 5.6. Medewerkers geven aan geen veeleisende thuissituatie te hebben (gemiddeld een 3,58) en een goede privé-werk balans (gemiddeld een 3,66). De gehele factor komt daarmee uit op een 3,66 gemiddeld. Daarbij is 1 een slechte privé-werkbalans en 5 een goede privé-werk balans. Er blijkt geen samenhang te zijn tussen privé-werk balans en gezondheid.

**Deelvraag 8** is: ‘*Wat is het verband tussen levensstijl en de subjectieve gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?*’. De factor levensstijl wordt gemiddeld met een 3,56 beantwoord. Een grote groep antwoordt ‘neutraal’ op de stelling over levensstijl. De grootste groep geeft echter aan eens te zijn met de stelling. Er blijkt een relatief sterk positieve samenhang te zijn tussen levensstijl en de algemene gezondheid (r = 0,471; p <0,01; n = 71) en de gemiddelde gezondheid (r = 0,464; p <0,01; n = 71). Dit betekent dat medewerkers die naar eigen zeggen een goede levensstijl hebben hun gezondheid ook hoger beoordelen.

**Deelvraag 9** is: ‘*Hoe beoordelen werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. hun arbeidsmarktpositie?*’. De arbeidsmarktpositie is gemeten aan de hand van de stelling: ‘Wanneer ik zou solliciteren, kom ik gemakkelijk aan een andere baan.’. De antwoorden zijn weergeven in bijlage 5.7. De gemiddelde arbeidsmarktpositie is 2,83. Daarbij is 1 een slechte arbeidsmarktpositie en 5 een goede. Een grote groep is het oneens met de stelling en geeft aan niet gemakkelijk een andere baan te krijgen. Er blijken verder verschillen te zijn tussen de functiegroepen in arbeidsmarktpositie: Chauffeurs ervaren hun arbeidsmarktpositie beter dan het gemiddelde (3,4). Ook functiegroep Algemeen ervaart het met een 2,9 iets beter.

**Deelvraag 10** is: ‘*Wat is het verband tussen de genoten opleiding van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. en de subjectieve arbeidsmarktpositie?*’. De resultaten zijn opgenomen in bijlage 5.8. 24 respondenten geven aan in de afgelopen twee jaar een opleiding of cursus te hebben gevolgd in het kader van toekomstig werk. Dit is ongeveer een derde van de gehele respondenten populatie. Respondenten die een opleiding of cursus hebben gevolgd blijken gemiddeld een betere arbeidsmarktpositie te ervaren dan de genen die dit niet hebben gedaan (3,1 tegenover 2,7). Hieruit kan worden opgemaakt dat er een positief verband is tussen opleiding en subjectieve arbeidsmarktpositie.

**Deelvraag 11** is: ‘*Hoe bereid zijn de werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. om opleiding te volgen?*’ De resultaten zijn opgenomen in bijlage 5.9. Respondenten vinden in redelijk hoge mate dat opleiding noodzakelijk is om te kunnen blijven werken in de toekomst (gemiddeld 3,75) en zijn bereid om opleiding te volgen (gemiddeld 4,04).

4.2 Resultaten interviews

Hieronder worden per deelvraag en onderwerp de belangrijkste resultaten van de interviews besproken. De volledige resultaten zijn opgenomen in de analyse schema’s in bijlage 6.

**Deelvraag 12** is: *‘In hoeverre worden de resultaten rondom fysieke belasting, werkdruk en arbeidsmarktpositie herkend door de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers en de top managers binnen Vroegop Ruhe & Co b.v.?’*.

*Fysieke belasting*  
De meeste geïnterviewde medewerkers herkennen de resultaten betreft fysieke belasting: dertien van de zestien medewerkers herkennen de resultaten (deels). Acht van deze medewerkers geven aan dat ze last hebben van zwaar tillen en het duwen, trekken van producten, rolcontainers of andere voorwerpen. Een medewerker geeft aan: “*Ja, er is een hoop fysiek werk hier, wat effect heeft op je lichaam. Er zijn veel zware producten die getild moeten worden*.” Drie keer wordt aangegeven dat men hoog moet tillen of reiken uit schappen, in kelders of van hoog opgestapelde kratten. Ook drie keer wordt een slechte werkhouding als oorzaak genoemd. Van de drie medewerkers die de resultaten niet herkennen, geeft er een aan: “*Ik heb er geen last van. Als je goed gebruik maakt van de hulpmiddelen is het fysiek prima te doen. Er zijn genoeg mogelijkheden om je fysiek te ontlasten.*”

Van de midden en top managers herkennen de meeste de resultaten deels (vijf van de zeven geïnterviewde managers). Hiervan benoemen de meeste dat de belasting er wel is, maar dat er genoeg afwisseling is en hulpmiddelen zijn om de belasting grotendeels te ontzien. Zo benoemt er een: “*De belasting is er wel, maar we hebben veel afwisseling in bijna alle werkzaamheden. Een medewerker op ontvangst goederen bijvoorbeeld doet vaak ook een stukje administratie erbij. Doordat het bedrijf redelijk klein is nog kunnen mensen veel verschillende taken vervullen.*” Een manager die de resultaten niet herkent geeft aan dat de meeste beroepen niet heel zwaar zijn, afgezien van een paar uitzonderingen. Deze uitzonderingen lijken voornamelijk over het chauffeurswerk te gaan: twee managers benoemen dat het werk van chauffeurs fysiek erg zwaar is door zwaar tillen, duwen en trekken. Verder benoemen twee managers dat de levensstijl een probleem is. Een manager geeft aan: “*Ik denk dat er een combinatie is van repeterende handelingen en een slechte levensstijl dat het werk fysiek te belastend maakt.”* Tot slot geeft een manager nog aan dat op de Fustafdeling[[1]](#footnote-1) veel mensen worden geplaatst met gezondheidsklachten.

*Werkdruk*De meeste medewerkers herkennen de resultaten omtrent een hoge werkdruk niet (twaalf van de zestien). Een vaak gegeven toelichting is dat de werkdruk met pieken toeneemt, maar daarna weer afneemt. Hierdoor is er genoeg rust. Een medewerker geeft aan: “*Nee, dit herken ik niet. Er zijn wel korte pieken dat er veel klanten komen en dan is het even door buffelen. Maar daarna keert de rust weer terug en heb je het minder druk.*” Alle managers herkennen de resultaten niet. Vaak wordt beaamd dat ze wel herkennen dat sommigen de werkdruk te hoog vinden, maar dat de druk niet hoog is.

*Arbeidsmarktpositie*De meeste medewerkers herkennen de resultaten rondom arbeidsmarktpositie wel (tien van de zestien geïnterviewden). Hiervan geven de meeste aan dat zij niet makkelijk een andere baan zouden kunnen krijgen vanwege hun hoge leeftijd. Een medewerker geeft aan: “*Ja, deze herken ik wel. Ik ben hier begonnen toen ik 50 was, ik was toen blij dat ik aan een baan kwam. Ik denk dat leeftijd hier een grote rol speelt.*” De medewerkers die aangeven wel gemakkelijk een andere baan te kunnen krijgen, geven als reden dat er genoeg werk is. De managers herkennen de resultaten gedeeltelijk (vier van de zeven). Bepaalde functiegroepen komen makkelijker aan een andere baan. Bij de chauffeurs bijvoorbeeld is de markt erg krap waardoor deze gemakkelijk een andere baan kunnen vinden. Redenen die worden gegeven voor een slechtere arbeidsmarktpositie zijn een hoge leeftijd, te weinig opleiding, lichamelijke klachten en een erg lang dienstverband bij VRC.

**Deelvraag 13** luidt: ‘*Wat is het huidige beleid rondom fysieke belasting volgens de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers en de top managers* binnen *Vroegop Ruhe & Co b.v.?*’. Zeven geïnterviewde medewerkers geven aan dat er hulpmiddelen zijn en materieel is om de fysieke belasting te verminderen. Voorbeelden zijn pompwagens, dolly’s, heftrucks en glijplanken voor klanten met kelders. Door vijf medewerkers wordt verteld dat ze aangepast werk kregen nadat ze aan hadden gegeven dat ze klachten ervoeren. Een medewerker verwoordt dit: “*Zodra je aangeeft dat je klachten hebt, wordt hiermee rekening gehouden. Dan wordt je werk anders in gericht en wordt je lichamelijk ontzien.*” Vier medewerkers gaven aan dat ze hulp van collega’s of klanten te krijgen, waarvan drie chauffeurs. Drie keer werd communicatie genoemd over hoe om te gaan met fysieke belasting. Twee keer werd taakroulatie genoemd. Van de zeven managers benoemden er vier dat er gebruik wordt gemaakt van roulatie of afwisseling in taken om fysieke belasting te ontzien. Ook wordt het gebruik van hulpmiddelen of materiaal vier keer genoemd. Verder wordt één keer communicatie genoemd over hoe om te gaan met fysieke belasting en Arbo regels zoals de hoogte waarop gestapeld mag worden.

**Deelvraag 14** is: ‘*Wat kan er verbeterd worden aan het beleid rondom fysieke belasting volgens de werknemers in fysiek zware beroepen, de midden managers, de topmanagers en de bedrijfsarts?*’.

De meeste medewerkers (zeven) gaven aan dat er weinig kan gedaan worden om het werk fysiek minder belastend te maken. Fysieke belasting zit in de aard van het werk, zo luidt vaak de verklaring. Vier keer wordt benoemd dat er meer mag gecommuniceerd worden over hoe om te gaan met fysieke belasting. Vier keer werd aangegeven dat de hoeveelheid hulpmiddelen en de kwaliteit van het materiaal te wensen over laat. Niet iedereen kan gebruik maken van hulpmiddelen en rolcontainers rijden niet goed meer. Een medewerker gaf aan: “*Meer investeren in materiaal en hulpmiddelen. Je ziet dat rolcontainers niet goed rollen doordat de wieltjes vastlopen. Hulpmiddelen zoals pompwagens zijn weinig aanwezig waardoor je daarvan niet goed gebruik kan maken.*” Ook werd genoemd dat de kassa’s niet ergonomisch genoeg zijn. Verder wordt nog benoemd dat er eerder in gesprek kan worden gegaan met medewerkers over fysieke belasting.

Van de managers gaven er drie aan dat er meer geïnvesteerd kan worden in materiaal en hulpmiddelen. Twee keer werd benoemd dat doorstroom naar andere functies met minder fysieke belasting zou kunnen helpen. Verder werd nog genoemd: het opleiden of informeren over tilinstructies, gezondheid van werknemers stimuleren door bijvoorbeeld gezond eten in de kantine en betere Arbo regels omtrent fysieke belasting te handhaven.

De bedrijfsarts geeft aan dat er een pro-actiever verzuimbeleid kan worden gevoerd. Nu wordt er vaak pas actie ondernomen wanneer een medewerker uitvalt door klachten. Dit kan verminderd worden door proactieve actie. Ook kunnen de Arbo richtlijnen worden verbeterd. Magazijn medewerkers stapelen bijvoorbeeld zware producten bovenop een kar, waardoor het werk van de chauffeurs zwaarder wordt. Het structureel aandacht geven aan deze richtlijnen of het inzetten van een (externe) adviseur kan helpen. Daarnaast kan het gebruik van hulpmiddelen worden vergroot, niet iedereen maakt er gebruik van. Tot slot komt volgens de bedrijfsarts overgewicht relatief vaak voor onder medewerkers. Een betere levensstijl kan worden gestimuleerd bijvoorbeeld op het gebied van kennis over voedsel. Ook kan de organisatie bij het selectieproces rekening houden met fysieke gesteldheid.

4.3 Overige resultaten

4.3.1 Oorzaken en redenen van verzuim

**Deelvraag 15** is: ‘*Met welke redenen en oorzaken wordt verzuimd door werknemers in fysiek zware beroepen volgens de werknemers in fysiek zware beroepen zelf, het midden management en de bedrijfsarts?*’. De resultaten van de vragenlijst zijn opgenomen in bijlage 5.10. In de enquête is gevraagd naar de klachten van het laatste verzuim van medewerkers. Griep of verkoudheid blijkt de meest voorkomende reden te zijn (25 keer gekozen). Daarna zijn klachten aan het bewegingsapparaat veel voorkomende verzuim redenen. Een deel van dit verzuim is veroorzaakt door het werk. Voornamelijk bij rugklachten is het werk opvallend vaak de hoofdzakelijke of gedeeltelijke de oorzaak: acht van de tien respondenten met rugklachten geven dit aan. Bij de andere bewegingsapparaat klachten is ongeveer de helft gedeeltelijk of hoofdzakelijk gevolg van het werk. Lichamelijk te zwaar werk is de meest opgegeven oorzaak in het werk (13 keer geantwoord). Daarna komt werkdruk, werkstress en langdurig dezelfde handelingen verrichten. Opvallend is dat werkdruk, werkstress alle zes keren in combinatie met andere factoren is genoemd, waaronder vijf keer met lichamelijk te zwaar werk. De resultaten van de interviews met de midden managers zijn opgenomen in bijlage 4.2. Het midden management geeft aan dat griep en verkoudheid de meest voorkomende verzuimreden is en daarna rugklachten. Daarbij zijn lichamelijk te zwaar werk en langdurig dezelfde handelingen verrichten de belangrijkste oorzaken in het werk. De resultaten van het interview met de bedrijfsarts zijn opgenomen in bijlage 7. De bedrijfsarts meldt dat zij vrij vaak klachten aan het bewegingsapparaat tegen komt. Het gaat hierbij om veel schouder- en rugklachten. De oorzaak zit volgens haar in de hoge fysieke belasting van het werk.

4.3.2 Overige resultaten

Tijdens de interviews bleek dat de vraag over het huidige beleid en het gewenste beleid rondom werkdruk en arbeidsmarktpositie niet goed kon worden beantwoord. De vraag betreft werkdruk vonden de geïnterviewden meestal niet van toepassing omdat ze werkdruk niet als probleem ervoeren. De meesten konden dan ook niet benoemen wat het huidige en gewenste beleid was.

Wat betreft arbeidsmarktpositie werd de vraag vaak helemaal niet begrepen. Dit kwam enerzijds door de vraagstelling: het employabilitybegrip werd te weinig toegelicht. Doordat er voorafgaand aan de vraag werd gesproken over het vinden van een andere baan, begreep men niet goed hoe het bedrijf daar aan zou kunnen bijdragen en waarom het bedrijf dat zou willen doen. Veel reacties waren in de trant van: ‘Maar waarom zou het bedrijf willen dat medewerkers ergens anders gaan solliciteren?’ Maar ook wanneer er meer toelichting werd gegeven over het belang van employability, loopbaanontwikkeling en opleiding konden de geïnterviewde medewerkers vaak geen antwoord geven op de vraag.

# Conclusie

Op basis van de resultaten wordt in dit hoofdstuk de conclusie beschreven. Eerst zullen de conclusies van de deelonderwerpen gezondheid en arbeidsmarktpositie worden besproken. Vervolgens zal de hoofdvraag worden beantwoord: “*Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. worden vergroot?*”. Tot slot is de discussie op het onderzoek nog weergeven.

5.1 Gezondheid

Uit het literatuuronderzoek bleek dat de gezondheid van laagopgeleide mensen aanzienlijk slechter is dan die van hoog opgeleide mensen. Dit valt onder de werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC mee. De gemiddelde algemene gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC is vergeleken met de NEA resultaten beter dan die van de laagopgeleiden (4,06 tegenover 4,0). Toch is deze gezondheid nog steeds lager dan die van hoogopgeleiden (4,1). In verhouding met de sector groothandel en handelsbemiddeling is de algemene gezondheid op gelijk niveau gesteld. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het met de algemene gezondheid van werknemers in fysiek zware beroepen redelijk goed gesteld is.

De functiegroep Chauffeur scoort op gezondheid aanzienlijk slechter. Het algemene gezondheidsniveau ligt hierbij nog onder het brancheniveau waarin de chauffeurs werkzaam zijn. Een verklaring voor dit verschil is dat het werk van de chauffeur binnen VRC erg zwaar is. Chauffeurs hebben meerdere klanten op een dag waarbij al dan niet zware producten bij de klant naar binnen moeten brengen. Een verklaring voor de lagere scores in de NEA (2015) is dat in de resultaten van de Vervoer en Opslag branche waarschijnlijk ook vrachtwagenchauffeurs meegenomen zijn die minder met fysieke belasting te maken hebben. Vrachtwagenchauffeurwerk verschilt per bedrijf aanzienlijk. Zo rijden sommige chauffeurs langere afstanden waardoor ze veel minder frequent hoeven te laden en lossen. Ook kan dit laden en lossen (bij bijvoorbeeld een lading chemicaliën) automatisch gaan, zonder dat daar fysieke arbeid aan te pas hoeft te komen. Concluderend zijn de medewerkers binnen de functiegroep chauffeurs binnen VRC door slechte gezondheid en de hoge mate van fysieke belasting een belangrijke aandachtsgroep.

Ook de functie groep Overig scoort slechter op de algemene gezondheid. Dit kan voor een deel worden verklaard doordat er een aantal gedeeltelijk arbeidsongeschikten binnen de Fust afdeling geplaatst zijn. Daarnaast hebben slechts vier van de 25 respondenten van de functiegroep Overig geantwoord. Hierdoor kan de gemiddelde gezondheid flink worden beïnvloed door enkele respondenten.

Uit de literatuur kwam naar voren dat mensen met een lager opleidingsniveau zwaardere arbeidsomstandigheden hebben die de gezondheid verminderen. Dit beeld is ook te zien bij de werknemers in fysiek zware beroepen. De lichamelijke gezondheid is slechter en er zijn veel klachten aan het bewegingsapparaat met een aan werk gerelateerde oorzaak. Fysieke belasting is hiervan de belangrijkste oorzaak. Deze fysieke belasting bestaat uit het tillen, duwen en reiken. Hiermee is fysieke belasting een belangrijk aandachtspunt. Er zijn concrete mogelijkheden tot verbetering van het beleid naar voren gekomen. Er kan meer geïnvesteerd worden in materieel en hulpmiddelen, meer worden gedaan aan communicatie over hoe om te gaan met fysieke belasting en er kunnen meer Arborichtlijnen worden geïmplementeerd.

Ook levensstijl blijkt een invloedrijke factor te zijn op gezondheid. Werknemers met een slechte levensstijl ervaren ook een slechtere gezondheid. Medewerkers beoordelen hun levensstijl niet bijzonder slecht, maar er is nog ruimte voor verbetering. Wat hierbij overigens opvalt, is dat weinig werknemers zichzelf een echt slechte levensstijl toeschrijven, maar dat de managers en de bedrijfsarts dit wel degelijk als een probleem ervaren. Een verklaring hiervoor zou echter giswerk zijn, dit moet blijken uit nader onderzoek.

In tegenstelling tot wat blijkt uit de literatuur blijken werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC geen veel eisende thuissituatie te hebben. Ook is de privé-werk balans goed.

5.2 Arbeidsmarktpositie

Conform de resultaten uit het literatuuronderzoek blijken de werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC een slechtere arbeidsmarktpositie te ervaren. De meest aangegeven verklarende factor is een hoge leeftijd. Daarnaast ervaren mensen die opleiding hebben gevolgd een betere arbeidsmarktpositie. Ook vindt men in hoge mate dat opleiding belangrijk is om in de toekomst aan het werk te kunnen blijven. Opvallend is echter dat slechts een derde van de mensen opleiding heeft gevolgd. Dit ligt waarschijnlijk niet aan de opleidingsbereidheid, welke relatief hoog is. Een verklaring is dat arbeidsmarktpositie een onderwerp is waar men nauwelijks mee bezig is. Tijdens de interviews gaven medewerkers meerdere malen aan niet na te denken over hun toekomstige loopbaan. Ook de managers gaven aan dat het grootste deel van de medewerkers niet bezig is met dit onderwerp. Uit de theorie blijkt dat de werkomgeving mede bepalend is voor de attitude van de werknemer tegenover scholing. Vanuit deze theorie redenerend is de cultuur van VRC een verklarende factor; de organisatie heeft een cultuur waarin lange tijd voornamelijk op een ad hoc-wijze werd gedacht en gewerkt. Pas de laatste jaren is de organisatie bezig met het procesmatig inrichten van de organisatie. In een dergelijke cultuur kan opleiding wel als belangrijk worden ervaren, maar heeft het simpelweg geen prioriteit. Ook kan de kennis voor de juiste opleidingen missen.

Uit het theoretisch kader blijkt dat het stimuleren van scholing een goede manier is om de arbeidsmarktpositie van werknemers te verhogen. Dit wordt bevestigd door de resultaten waaruit blijkt dat werknemers die een opleiding of cursus hebben gevolgd, een betere arbeidsmarktpositie ervaren.

5.3 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: ‘*Hoe kan de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen Vroegop Ruhe & Co b.v. worden vergroot?*’. De duurzame inzetbaarheid van werknemers kan worden vergroot door de gezondheid en de arbeidsmarktpositie te bevorderen. De gezondheid kan bevorderd worden door de fysieke belasting te verminderen en de levensstijl te bevorderen. De arbeidsmarktpositie kan worden verbeterd door de deelname aan opleiding te bevorderen. Hierbij is de bedrijfscultuur een belangrijk aandachtspunt.

In de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk zal worden toegelicht hoe deze verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

5.4 Discussie

In deze paragraaf worden een aantal beperkingen van het onderzoek beschreven.

De eerste beperking is de vragenlijst ter inventarisatie van de gezondheid. De gezondheid wordt met drie variabelen gemeten. Ondanks dat deze variabelen wel een indicatie geven van hoe werknemers hun gezondheid ervaren, geeft het slechts een oppervlakkig beeld. Bovendien is niet helder waaruit de algemene, fysieke en mentale gezondheid uit bestaat. De interpretatie van deze begrippen wordt overlaten aan de respondenten en kan verschillen met die van dit onderzoek. Echter worden de resultaten rondom gezondheid verder aangevuld met resultaten uit de vragen rondom verzuim en de factoren fysieke belasting, privé-werk balans en levensstijl. Daardoor kunnen er toch onderbouwde conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan rondom gezondheid.

De tweede beperking gaat over het begrip arbeidsmarktpositie. De keuze om arbeidsmarktpositie te onderzoeken is gebaseerd op de theorie over mensen met een lagere sociaal economische status (lagere SES). Deze blijken een slechtere arbeidsmarktpositie te ervaren door voornamelijk het gebrek aan opleiding. De waarde van iemand op de arbeidsmarkt is volgens Horn en Gorter (1998) de kern van employability, een belangrijk aspect van duurzame inzetbaarheid. Op basis van deze theorie is gekozen om de arbeidsmarktpositie te onderzoeken. Employability is echter een breder begrip en omvat onder andere flexibiliteit, aanpassingsvermogen, mobiliteit, bekwaamheid en leervermogen, zo blijkt uit het theoretisch kader volgens Horn en Gorter (1998). Bovendien is arbeidsmarktpositie gemeten met één enkele vraag: of werknemers gemakkelijk een andere baan kunnen krijgen wanneer ze zouden solliciteren. Rondom het employability begrip zijn verkeerde keuzes gemaakt. Hierdoor is geen gedegen inzicht vergaard in de employability van werknemers. Wel is er inzicht vergaard in de mate waarin werknemers opleiding volgen. Ook de opleidingsbereidheid en ervaren noodzakelijkheid zijn in kaart gebracht. Daarnaast zijn er tijdens de interviews ook indirecte resultaten naar voren gekomen die inzicht geven in de mate waarin het onderwerp leeft binnen de doelgroep. Ondanks het gebrek aan inzicht in de employability, kunnen op basis van de inzichten die wel zijn vergaard toch aanbevelingen worden gedaan.

De derde beperking betreft de representativiteit van de respondentenpopulatie tegenover de onderzoekspopulatie. De eerste beperking hierbij is de respons: 22,7 procent is een relatief lage respons. Hierdoor is de kans dat resultaten uit de enquête berusten op toeval groter en de conclusies minder betrouwbaar. Wel is de verdeling van de respondentengroep per functiegroep vrijwel gelijk aan die van de onderzoekspopulatie. Ook qua geslacht is deze verdeling gelijk. Hierdoor neemt de betrouwbaarheid weer iets toe. De verdeling van leeftijd en aantal dienstjaren is echter wel scheef: de respondenten populatie is gemiddeld ouder en langer in dienst dan de onderzoekspopulatie.

De vierde beperking betreft de selectieprocedure van de doelgroep medewerkers in fysiek zware beroepen voor de half-gestructureerde interviews. Het lastig is een interview in te plannen met deze werknemers door hun de beperkte bereikbaarheid. Daarom is er een afspraak ingepland met de midden manager van de desbetreffende afdeling. Deze riep vervolgens de medewerker op via de telefoon. De manager selecteerde hierdoor de geïnterviewden. Hierdoor zijn de interviews wellicht niet geheel representatief. De manager zou bijvoorbeeld geneigd kunnen zijn om alleen werknemers te selecteren waarvan hij denkt dat deze de beste ideeën zouden hebben over de onderwerpen. Het kan daardoor zijn dat er een eenzijdig beeld wordt geschetst van medewerkers die bewust bezig zijn met fysieke belasting, werkdruk of arbeidsmarktpositie.

De vijfde en laatste beperking betreffen de resultaten omtrent levensstijl. In het onderzoek geven een aantal managers en de bedrijfsarts aan dat levensstijl een belangrijk probleem is. Hoewel het verband met de factor levensstijl en fysieke gezondheid is aangetoond, geven maar weinig medewerkers aan een slechte levensstijl te hebben. Dit verschil doet af aan de betrouwbaarheid van de resultaten.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen beschreven om de duurzame inzetbaarheid van werknemers in fysiek zware beroepen binnen VRC te vergroten. De aanbevelingen zijn in vier stukken gesplitst: duurzame inzetbaarheid als onderdeel van de strategie, employability, gezondheid en communicatie. Daarna wordt een aanzet gegeven voor een implementatieplan voor deze aanbevelingen.

6.1 Duurzame inzetbaarheid als onderdeel van de bedrijfsstrategie

Vroegop Ruhe & Co b.v. wordt geconfronteerd met veranderingen op demografisch, economisch en technologisch gebied. Deze veranderingen hebben invloed op de manier waarop werk wordt vormgegeven in de organisatie. De verhoging van de AOW-leeftijd heeft tot gevolg dat werknemers langer moeten doorwerken. Marktverschuivingen leiden tot veranderingen in de organisatie structuur. De veranderende klantwensen stellen andere eisen aan de competenties van medewerkers. Om aan de veranderende eisen van de organisatie te kunnen voldoen en gezond tot aan de verhoogde AOW-leeftijd te kunnen blijven werken moeten werknemers duurzaam inzetbaar zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers op het gebied van fysieke gezondheid nog onvoldoende duurzaam inzetbaar zijn. Over de arbeidsmarktpositie van de werknemers in fysiek zware beroepen kan geen betrouwbare uitspraak worden gedaan. Wel is gebleken dat medewerkers nog weinig opleiding volgen en weinig bezig zijn met loopbaanontwikkeling en employability.

De aanbeveling is om het verhogen van de duurzame inzetbaarheid te koppelen aan de bedrijfsstrategie. Wanneer dit niet gebeurt, is de kans groot dat beleid blijft hangen op operationeel gebied. Hierdoor missen de instrumenten een duidelijke doelstelling en is de effectiviteit ervan laag. Uit het literatuur onderzoek blijkt volgens Sanders, et al. (2010) dat het implementeren van losse instrumenten op het gebied van gezondheidsbevordering niet effectief is. Een integrale benadering met de inbedding van gezondheid als strategisch thema leidt tot gezondere werknemers. Ook op het gebied van employability is een koppeling aan de strategie gewenst. Volgens Hort en Gorter (1998) is employability een middel om de bedrijfsdoelstellingen te behalen. De organisatie kan de huidige competenties van werknemers afwegen tegen de benodigde competenties om de bedrijfsdoelstelling te behalen. Vervolgens kan men deze kloof dichten door het gebruik van een leerstrategie. Koppeling aan de bedrijfsstrategie behoedt duurzame inzetbaarheid beleid voor verzanden in de dagelijkse bezigheden en zorgt voor een continue actualiteit.

Omdat de visie en strategie niet bekend is geworden in dit onderzoek volgt hier daarom een fictief voorbeeld om te illustreren hoe gezondheid en employability aan de strategie gekoppeld kan worden.

Stel de organisatie heeft, om aan de nieuwe eisen van de markt te kunnen voldoen, de volgende visie opgesteld: ‘*VRC streeft ernaar om met een kwalitatief en hoogstaand aanbod aan producten en de beste service haar klanten optimaal te bedienen.*’ Om deze visie te behalen zijn de volgende strategieën opgesteld: (1) investeren in logistieke processen en systemen om levertijden te optimaliseren, (2) vergroten van het assortiment met o.a. meer gesneden groenten en biologische producten en (3) verhogen van het serviceniveau door het verbeteren van de branding, de klantbediening online en in de winkel en het verhogen van de aftersales.

Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid kan vervolgens op de volgende manieren aan deze fictieve strategieën gekoppeld worden. Investeringen in logistieke processen en systemen eisen nieuwe vaardigheden van werknemers. Daarnaast wil VRC het serviceniveau verbeteren door betere klantbediening en aftersales, ook daar zijn nieuwe vaardigheden voor nodig. Om het personeel klaar te stomen voor de verschillende veranderingen wil VRC investeren in ontwikkeling en opleiding. Daarnaast zullen de logistieke optimaliseringen meer flexibiliteit vragen van werknemers. Hiervoor heeft VRC personeel nodig dat over een goede fysieke gezondheid beschikt. Tevens wil VRC ten behoeve van de branding en klantbediening ook dat het personeel verstand heeft van gezond, kwalitatief en lekker eten.

Duurzame inzetbaarheid kan door de HR-manager in samenspraak met de directie gekoppeld worden aan de bedrijfsstrategie. Vervolgens is het belangrijk om de strategie te communiceren binnen het bedrijf. Communicatie kan geschieden door eerst de afdelingsmanagers te informeren. Vervolgens kan de strategie met de werknemers worden gecommuniceerd. Door deze communicatie kunnen werknemers van VRC alle verschillende veranderingen in het bedrijf begrijpen en wordt het draagvlak voor duurzame inzetbaarheid vergroot.

6.2 Employability

Uit het onderzoek blijkt dat werknemers een slechte arbeidsmarktpositie ervaren. Wat naar voren kwam is dat employability en loopbaanontwikkeling geen onderwerpen zijn die veel aandacht krijgen onder de werknemers van fysiek zware beroepen. Dit blijkt ook uit de cijfers van het aantal gevolgde opleidingen.

**Leerstrategie opstellen**Het advies is om op basis van de in paragraaf 6.1 geformuleerde strategieën rondom duurzame inzetbaarheid te bepalen welke competenties nodig zijn voor nu en in de toekomst. Hierbij zal de kloof tussen de gewenste en huidige vaardigheden en kennis van werknemers in kaart moeten worden gebracht. De gewenste competenties kunnen in kaart worden gebracht op basis van de strategieën. De huidige competenties kunnen in kaart worden gebracht door middel van de competentielijst van de beoordelingscyclus. Ook kan hierbij advies worden ingewonnen van leidinggevenden. Door de huidige en gewenste competenties in kaart te brengen zal duidelijk worden wat de competentiekloof is. Vervolgens kan een strategie worden bedacht om deze kloof te dichten. Daarbij moeten de verschillende mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling in kaart worden gebracht. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van verschillende leermogelijkheden: informeel leren op de werkplek, leren via netwerken (bij bijvoorbeeld soortgelijke organisaties) en leren via werkplekopleidingen en opleiding en cursus (Kluijtmans, 2010). Nieuwe competenties kunnen daarbij worden opgenomen in de beoordelingscyclus.

**Opleiding en ontwikkeling stimuleren**Opleiding en ontwikkeling is een van de manieren om employability te verhogen. Uit het onderzoek bleek dat employability en loopbaanontwikkeling geen onderwerpen zijn die erg spelen onder de werknemers van fysiek zware beroepen. Ondanks de positieve houding van werknemers tegenover scholing en een hoog ervaren noodzakelijkheid, is het aantal medewerkers dat opleidingen volgt klein. In het onderzoek wordt geconcludeerd dat dit wellicht met de cultuur te maken heeft. Dit wordt ook bevestigd door theorie van Hort en Gorter (1998) waaruit blijkt dat laagopgeleide mensen minder geneigd zijn deel te nemen aan opleiding. Aanbevolen is om een cultuur te stimuleren waarin meer aandacht wordt besteed aan opleiding en ontwikkeling. Dit kan onder andere gebeuren door een loopbaanbeleid te implementeren en een opleidingsaanbod aan te bieden.

*Loopbaanbeleid*Het is aanbevolen om medewerkers te stimuleren op de lange termijn bezig te zijn met hun loopbaan. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers actief aan de slag gaan met ontwikkeling en opleiding (Sanders, Ybema, Jans, & Hildebrandt, 2011). Loopbaanbeleid kan volgens Nauta, Winthagen en Stark (2005) worden vormgegeven doormiddel van loopbaangesprekken, persoonlijke ontwikkelplannen, loopbaancoaching en stage- en detacheringsmogelijkheden. Daarbij is het belangrijk om voldoende loopbaanpaden te creëren. Voornamelijk dit aspect is een uitdaging voor VRC. Binnen de organisatie kan er maar beperkt verticaal worden doorgestroomd. Het bedrijf is te klein om veel carrière mogelijkheden te bieden. Wel kan er wellicht meer horizontale doorstroom worden gerealiseerd. Leidinggevenden kunnen werknemers bijvoorbeeld stimuleren om na te denken over interne vacatures en opleiding aanbieden voor omscholing naar een andere functie.

*Gestandaardiseerd opleidingsaanbod*  
Om opleiding en ontwikkeling verder te stimuleren is het advies om een gestandaardiseerd opleidingsaanbod te creëren. Wanneer medewerkers opleidingswensen hebben moet de organisatie daar concrete handvatten voor kunnen aanbieden. Daarom is het advies om een standaard aanbod van leermogelijkheden te creëren en deze informatie beschikbaar te stellen aan werknemer en leidinggevende.

6.3 Gezondheid

Uit het onderzoek blijkt dat er op het gebied van fysieke gezondheid verbetering behaald kan worden. Wanneer de gezondheidsdoelstellingen in de bedrijfsstrategie zijn verankerd, kan er beleid worden ingezet om de gezondheid te bevorderen. De fysieke belasting in het werk en de levensstijl van mensen zijn de aandachtsgebieden. Hieronder zullen per aandachtsgebied verschillende beleidsaanbevelingen worden besproken. VRC is aangesloten bij drie brancheverenigingen: Groothandel in Levensmiddelen (GIL), Groothandel in Groente en Fruit en Transport en Logistiek Nederland. Vanuit deze branches worden verschillende subsidies en informatie aangeboden op het gebied van gezondheid. Deze zullen worden gebruikt voor de aanbevelingen.

6.3.1 Fysieke belasting

Op het gebied van fysieke belasting zijn er vijf maatregelen die getroffen kunnen worden.

**Preventieve gespreksvoering**Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers aangepast werk kunnen krijgen wanneer ze aangeven dat ze werk gerelateerde klachten hebben. Echter blijkt dat ze dit wel zelf moeten aangeven. Hier kan pro-actiever mee worden omgegaan vanuit de leidinggevende. Het risico bestaat namelijk dat de werknemers klachten pas aangeven wanneer deze verergeren. Wanneer de leidinggevende hier tijdig over in gesprek gaat, kunnen medewerkers dit sneller aangeven. Hierdoor kan er preventief actie worden ondernomen. De leidinggevenden kunnen dit doen door regelmatig de vinger aan de pols te houden bij werknemers. Dit kan door de werkvloer te bezoeken en te praten met werknemers. HR en de bedrijfsarts kunnen hier in adviseren.

**Loopbaanbeleid**Het aanbevolen loopbaanbeleid kan ook worden gebruikt om werknemers met (opkomende) fysieke klachten te stimuleren om over een andere minder belastende functie na te gaan denken. Zeker in de risico groepen Chauffeurs en Overig kan dit helpen om fysieke klachten te voorkomen. De leidinggevende kan hierover in gesprek gaan tijdens de beoordelingsgesprekken. Zo kunnen werknemers gestimuleerd worden om zowel buiten als binnen de organisatie op zoek te gaan naar een minder belastende functie.

**Cursus fysieke belasting**De aanbeveling is om medewerkers binnen functiegroepen Chauffeurs en Overig een cursus fysieke belasting te geven. Deze functiegroepen hebben een dermate slechte fysieke gezondheid dat ze de belangrijkste risicogroep vormen. De brancheorganisaties AGF en Transport en Logistiek vergoeden deze trainingen deels. De kosten voor de fust medewerkers zullen geheel door VRC moeten betaald worden. De totale kosten bedragen € 4.413,50 voor 59 chauffeurs (bvfa.nl, n.d.), acht medewerkers Fust en zes medewerkers Snijderij (gfgroothandelfonds.nl, n.d.-a). Daarnaast is het advies om bij medewerkers die nieuw in dienst treden in de functiegroepen Chauffeur en Overig een cursus fysieke belasting te geven.

Voor de overige afdelingen is het aan te raden om een meewerkend voorman of teamleider op te leiden tot coach fysieke belasting. De coach wordt opgeleid in bewegingstechnieken, het structureel analyseren van fysieke belasting en hoe hij de bewegingstechnieken kan overdragen op collega’s. Op deze manier kan de expertise worden overgedragen op collega’s. De kosten hiervan bedragen € 6.375,- voor het opleiden van elf coaches (gfgroothandelfonds.nl, n.d.-b). Tevens is de aanbeveling om bij de indiensttreding de coaches tilinstructies te laten geven aan de nieuwe medewerker.

**Hulpmiddelen en materiaal**Uit het onderzoek kwam naar voren dat er niet genoeg hulpmiddelen waren voor iedereen om gebruik van te maken. Ook bleken veel rolcontainers kapot te zijn. Daarnaast gaf een medewerker aan dat de kassa’s niet ergonomisch genoeg zijn. Het advies is daarom om een inventarisatie te maken van de hulpmiddelen en het materiaal aan te vullen en te vervangen waar nodig. Tevens is het advies om dit jaarlijks te doen, zodat medewerkers tijdig gebruik kunnen maken van goed materieel. De kosten hiervan zijn lastig in te schatten doordat niet bekend is wat er precies vervangen moet worden.

**Werkplekoptimalisering** Een aantal keer kwam naar voren dat medewerkers hoog moesten reiken en tillen door te hoog opgestapelde kratten en te hoge stellingen. Ook werd benoemd dat rolcontainers te zwaar werden gestapeld waardoor chauffeurs extra belast werden. Daarnaast werd ook nog benoemd dat er bij klanten met kelders het werk voor chauffeurs extra zwaar is. Het advies is om de werkplekken te inventariseren en daarna te optimaliseren om overbelastende situaties te voorkomen. Hierbij kan mogelijk de expertise van de arbodienst worden ingeschakeld. Na de inventarisatie kunnen duidelijke richtlijnen en afspraken worden gemaakt en kunnen werkplekken eventueel worden aangepast.

6.3.2 Levensstijl

Uit het onderzoek blijkt dat er nog verbetering kan worden behaald op het gebied van de levensstijl van medewerkers.

**Opleiding en ontwikkeling**Als onderdeel van het strategisch beleid en het daarbij behorende leerplan kunnen werknemers via opleiding en ontwikkeling gestimuleerd worden om een bewustere en gezondere levensstijl te ontwikkelen. Wanneer een van de strategische doelstellingen is om productkennis van biologische producten te vergroten, zullen deze werknemers ook bewuster met voeding omgaan.

**Preventief medisch onderzoek**Zoals benoemd geeft dit onderzoek slechts oppervlakkig inzicht in de gezondheid van werknemers. Ook blijken managers en de bedrijfsarts levensstijl meer als een probleem te ervaren dan de werknemers zelf. Om beter inzicht te krijgen in gezondheid is het is aanbevolen dat VRC het preventief medisch onderzoek (PMO) aan gaat bieden. Dit is een medisch onderzoek dat werkgevers afhankelijk van de arbeidsomstandigheden en functies in het bedrijf volgens de Arbowet verplicht aan moeten bieden. Het geeft de werknemer inzicht in zijn gezondheid. De inhoud en de frequentie waarmee dit onderzoek aangeboden moet worden, verschild per organisatie. De kosten van een basis PMO liggen rond de € 40,- per medewerker. Voor alle medewerkers in fysiek zware beroepen komt dit neer op € 12.520,- (Bedrijfspmo.nl, n.d.).

**Menu kantine**Het advies is om het menu in de kantine te herzien. Er kunnen meer gezonde en verse maaltijden op het menu staan. Er is veel kennis in het bedrijf als het gaat om eten. Ook is er een breed scala aan (gezonde) producten binnen het bedrijf. Deze kennis kan aangeboord worden en medewerkers met veel kennis over food kunnen het kantine personeel opleiden. Producten en groenten die ook aan klanten worden aangeboden kunnen gebruikt worden om een gezondere menu kaart te creëren. Mocht de kennis van de medewerkers niet aansluiten, dan kan er gebruikt worden gemaakt van externe partijen die scholing kunnen bieden.

**Informatievoorziening**Om te stimuleren dat werknemers een betere levensstijl krijgen is het van belang om op de langere termijn aandacht te schenken aan het onderwerp. Vanuit de brancheorganisatie voor AGF wordt sinds kort een toolkit aangeboden ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, die bestaat uit nieuwsbrieven, monitor presentaties en posters rondom gezondheid. Doel is om de gezondheid van medewerkers te stimuleren door informatievoorziening. Ook is er de GFlife website waar informatie te vinden over een breed scala van onderwerpen. Deze kan ook beschikbaar worden gesteld via de nieuwsbrief. Deze toolkit en website is visueel echter niet erg aantrekkelijk.

Een andere optie is het gezondheidsplatform VGZ gezond leven. Vanuit een van de collectieve zorgverzekeraars van VRC wordt een platform aangeboden waarmee medewerkers aan de slag kunnen met hun gezondheid: VGZ gezond leven. Op VGZ gezond leven worden verschillende informatie en testen aangeboden die de medewerker kunnen helpen gezonder te leven. Medewerkers kunnen via een voucher code inloggen. VGZ heeft tevens posters en nieuwsbrieven ontwikkeld om te communiceren over het platform, waardoor dit gemakkelijk kan worden gecommuniceerd. De informatievoorziening is kosteloos.

6.4 Communicatie

Medewerkers in fysiek zware beroepen blijken collectief moeilijk te bereiken. Deze medewerkers hebben nauwelijks of geen toegang tot een zakelijke computer. Ook zijn er weinig communicatie momenten met de leidinggevende, werkoverleggen worden niet vaak gehouden. Wel kan er gecommuniceerd worden via nieuwsbrieven bij het salaris, nieuwsbrieven op de kantine tafel en op de kantine monitor. De informatie die op deze middelen past is echter beperkt en kan later niet makkelijk opnieuw worden opgeroepen. Ook via de teamleiders kan informatie worden gecommuniceerd. Dit is echter een langzame manier van communiceren en er kan tevens ook veel ruis optreden. Daarom is het advies om een mobiele applicatie voor het bedrijf te creëren. Hierop kan nieuws omtrent de ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf gemakkelijk worden gedeeld. Ook kan gemakkelijk informatie gedeeld worden die nodig is om de aanbevelingen in dit hoofdstuk vorm te geven. De ontwikkelingskosten van een standaard applicatie (app) zijn tussen de € 2.500 en € 5.000,- (appspecialisten.nl, n.d.).

6.5 Implementatieplan

In deze paragraaf wordt een aanzet gedaan voor een implementatieplan. Hierin zijn de acties beschreven die ondernomen moeten worden om de aanbeveling te realiseren. Ook is er een periode weergeven waarin de aanbeveling wordt geïmplementeerd en zijn verantwoordelijken vastgesteld.

**Tabel 6.1 Aanbeveling 1: Opstellen strategisch thema**

|  |  |
| --- | --- |
| Aanbeveling 1: Opstellen strategisch thema |  |
| Periode: september 2017 – november 2017 |  |
| Kosten: Loonkosten |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Opstellen bedrijfsstrategie (indien nog niet vastgelegd) | Directie |
| 1. Koppeling gezondheidsbeleid en duurzame inzetbaarheid beleid maken | P&O |
| 1. Presentatie strategie en doelstellingen duurzame inzetbaarheid beleid met directie | P&O |
| 1. Communicatie aan leidinggevenden | P&O en directie |
| 1. Communicatie aan werknemers | P&O, directie en leidinggevenden |

**Tabel 6.2 Aanbeveling 2: Employability**

|  |  |
| --- | --- |
| Aanbeveling 2: Employability |  |
| Periode: November 2017 – september 2018 |  |
| Kosten: ? |  |
|  |  |
| 2.1. Opstellen leerstrategie |  |
| Periode: November 2017 – Maart 2018 |  |
| Kosten: ? |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Benodigde competenties in kaart brengen op basis van strategie | P&O |
| 1. Huidige competenties in kaart brengen op basis van competentieprofiel en gesprekken met management | P&O |
| 1. In kaart brengen leermogelijkheden door in gesprek te gaan met managers, medewerkers en eventueel externe opleiding bureaus | P&O |
|  |  |
| 2.2. Loopbaanbeleid ontwikkelen |  |
| Periode: Maart 2018 – September 2018 |  |
| Kosten: ? |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Horizontale doorstroommogelijkheden in kaart brengen | P&O, leidinggevende |
| 1. Creëren van loopbaanpaden | P&O |
| 1. Loopbaanbeleid implementeren in de beoordelingscyclus | P&O, leidinggevende |
|  |  |
| 2.3 Gestandaardiseerd opleidingsaanbod creëren |  |
| Periode: Maart 2018 – September 2018 |  |
| Kosten: ? |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Relevante opleidingen en cursussen in kaart brengen op basis van de doelstellingen van het DI beleid | P&O |
| 1. Beschikbaar stellen opleidingsaanbod aan leidinggevenden | P&O |
| 1. Communicatie richting medewerkers via leidinggevenden | Leidinggevende |

**Tabel 6.3 Aanbeveling 3: Reduceren fysieke belasting**

|  |  |
| --- | --- |
| Aanbeveling 3: Reduceren fysieke belasting |  |
| Periode: November 2017 – mei 2018 |  |
| Kosten: Vanaf € 10.788,50 |  |
|  |  |
| 3.1. Implementatie preventieve gespreksvoering |  |
| Periode: November 2017 – December 2017 |  |
| Kosten: Loonkosten |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Met leidinggevende overleggen over preventieve gespreksvoering | P&O, bedrijfsarts |
| 1. Preventieve gespreksvoering | Leidinggevende |
|  |  |
| 3.2 Cursus fysieke belasting |  |
| Periode: November 2017 – Februari 2018 |  |
| Kosten: € 10.788,50 |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Voorstel indienen directie voor cursussen fysieke belasting | P&O |
| 1. Informeren leidinggevenden\* | P&O |
| 1. Aanbieden cursus fysieke belasting aan Chauffers en Overig | P&O en leidinggevenden |
| 1. Aanbieden cursus coach fysieke belasting aan voorman of teamleiders | P&O en leidinggevenden |
|  |  |
| 3.3 Investeren in hulpmiddelen en materiaal |  |
| Periode: November 2017 – Februari 2018 |  |
| Kosten: ? |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Voorstel indienen directie materieel en hulpmiddelen | P&O |
| 1. Informeren leidinggevenden\* | P&O |
| 1. Inventariseren materieel en hulpmiddelen | Leidinggevenden |
| 1. Aankopen doen | Leidinggevenden |
|  |  |
| 3.4 Aanscherpen en uitvoeren Arbo richtlijnen |  |
| Periode: November 2017 – mei 2018 |  |
| Kosten: ? |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Met KAM manager overleggen over al geformuleerde richtlijnen | P&O |
| 1. Aanscherpen en aanvullen richtlijnen | KAM manager of externe inhuur |
| 1. Communiceren en handhaven richtlijnen | Leidinggevende |

\* De midden manager van de functiegroep Chauffeur en Overig is al bezig met het faciliteren van een cursus fysieke belasting, als onderdeel van de jaarlijkse bijscholing van chauffeurs. Ook heeft hij offertes opgevraagd voor bepaalde hulpmiddelen.  
  
**Tabel 6.4 Aanbeveling 4: stimuleren goede levensstijl**

|  |  |
| --- | --- |
| Aanbeveling 4: Stimuleren goede levensstijl |  |
| Periode: November 2017 – juni 2018 |  |
| Kosten: Afhankelijk van het aantal werknemers dat meedoet aan de PMO (€ 40,- per persoon) |  |
|  |  |
| 3.1. PMO aanbieden |  |
| Periode: November 2017 – februari 2017 |  |
| Kosten: € 40,- p.p. (max. € 12.520,- voor werknemers in fysiek zware beroepen) |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Uitzoeken Arbo wet regels van toepassing op de organisatie | P&O |
| 1. Voorstel indienen directie | P&O |
| 1. Offerte aanvragen | P&O |
| 1. Communicatie en aankondiging | P&O |
| 1. Uitvoering | P&O |
|  |  |
| 3.2. Menu kantine aanpassen |  |
| Periode: November 2017 – juni 2017 |  |
| Kosten: ? |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Overleg met food-professionals in de organisatie | P&O |
| 1. Bespreken doelstellingen met kantine personeel | P&O |
| 1. Geschikte food-professionals werven in de organisatie | P&O |
| 1. Faciliteren leermomenten waarin het kantine personeel opgeleid wordt om gezonde gerechten te koken | Food-professionals |
|  |  |
| 3.3 Informatievoorziening |  |
| Periode: November 2017 – februari 2017 |  |
| Kosten: geen |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Communicatie |  |

**Tabel 6.5 Aanbeveling 5 : ontwikkelen mobiele app**

|  |  |
| --- | --- |
| Aanbeveling 5: Ontwikkelen mobiele app |  |
| Periode: November 2017 – maart 2018 |  |
| Kosten: Tussen de € 2.500,- en € 5.000,- |  |
| Acties: | **Verantwoordelijken:** |
| 1. Brainstormen functionaliteiten voor applicatie | P&O |
| 1. Offerte aanvragen mobile applicatie | P&O |
| 1. Voorstel indienen directie | P&O |
| 1. Ontwikkelen | Applicatieontwikkelaar, P&O en andere betrokkenen |
| 1. Implementatie | Applicatieontwikkelaar, P&O |

# Literatuurlijst

appspecialisten.nl. (n.d.). *De kosten van een app laten maken? Zie wat andere apps hebben gekost: van € 2.500 tot € 100.000*. Opgeroepen op 1 juni 2017, van appspecialisten.nl: https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/de-kosten-van-een-app-laten-maken-zie-wat-andere-apps-hebben-gekost-van-2500-tot-100000

Arts, K., Otten, F. (2013). *Stijgende arbeidsparticipatie en minder uittreding bij ouderen.* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Bedrijfspmo.nl. (n.d.). *PMO Tarief*. Opgehaald van bedrijfspmo.nl: http://www.bedrijfspmo.nl/pmo-tarief

Blikopwerk. (n.d.). *Work Ability Index Achtergrond*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van blikopwerk.nl: http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/achtergrond-1

Braams, N., Daniëls, P., Steenlage, C., & Urlings, N. (2009). *Branchebeschrijving groothandel.* Den Haag/Heerlen: CBS.

bvfa.nl. (n.d.). *Nascholing Fysieke Belasting | CCV U20*. Opgeroepen op 1 juni 2017, van http://bvfa.nl/: http://bvfa.nl/training-en-opleiding/ccv-u20-nascholing-fysieke-belasting-chauffeurs/

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016, 16 december). *Bevolkingspiramide*. Opgeroepen op 2 juni 2017, van cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide

Departement Werk en Sociale Economie. (2013). *Werken aan het huis van werkvermogen: de sleutel naar duurzame in zetbaarheid.* Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.

Dona, P., Dollevoet, G., H, & Evers. (2012). *Aan zet met inzet: Management van strategische inzetbaarheid van werknemers.* Opgeroepen op 4 juni 2017, van duurzaaminjewerk.nl: http://www.duurzaaminjewerk.nl/uploadedfiles/peterdonaartikel.pdf

Dujardin, A. (2015, november 26). *Supermarkten kapen omzet biologische winkels*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van trouw.nl: https://www.trouw.nl/home/supermarkten-kapen-omzet-biologische-winkels~a8590978/

Eck, J.R. van, Dam, F. van, Groot, C. de, & Jong, A. de (2013). *Demografische ontwikkelingen 2010 - 2040: Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit.* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Ferdie Migchelbrink Consultancy. (n.d.). *http://www.actie-onderzoek.nl/pdf.* Opgeroepen op 29 mei 2017, van actie-onderzoek.nl: http://www.actie-onderzoek.nl/pdf/gestructureerde%20interviewswebsitegereed.pdf

Geurts, S., & Smulders, P. (2007). *Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid*. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 389 - 408). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

gfgroothandelfonds.nl. (n.d.-a). *207 Voorkomen fysieke overbelasting*. Opgeroepen op 1 juni 2017, van gfgroothandelfonds.nl: http://www.gfgroothandelsfonds.nl/opleidingen/opleiding-207-voorkomen-fysieke-overbelasting-456.html

gfgroothandelfonds.nl. (n.d.-b). *658 Coach fysieke arbeid*. Opgeroepen op 1 juni 2017, van gfgroothandelfonds.nl: http://www.gfgroothandelsfonds.nl/opleidingen/opleiding-658-coach-fysieke-arbeid-202.html

GGD Brabant-Zuidoost. (n.d.). *Mensen met een lage sociaaleconomische status*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van regionaalkompas.nl: http://www.regionaalkompas.nl/brabant-zuidoost/thema-s/mensen-met-een-lage-ses/?printversion=true

Heijden, B. van der, & Ooijen, L. van. (2008). *Employability heeft tijd nodig. Inzetbaar blijven, daar draait het om.* Opgeroepen op 4 juni 2017, van doc.utwente.nl: http://doc.utwente.nl/96289/1/Inzetbaarblijven.pdf

Horn, T., & Gorter, C. (1998). *Wie heeft er belang bij employability?* Opgeroepen op 4 juni 2017, van sfa-architecte.nl: http://www.sfa-architecten.nl/uploads/2011/06/wie-heeft-er-belang-bij-employability.pdf

Josten, E. (2010). *Minder werk voor laagopgeleiden? Ontwikkelingen in baanbezit en baankwaliteit 1992-2008.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau .

Julen, J. (2017, 9 januari ). *Pensioenafspraken zware beroepen nooit nagekomen*. Opgeroepen op juni 4, 2017, van trouw.nl: https://www.trouw.nl/samenleving/pensioenafspraken-zware-beroepen-nooit-nagekomen~aa7429d4/

Kemp, S. van der, & Engelen, M. (2004). *Arbobeleid of preventiecultuur? Een onderzoek naar de aard en omvang van het arbo-preventiebeleid in grote ondernemingen.* Leiden: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid .

Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Wilt, G.J. van der. (2011). *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde.* Opgeroepen op 5 juni 2017, van wilmarschaufeli.nl: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/369.pdf

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM.* Houten: Noordhoff uitgevers.

Kraan, K.O., Zwieten, M.H.J. van, Sanders, J.M.A.F., & Wevers, C.W.J. (2014). *Monitor Duurzame Inzetbaarheid - Resultaten 2010 en 2012 en Methodologie.* Den Haag: TNO.

Luman, R. (2014). *Investeringen in ICT en mensen nodig voor nieuwe groei.* Opgeroepen op 6 juni 2017, van ing.nl: https://www.ing.nl/media/ING\_EBZ\_Innovatie-in-de-groothandel-2014\_tcm162-58677.pdf

Manifest Duurzame Inzetbaarheid. (2012, 10 oktober). *Manifest Duurzame Inzetbaarheid.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016). *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (n.d.). *Arbowetgeving*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van Arboportaal.nl: https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowetgeving

Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid. (n.d.). *Duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van npdi.nl: http://www.npdi.nl/duurzame-inzetbaarheid

Natudis. (n.d.). *http://www.natudis.nl/over-natudis.php*. Opgeroepen op 7 maart 2017, van Over Natudis: http://www.natudis.nl/over-natudis.php

Nauta, A., Winthagen, T., & Stark, K. (2005). *Loopbaanbeleid bij Brandweer en Ambulance.* Hoofddorp: TNO.

Onderwijs in Cijfers. (n.d.). *Arbeidsmarktpositie*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van onderwijsincijfers.nl: https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/sectoroverstijgend/na-het-onderwijs/arbeidsmarktpositie

Peereboom, K., & Lange, N. de (2011). *Handboek fysieke belasting.* Den Haag: Sdu Uitgevers.

Peeters, M., & Heiligers, P. (2007). *De balans tussen werk en prive*. In W. Schaufeli, & A. Bakker, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 299 - 314). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Rabobank. (n.d.-a). *Groothandel in voedingsmiddelen*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van www.rabobankcijfersentrends.nl: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Groothandel\_in\_voedingsmiddelen

Rabobank. (n.d.-b). *Groothandel*. Opgeroepen op 3 juni 2017, van rabobankcijfersentrends.nl: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Groothandel

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2010, 5 augustus). *Sociaaleconomische status*. Opgeroepen op 4 juni 2017, van http://www.toolkitvtv.nl: http://www.toolkitvtv.nl/inhoud/indicatoren-en-bronnen/bevolking/sociaaleconomische-status/

Sanders, J., Hazelzet, A., & Cielen, P. (2011). Toch een opleiding. *Opleiding & Ontwikkeling*, 44 - 49.

Sanders, J., Ybema, J.F., & Gründemann, R. (2005). *Van bedrijfsfitness naar integraal gezondheidsmanagement.* Tijdschrift voor HRM.

Sanders, J., Ybema, J.F., Jans, M., & Hildebrandt, V. (2011). Actief leefstijlbeleid in de arbeidsorganisatie: werkt het? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 59 - 74.

Schaufeli, W. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'.* Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

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

TNO. (n.d.-a). *NEA: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden.* Opgeroepen op 10 maart 2017, van monitorarbeid.tno.nl: http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\_Id=156

TNO. (n.d.-b). *NEA Benchmarktool*. Opgeroepen op 10 maart 2017, van monitorarbeid.tno.nl: http://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea

VRC. (n.d.-a). *Vroegop Ruhe & Co b.v.* Opgeroepen op 7 maart 2017, van vroegop-ruhe.co/: http://vroegop-ruhe.co/

VRC. (n.d-b). *De Kweker: Het ontstaan van een goede naam*. Opgeroepen op 4 maart 2017, van kweker.nl: http://kweker.nl/historie/

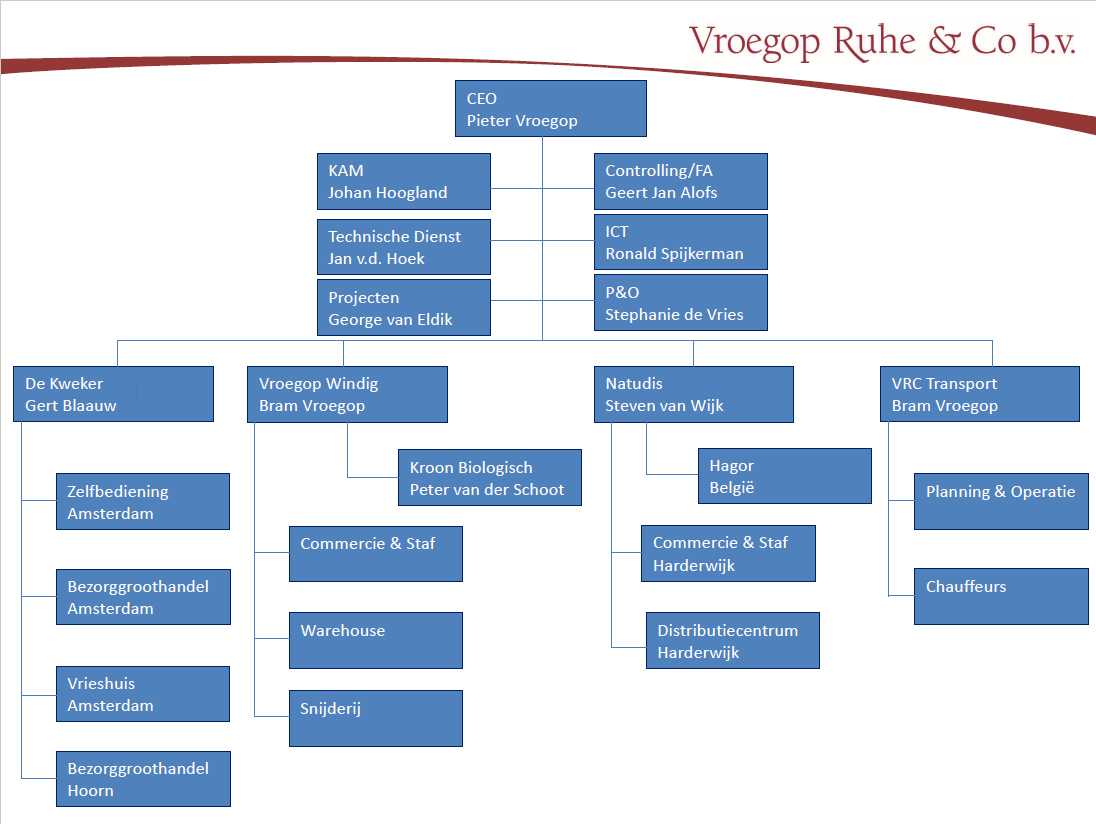
Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren.* Opgeroepen op 4 juni 2017, van researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Judith\_H\_Semeijn/publication/236007971\_Van\_Vuuren\_T\_Caniels\_M\_Semeijn\_JH\_2011Duurzame\_inzetbaarheid\_en\_een\_leven\_lang\_leren\_Gedrag\_Organisatie\_24\_4\_356-373/links/54059d730cf2bba34c1d612d.pdf

Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Oost-Nederland. (n.d.). *Het begrip vitaliteit.* Opgeroepen op 6 7juni 2017, van wgvoost.nl: http://www.wgvoost.nl/media/uploads/Behoud\_van\_medewerkers/Het\_begrip\_vitaliteit.pdf

Wigman, J. (2012, 26 september). *Operational Excellence – wat is dat nou eigenlijk?* Opgeroepen op 3 juni 2017, van berenschotstrategies.wordpress.com: https://berenschotstrategies.wordpress.com/2012/09/26/operational-excellence-wat-is-dat-nou-eigenlijk/

WSE. (2013). *Werken aan het huis van werkvermogen: de sleutel naar duurzame in zetbaarheid.* Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.

# Bijlage 1 Organogram

**Figuur 8.1 Organogram**

# Bijlage 2 Functielijst

**Bijlage 9.1 Functielijst**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Functiegroep | Functie | Aantal medewerkers |
| TOTAAL |  | **313** |
| Algemeen |  | **85** |
|  | Algemeen Medewerker | 51 |
|  | Algemeen medewerker Vis | 4 |
|  | Chef Slager | 1 |
|  | leerling Slager | 2 |
|  | Meewerkend Voorman | 2 |
|  | Slager | 6 |
|  | Vakspecialist | 15 |
|  | Vis-specialist | 4 |
| Chauffeur |  | **64** |
|  | Bijrijder | 6 |
|  | Chauffeur | 50 |
|  | Chauffeur Bestelauto | 1 |
|  | Chauffeur intern transport | 1 |
|  | Chauffeur Winkeldistributie | 1 |
|  | Meewerkend Voorman | 5 |
| Kassa |  | **30** |
|  | Hoofd Kassagroep | 1 |
|  | Hoofd Klantenservice | 2 |
|  | Kassacontrole | 6 |
|  | Kassamedewerker | 14 |
|  | Medewerker Klantenservice | 3 |
|  | Medewerker Hoofdkassa | 2 |
|  | Teamleider | 2 |
| Magazijn |  | **109** |
|  | Allroud Mw. Hoogbouwmagazijn | 1 |
|  | Allround medewerker magazijn | 2 |
|  | Allround Mw. Hoogbouwmagazijn | 8 |
|  | Controleur | 1 |
|  | Coördinator Stalverkoop | 1 |
|  | Dockcoordinator | 1 |
|  | Heftruckchauffeur | 2 |
|  | Hoofd Inbound | 1 |
|  | Hoofd Interne Logistiek | 1 |
|  | Magazijn Medewerker | 2 |
|  | Medew. Emballage | 2 |
|  | Medew. Hoogbouwmagazijn | 18 |
|  | Medew. Kleingoedmagazijn | 4 |
|  | Medew. Logistiek | 1 |
|  | Medew. Ontvangst Goederen | 1 |
|  | Medew. Ontvangstvoorbereiding | 1 |
|  | Medewerker Inbound | 11 |
|  | Medewerker Krimp Operatie | 3 |
|  | Medewerker Marktverkoop | 3 |
|  | Medewerker Ontvangst Goederen | 9 |
|  | Medewerker Orderpick | 2 |
|  | Medewerker Outbound | 2 |
|  | Medewerker Warehouse | 9 |
|  | Meewerkend Voorman Hoogbouwmagazijn | 2 |
|  | Meewerkend Voorman Kleingoedmagazijn | 1 |
|  | Orderpicker | 8 |
|  | Reachtrucker | 2 |
|  | Stapelaar | 1 |
| Overig |  | **25** |
|  | Coördinator Gebouwbeheer | 1 |
|  | Hoofd Fustafdeling | 2 |
|  | Hoofd TD | 1 |
|  | Medewerker Bedrijfsrestaurant | 5 |
|  | Medewerker Fust | 8 |
|  | Medewerker Snijderij | 1 |
|  | Medewerker TD | 1 |

# Bijlage 3 Vragenlijst

Beste collega,  
  
Welkom bij deze vragenlijst over duurzame inzetbaarheid en gezond en met plezier werken tot het pensioen. In het kader van mijn afstudeeronderzoek breng ik in kaart hoe de organisatie ervoor staat op dit gebied. De belangrijkste informatie komt daarbij van jou: de medewerker die het werk verzet.   
  
Het invullen van de vragenlijst duurt rond de 5 á 10 minuten. Er zal geen persoonlijke informatie worden gevraagd die terug te herleiden is op jouw persoon. De resultaten zullen dan ook anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. De resultaten zullen in juni worden gecommuniceerd.   
  
Mocht je nog vragen en/of opmerkingen hebben kan je me bereiken op 06-nummer of e-mailadres.  
  
Erg bedankt voor je hulp!  
  
Met vriendelijke groet,  
Philippe Boedart  
Stagiair P&O

**A. Persoonsgegevens**

**1. Wat is je geslacht?** 

|  |
| --- |
| Man   Vrouw |

**2. Wat is je leeftijd?**   
  


**3. Wat is je functie?**  
Kies een functiegroep. Ook leidinggevende functies vallen onder deze functiegroepen. 

|  |
| --- |
| Algemeen: algemeen medewerker, vakspecialist, slager, visspecialist   Magazijn: magazijn medewerker, orderpick, inbound, outbound, hef- of reachtruckchauffeur, marktverkoop, kassamedewerker, baliemedewerker   Chauffeur: chauffeur, bijrijder   Kassa: kassamedewerker, controle, klantenservice, receptie   Overig: controleur, medewerker bedrijfsrestaurant, fust, snijderij, technische dienst   Anders, namelijk: |

**4. Wat is je hoogst behaalde opleiding?** 

|  |
| --- |
| Geen opleiding   Lagere school / basisonderwijs   LBO, VBO, LTS, LHNO, VMBO   MAVO, VMBO-t, MBO-kort   MBO, MTS, MEAO   HAVO, VWO, Gymnasium   HBO, HEAO, PABO, HTS   Universiteit   Anders, namelijk: |

**5. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij de organisatie?**



**B. Gezondheid**

Gezondheid is misschien wel het belangrijkste onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Het is een basisvereiste om goed aan het werk te gaan. Hieronder volgen een aantal vragen en stellingen over je gezondheid.

**6. Hoe beoordeel je jouw gezondheid?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Zeer goed** | **Goed** | **Neutraal** | **Slecht** | **Zeer slecht** |
| 6.1. Hoe is over het algemeen je gezondheid? |  |  |  |  |  |
| 6.2 Hoe is je lichamelijke gezondheid? |  |  |  |  |  |
| 6.3 Hoe is je mentale gezondheid? |  |  |  |  |  |

**7. Stelling: Ik heb een gezonde levensstijl.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

Geef hieronder een toelichting.



|  |
| --- |
| **8. Ben je momenteel ziek?**    Ja   Nee |

**9. Hoeveel hele werkdagen heb je naar schatting de afgelopen 12 maanden verzuimd?**

**10. Wat was de reden van je laatste of huidige verzuim?**  
Meerdere antwoorden mogelijk. 

|  |  |
| --- | --- |
| Rugklachten   Klachten nek, schouders, armen, polsen, handen   Klachten heup, benen, knieën, voeten   Psychische klachten, overspannenheid, burn-out   Griep of verkoudheid   Anders, namelijk:    N.v.t, nog nooit verzuimd  **11. Heb je de indruk dat deze klachten het gevolg waren van het werk dat je deed?**    |  | | --- | | Ja, hoofdzakelijk gevolg van mijn werk   Ja, voor een deel gevolg van mijn werk   Nee, geen gevolg van mijn werk | |

**12. Wat was in jouw beleving de belangrijkste reden in het werk die (geheel of voor een deel) leidde tot het ontstaan van de klachten?**  
Sla over indien je op vraag 10 'nee geen gevolg van mijn werk' hebt geantwoord. 

|  |
| --- |
| Werkdruk, werkstress   Emotioneel te zwaar   Lichamelijk te zwaar   Langdurig dezelfde handelingen verrichten, langdurig achter computer werken   Te moeilijk werk   Problemen met leiding, werkgever   Problemen met collega’s of ondergeschikten   Privé omstandigheden   Te makkelijk werk   Anders, namelijk: |

**13. Stelling: Wanneer ik ziek ben, wordt er goed met mij omgegaan binnen de organisatie.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**C. Werk en privé**

Werkomstandigheden hebben een grote invloed op je gezondheid en daarmee op je huidige en toekomstige inzetbaarheid. Ook je thuissituatie kan invloed hebben op je werk en gezondheid. Hieronder volgen een aantal stellingen over de werk en privé omstandigheden. Geef voor deze stellingen aan in hoeverre je het er mee eens bent.

**14.1 Ik ervaar een hoge werkdruk in mijn werk.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**14.2 Ik krijg veel stress van mijn werk.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**14.3 Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk doe.**

(Bijvoorbeeld: ik kan zelf het werktempo bepalen, de volgorde van werkzaamheden en wanneer iets af moet)

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**14.4 Ik vind mijn werk fysiek te belastend.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**14.5 Ik vind mijn werk mentaal te belastend**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**15.1 Ik heb een goede relatie met mijn leidinggevende.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**15.2 Ik heb een goede relatie met mijn collega’s.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**16.1 Ik heb een veeleisende thuissituatie.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**16.2. Ik heb een goede balans tussen werk en privé**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**17. Welke van de volgende werk en/of privé factoren hebben een negatieve invloed op jouw gezondheid?**  
Meerdere antwoorden mogelijk. 

|  |
| --- |
| Werkdruk, werkstress   Emotioneel te zwaar   Lichamelijk te zwaar   Langdurig dezelfde handelingen verrichten, langdurig achter computer werken   Te moeilijk werk   Problemen met leiding, werkgever   Problemen met collega’s of ondergeschikten   Problemen met klanten   Gevaarlijk werk/ bedrijfsongeval   Te makkelijk werk   Mijn thuissituatie  Iets anders, namelijk:    Mijn werk en privé hebben geen negatieve invloed op mijn gezondheid |

**D. Loopbaan**  
Met je loopbaan worden je huidige en toekomstige banen bedoelt. Hierbij spelen jouw positie op de arbeidsmarkt, je vaardigheden en vakmanschap en jouw wensen een grote rol. Hieronder een aantal stellingen over je loopbaan. Geef voor elke stelling aan in hoeverre je het er mee eens bent.

**18. Stelling: Wanneer ik zou solliciteren, kom ik gemakkelijk aan een andere baan.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**19. Stelling: Ik ben op de hoogte van de ontwikkelingen in mijn vakgebied.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**20. Stelling: Ik weet voor welke functies ik momenteel geschikt zou zijn.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**21. Cursussen, trainingen en opleiding zijn noodzakelijk om in toekomst te kunnen blijven werken.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**22. Ik heb de afgelopen twee jaar een opleiding of cursus gevolgd in het kader van toekomstig werk.**

Ja Nee

**23. Ik ben bereid om training en opleiding te volgen om mijn kennis en vaardigheden te vergroten.**

Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens

**E. Aanvullende opmerkingen**

**24. Heb je nog opmerkingen over het onderwerp? Dan kan je deze hieronder kwijt.**



**Hartelijk dank voor het invullen!**

# Bijlage 4 Interviews verzuim midden managers

Bijlage 4.1 Interviewvragen

**1. Wat zijn veel voorkomende reden van verzuim?**  
Meerdere antwoorden mogelijk. 

|  |  |
| --- | --- |
| Rugklachten   Klachten nek, schouders, armen, polsen, handen   Klachten heup, benen, knieën, voeten   Psychische klachten, overspannenheid, burn-out   Griep of verkoudheid   Anders, namelijk:    N.v.t, nog nooit verzuimd  **2. Zijn deze klachten een gevolg van het werk dat men doet?**    |  | | --- | | Ja, hoofdzakelijk gevolg van het werk   Ja, voor een deel gevolg van het werk   Nee, geen gevolg van het werk | |

**3. Wat was in jouw beleving de belangrijkste reden in het werk die (geheel of voor een deel) leid(de) tot het ontstaan van de klachten?**  
Sla over indien je op vraag 4 'nee geen gevolg van mijn werk' hebt geantwoord. 

|  |
| --- |
| Werkdruk, werkstress   Emotioneel te zwaar   Lichamelijk te zwaar   Langdurig dezelfde handelingen verrichten, langdurig achter computer werken   Te moeilijk werk   Problemen met leiding, werkgever   Problemen met collega’s of ondergeschikten   Privé omstandigheden   Te makkelijk werk   Anders, namelijk: |

Bijlage 4.2 Resultaten

**Tabel 11.1 Meest voorkomende redenen van verzuim volgens midden managers**

|  |  |
| --- | --- |
| **Meest voorkomende redenen van verzuim** | **Aantal keer gekozen** |
| Griep of verkoudheid | 6 |
| Rugklachten | 4 |
| Psychische klachten, overspannenheid, burn-out | 1 |
| Klachten nek, schouders, armen, polsen, handen | 1 |

**Tabel 11.2 Klachten gevolg van het werk of niet volgens midden managers**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Aantal keer gekozen** |
| Hoofdzakelijk gevolg van het werk | 3 |
| Deels gevolg van het werk | 2 |
| Geen gevolg van het werk | 1 |

**Tabel 11.3 Belangrijkste oorzaken in het werk volgens midden managers**

|  |  |
| --- | --- |
| **Belangrijkste oorzaken in het werk** | **Aantal keer gekozen** |
| Lichamelijk te zwaar werk | 5 |
| Langdurig dezelfde handelingen verrichten | 4 |

# Bijlage 5 Resultaten vragenlijsten

Bijlage 5.1 Deelvraag 4

**Figuur 12.1 Beoordeelde gezondheid in frequenties**

**Tabel 12.1 Beschrijvende gegevens van de algemene, fysieke en mentale gezondheid**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Algemene gezondheid | Fysieke gezondheid | Mentale gezondheid | Gemiddelde gezondheid |
| Gemiddelde score | 4,06 | 3,83 | 4,13 | **4,00** |
| Mediaan | 4 | 4 | 4 | **4** |
| Modus | 4 | 4 | 4 | **4** |
| Standaarddeviatie | 0,47 | 0,72 | 0,63 | **0,51** |

**Tabel 12.2 Gemiddele gezonheid per functiegroep**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Functiegroep | Algemene gezondheid | Lichamelijke gezondheid | Mentale gezondheid | Gemiddelde gezondheid |
| Algemeen | 4,17 | 3,94 | 4,39 | **4,17** |
| Chauffeur | 3,94 | 3,59 | 3,94 | **3,82** |
| Kassa | 4,11 | 4,00 | 4,22 | **4,11** |
| Magazijn | 4,09 | 3,91 | 4,09 | **4,03** |
| Overig | 3,75 | 3,50 | 3,75 | **3,67** |

Bijlage 5.2 Deelvraag 5

**Tabel 12.3 Gemiddelde algemene gezondheid beoordeeld door werknemers uit de NEA 2015 per categorie**

Gegevens berekend op basis van de *NEA Benchmarktool*, TNO, n.d-b.

|  |  |
| --- | --- |
| **Beoordeling algemene gezondheid** | **Gemiddelde algemene gezondheid\*** |
| Landelijk: laag opgeleide werknemers | 4,00 |
| Landelijk: hoog opgeleide werknemers | 4,10 |
| Branche: branche totaal | 4,05 |
| Branche: Groothandel en Handelsbemiddeling | 4,06 |
| Branche: Vervoer en Opslag | 3,98 |

\* Gemiddelden zijn op een vijfpunts Likertsschaal. Hierbij is 1 een zeer slechte gezondheid en 5 een zeer goede gezondheid

Bijlage 5.3 Deelvraag 6 (deel 1)

**Figuur 12.2 Weergave antwoord fysieke belasting**

**Tabel 12.4 Beschrijvende gegevens van de factor fysieke belasting**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Factor fysieke belasting** |
| Gemiddelde score | **2,80** |
| Mediaan | **3** |
| Modus | **3** |
| Standaarddeviatie | **0,80** |

Bijlage 5.4 Deelvraag 7 (deel 1)

**Figuur 12.3 Weergave antwoorden factor privé-werk balans**

**Tabel 12.4 Beschrijvende gegevens van de factor privé-werk balans**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Thuissituatie** | **Privé-werk balans** | **Factor privé-werk balans** |
| Gemiddelde score | 3,58 | 3,75 | **3,66** |
| Mediaan | 4 | 4 | **4** |
| Modus | 4 | 4 | **4** |
| Standaarddeviatie | 1,04 | 0,91 | **0,84** |

NB: gegevens thuissituatie zijn omgedraaid: 1 = een veeleisende thuissituatie, 5 = minder veeleisende thuissituatie. In de weergave is dit omgedraaid.

Bijlage 5.5 Deelvraag 8

**Figuur 12.4 Weergave antwoorden factor levensstijl**

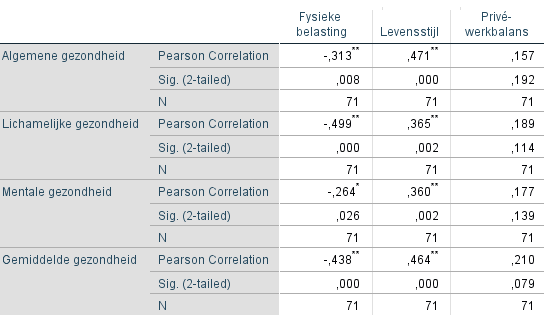
**Tabel 12.5 Beschrijvende gegevens van de factor levensstijl**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Factor levensstijl** |
| Gemiddelde score | **3,56** |
| Mediaan | **4** |
| Modus | **4** |
| Standaarddeviatie | **0,75** |

Bjilage 5.6 Deelvraag 6,7 en 8 (deel 2)

**Tabel 12.6 Totaaloverzicht factoren gezondheid**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Factor fysieke belasting** | **Factor privé-werk balans** | **Factor levensstijl** |
| Gemiddelde score | 2,80 | 3,66 | 3,56 |
| Mediaan | 3 | 4 | 4 |
| Modus | 3 | 4 | 4 |
| Standaarddeviatie | 0,80 | 0,84 | 0,75 |

  
**Figuur 12.5 Correlatie factoren fysieke belasting, levensstijl en privé-werk balans met gezondheid**

Bijlage 5.7 Deelvraag 9

**Figuur 12.6 Weergave antwoorden arbeidsmarktpositie**

**Tabel 12.7 Beschrijvende gegevens van arbeidsmarktpositie**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Beoordeling arbeidsmarktpositie |
| Gemiddelde score | 2,83 |
| Mediaan | 3 |
| Modus | 3 |
| Standaarddeviatie | 0,99 |

**Tabel 12.8 Gemiddelde arbeidspositie per functiegroep**

|  |  |
| --- | --- |
| Functiegroep | Gemiddelde arbeidsmarktpositie |
| Algemeen | 2,9 |
| Chauffeur | 3,4 |
| Kassa | 2,7 |
| Magazijn | 2,5 |
| Overig | 2,5 |

Bijlage 5.8 Deelvraag 10

**Figuur 12.7 Weergave antwoorden gevolgde opleidingen**

**Tabel 12.9 Ervaren arbeidsmarktpositie gespecificeerd in of iemand een opleiding of cursus heeft gevolgd**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ervaren arbeidsmarktpositie tegenover gevolgde opleiding** | **Opleiding gevolgd** | **Geen opleiding gevolgd** |
| Gemiddelde score | 3,08 | 2,70 |
| Mediaan | 3 | 3 |
| Modus | 4 | 3 |
| Standaarddeviatie | 0,93 | 1 |

Bijlage 5.9 Deelvraag 11

**Figuur 12.8 Weergave antwoorden factor houding tegenover opleiding**

**Tabel 12.10 Beschrijvende gegevens van de factor houding tegenover opleiding**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ervaren noodzakelijkheid opleiding** | **Opleidingsbereidheid** |
| Gemiddelde score | 3,75 | 4,04 |
| Mediaan | 4 | 4 |
| Modus | 4 | 4 |
| Standaarddeviatie | 0,81 | 0,90 |

Bijlage 5.10 Deelvraag 15

**Figuur 12.9 Weergave laatste klachten verzuim**

**Tabel 12.11 Opgegeven reden voor categorie anders**

|  |
| --- |
| **Laatste reden van verzuim categorie 'anders'** |
| Hartinfarct |
| Vaten behandeling inspuiten fleboloog jaarlijks |
| Vaat problemen |
| Duizeligheid |
| Spoed naar het ziekenhuis |
| Longontsteking |
| Storing evenwichtsorgaan |

**Tabel 12.12 Klachten laatste verzuim en of dit hoofdzakelijk, deels of geen gevolg is van het werk in aantal keer gekozen antwoord**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Wat was de reden van je laatste of huidige verzuim?\*** | **Hoofdzakelijk gevolg van werk** | **Deels gevolg van werk** | **Geen gevolg van werk** | **Totaal aantal keer gekozen** |
| Rugklachten | 4 | 4 | 2 | **10** |
| Klachten nek, schouders, armen polsen, handen | 3 | 5 | 5 | **13** |
| Klachten heup, benen, knieën, voeten | 1 | 4 | 5 | **9** |
| Psychische klachten, overspannenheid, burn-out | 1 | 1 | 0 | **2** |
| Anders | 1 | 1 | 9 | **11** |
| Griep of verkoudheid | 1 | 5 | 19 | **25** |
| N.v.t, nog nooit verzuimd | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | **9** |

**Tabel 12.13 Oorzaak in het werk van verzuimklachten in aantal keer geantwoord**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Oorzaak in het werk** | **Aantal keer aangegeven** | **Aanvullende info** |
| Lichamelijk te zwaar | 13 |  |
| Werkdruk, werkstress | 6 | Alle keren wordt werkdruk, werkstress in combinatie met andere factoren aangegeven, waarvan vijf keer met lichamelijk te zwaar werk |
| Langdurig dezelfde handelingen verrichten | 3 |  |
| Emotioneel te zwaar | 1 |  |
| Problemen met leiding, werkgever | 1 |  |

# Bijlage 6 Codeerschema’s interviews

**Tabel 13.1 Legenda codeerschema’s**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kleur | Fysieke belasting | Werkdruk | Arbeidsmarktpositie |
| Vraag 1,4 en 5: Herken je de resultaten omtrent …? | | | |
|  | Ja, ik herken dit | Ja, ik herken dit | Ja, ik herken dit |
|  | Ja, ik herken dit deels | Ja, ik herken dit deels | Ja, ik herken dit deels |
|  | Nee, ik herken dit niet | Nee, ik herken dit niet | Nee, ik herken dit niet |
| Vraag 4: Hoe wordt er nu omgegaan met deze fysieke belasting binnen jouw werkomgeving of bedrijfsonderdeel? | | | |
|  | Ander of aangepast werk | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Communicatie | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Hulpmiddelen, materiaal | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Hulp van collega’s of klanten | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Taakroulatie of afwisseling | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Weet niet | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Overig | N.v.t. | N.v.t. |
| Vraag 5: Wat zou helpen om de fysieke belasting te verminderen? | | | |
|  | Ander of aangepast werk | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Communicatie | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Hulpmiddelen, materiaal | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Hulp van collega’s of klanten | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Taakroulatie of afwisseling | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Weet niet | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Geen mogelijkheid om te verbeteren | N.v.t. | N.v.t. |
|  | Overig | N.v.t. | N.v.t. |

**Tabel 13.2 Codeerschema resultaten fysieke belasting, medewerkers in fysiek zware beroepen**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fysieke belasting - medewerkers | Antwoord | Toelichting |
| 1. Herken je de resultaten omtrent fysieke belasting? | | |
| Medewerker 1 | Ja, ik herken dit | Door de kou en veel op mijn knieën zitten kreeg ik last van handen, knieën, schouders. |
| Medewerker 2 | Nee, ik herken dit niet | Ik heb altijd fysiek zwaar werk gedaan. Ik werk hier ook pas net. Bovendien sport ik waardoor ik er geen last van heb. |
| Medewerker 3 | Ja, ik herken dit | Ja, mijn klachten door het werk veroorzaakt zijn. Door het vele staan en zwaar tillen in het werk heb ik last van m’n rug en heb ik verschillende hernia’s gehad |
| Medewerker 4 | Ja, ik herken dit deels | Ik herken het wel, maar ik sport heel veel om fit te blijven. Ik denk dat dit wel mee speelt waardoor ik er minder last van heb en een goede gezondheid heb. Je hoort wel dat collega’s last hebben van hun schouders, etc. Het werk heeft hier zeker wel effect op denk ik. |
| Medewerker 5 | Ja, ik herken dit | Ik voel m’n rug wel ja, maar echte rugklachten heb ik niet. Ik probeer het zoveel mogelijk te voorkomen door goed te tillen en bepaalde dingen niet meer te doen. |
| Medewerker 6 | Ja, ik herken dit | Ik heb zelf regelmatig rug- en nekklachten en ook bij mijn collega’s zie ik dit vaak. Je bent veel met zware containers aan het duwen, met onderweg allerlei obstakels. Ook moet je door weer en wind en zijn er veel verschillende klimaten bij klanten. |
| Medewerker 7 | Ja, ik herken dit | Ja, herken ik wel, ik heb zelf ook last van mijn schouder. Dat komt echt door het zware werk. Voornamelijk bij de kleder-klanten moet je boven je macht reiken en tillen. Daarnaast kan het ook gevaarlijk zijn met bijrijders wanneer deze het nog niet goed snappen. |
| Medewerker 8 | Ja, ik herken dit deels | Nee, dit herken ik zelf niet. Maar bij de collega’s met andere werkzaamheden, zoals de mensen die de frisdranken bijvullen, is dit bijvoorbeeld wel zwaar. |
| Medewerker 9 | Ja, ik herken dit | Ja, er is een hoop fysiek werk hier wat effect heeft op je lichaam. Er zijn veel zware producten die getild moeten worden. |
| Medewerker 10 | Ja, ik herken dit | Ja, het fysiek heel zwaar. De stellingen zijn heel hoog waardoor veel spullen te hoog staan in het schap. Hierdoor moet je boven je macht tillen. Daarnaast is het zwaar dat je vanaf de grond moet pikken en vanuit het schap. |
| Medewerker 11 | Ja, ik herken dit | Ik herken dat wel ja. Maar ik probeer daar zelf wat aan te doen. Wanneer leveranciers met dozen aan komen die te zwaar zijn zeg ik hier wat van. |
| Medewerker 12 | Nee, ik herken dit niet | Ik heb er geen last van. Als je goed gebruik maakt van de hulpmiddelen is het fysiek prima te doen. Er zijn genoeg mogelijkheden om je fysiek te ontlasten. Je bent niet de hele dag boven je macht aan het tillen. In mijn ogen hebben de mensen die last van de fysieke belasting hebben zelf iets verkeerd gedaan. |
| Medewerker 13 | Nee, ik herken dit niet | Nee, ik vind dit iets te makkelijk om op het werk te gooien. Er zijn mensen die heel gauw wat hebben en die het op het werk gooien. Als het druk is, is het lichamelijk wel zwaar maar er is genoeg afwisseling om rust te nemen. |
| Medewerker 14 | Ja, ik herken dit | Ja, dit herken ik. Ik heb zelf ook in het verleden verzuimd door rugklachten. En dit kwam door het werk. Vroeger was het zwaarder werk, doordat het los kwam in de wagen en we moesten stapelen. Nu is het een stuk beter geregeld. |
| Medewerker 15 | Ja, ik herken dit | Ja, dit herken ik. Hulpmiddelen zijn stuk en te weinig aanwezig, kratten worden te hoog opgestapeld waardoor je moet reiken en gevaarlijke situaties ontstaan. |
| Medewerker 16 | Ja, ik herken dit | Ja, de fysieke belasting op onze afdeling is best hoog. Onze kassa’s zijn al zes jaar afgekeurd ofzo. Ze zijn heel erg verouderd en zijn ergonomisch ook niet oké. Ik en mijn mede kassières hebben vaak klachten, last van de nek, last van de rug, slijmbeurs ontsteking. De verschillende hoogtes van de enerzijds de kassa en anderzijds de band maken dat dit zwaar is. |
| 2. Hoe wordt er nu omgegaan in jouw werkomgeving met dit probleem? |  |  |
| Medewerker 1 | Ander/aangepast werk | Toen ik het aangaf werd er gewoon rekening mee gehouden en kreeg ik ander werk. |
| Medewerker 2 | Communicatie, hulpmiddelen, materieel, overig | Overal staat wel op posters over hoe je moet tillen, hierover wordt goed gecommuniceerd. Daarnaast hebben we pompwagens en dolly’s. We hoeven niet heel veel zware dingen te tillen. |
| Medewerker 3 | Ander/aangepast werk | Zodra je aangeeft dat je klachten hebt, wordt hiermee rekening gehouden, je werk anders in gericht en je wordt je ontzien. |
| Medewerker 4 | Weet niet | Geen idee |
| Medewerker 5 | Hulp van collega’s of klanten | Ik geef zelf aan bij klanten wanneer ik hulp nodig heb. En als het echt te gek wordt krijg ik een bijrijder. |
| Medewerker 6 | Hulp van collega’s of klanten, Overig | Je krijgt een bijrijder mee als het te zwaar wordt. En daarnaast kan je ook rust nemen. |
| Medewerker 7 | Hulpmiddelen, materieel hulp van collega’s of klanten, | Sommige klanten hebben glij planken die je kunt gebruiken en dan gaat het wel. Wanneer ik een zware rit heb, is er wel een bijrijder bij. |
| Medewerker 8 | Communicatie, hulpmiddelen, materiaal | Til hulpmiddelen en posters over tillen. |
| Medewerker 9 | Hulpmiddelen, materiaal | Er zijn wel hulpmiddelen maar die zijn er eigenlijk te weinig. Ook is het materieel is in slechte staat. |
| Medewerker 10 | Ander of aangepast werk | Er wordt wel rekening gehouden met me, ik til niet boven mijn macht. |
| Medewerker 11 | Hulpmiddelen, materiaal, Taakroulatie of afwisseling | We hebben karretjes en pompwagens. Daarnaast wisselen we veel af in werkzaamheden om te ontzien en kan je dagen vrij nemen tussendoor. Wanneer iets te zwaar is, wordt dit gelijk teruggekoppeld aan het management. |
| Medewerker 12 | Hulpmiddelen, materiaal | We werken met heftrucks en daarmee kan je het werk ontlasten. |
| Medewerker 13 | Ander of aangepast werk, Taakroulatie of afwissleling | Als mensen echt wat hebben dan worden ze ontzien met lichter werk. Daarnaast hebben we taakroulatie zodat er genoeg afwisseling is. |
| Medewerker 14 | Ander of aangepast werk, hulp van collega’s of klanten | Ik heb nu wisselend werk om m’n rug te ontzien. Ook komen wel eens collega’s helpen om het minder zwaar te maken. |
| Medewerker 15 | Hulpmiddelen, materiaal Communicatie | Er zijn wel hulpmiddelen maar die zijn vaak stuk of er zijn er te weinig. De kwaliteit van het materieel laat soms ook te wensen over. Regels omtrent de hoogte waarop mag worden gestapeld worden wel gecommuniceerd voor een tijdje maar dat zakt dan weer weg. |
| Medewerker 16 |  | De kassa’s zijn niet ergonomisch genoeg. |
| 3. Wat zou jou of het bedrijf helpen dit probleem aan te pakken? |  |  |
| Medewerker 1 | Communicatie | Sommige collega’s geven misschien niet uit zichzelf aan dat ze fysieke klachten hebben. Het gesprek eerder aangaan vanuit de werkgever kan helpen. |
| Medewerker 2 | Communicatie | Wellicht kan je til-instructie trainingen doen van 5 mintuutjes tussen de bedrijven door. |
| Medewerker 3 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Het zit in het aard van het werk dat het fysiek zwaar blijft. Het enige wat zou kunnen is dat je wellicht de zware producten met z’n tweeën tilt in plaats van in je eentje. |
| Medewerker 4 | Communicatie | Misschien kunnen we wel nog informatie te geven over hoe mensen moeten tillen en zwaar werk verrichten. Ik denk dat sommige mensen hier weinig verstand van hebben. |
| Medewerker 5 | Meer hulp | Bij zware routes zou vaker een bijrijder mee kunnen. Door de krappe bezetting kan dit echter niet altijd. |
| Medewerker 6 | Weet niet | Geen idee. |
| Medewerker 7 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Kan niet zoveel aan veranderen, zit in het aard van het werk. |
| Medewerker 8 | Communicatie Hulpmiddelen, materiaal | Er kunnen wat meer hulpmiddelen worden aangeschaft. Ook kan het veel schelen om mensen beter te informeren over tilhoudingen. |
| Medewerker 9 | Hulpmiddelen, materiaal | Meer investeren in materiaal en hulpmiddelen. Je ziet dat rolcontainers niet goed rollen doordat de wieltjes vastlopen. Hulpmiddelen zijn weinig aanwezig zoals pompwagens waardoor je daarvan niet goed gebruik kan maken. |
| Medewerker 10 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Het zit in het aard van het werk, daar kan je niet veel aan veranderen. |
| Medewerker 11 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Nee, kan niet echt iets verbeterd worden. Als er iets mis is koppelen we dit gelijk terug aan de leidinggevende. |
| Medewerker 12 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Geen idee, er kan niet veel verbeterd worden. |
| Medewerker 13 | Geen mogelijkheid om te verbeteren |  |
| Medewerker 14 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Als je sport enzo kan je het voorkomen maar bij sommigen is het erfelijk aangelegd. Het werk kan niet echt lichter gemaakt worden alleen. Het zit in het aard van het werk. |
| Medewerker 15 | Hulpmiddelen, materiaal, Communicatie | Meer hondjes, daar zijn er te weinig van. Sneller repareren van bijvoorbeeld heftrucks. En rolcontainers zijn ook vaak in slechte kwaliteit. Ook duidelijke Arbo richtlijnen om gevaarlijke situaties te voorkomen en fysieke belasting te verminderen. |
| Medewerker 16 | Hulpmiddelen, materiaal | Ergonomisch kan het veel beter. De werkbladen moeten op de zelfde hoogte worden neergezet. Ik denk dat je wel kassa’s kan kopen die gewoon mee kunnen naar het nieuwe pand. Zodat we nu al ergonomisch kunnen werken. |

**Tabel 13.3 Codeerschema resultaten fysieke belasting, managers**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fysieke belasting - managers | Antwoord | Toelichting |
| 1. Herken je de resultaten omtrent een hoge fysieke belasting? |  |  |
| Midden-manager 1 | Ja, ik herken dit deels | Ja, sommigen krijgen wel last, maar dit is een klein deel. Ik denk dat er een combinatie is van repeterende handelingen en een slechte levensstijl het werk fysiek te belastend maakt. |
| Midden-manager 2 | Ja, ik herken dit deels | Het werk op ontvangst goederen is opzich wel fysiek zwaar maar het meeste gaat met heftrucks. Ook is dit afwisselend waardoor je andere bewegingen maakt. De orderpickers tillen wel de hele dag, maar dit zijn grotendeels uitzendkrachten. |
| Midden-manager 3 | Nee, ik herken dit niet | Ik vind niet echt dat lichamelijk te zwaar erg van toepassing is hier. Ik kan me voorstellen dat wanneer je de 50 voor bij bent en je moet nog steeds aan van die pallets trekken dat dat erg zwaar is. Ook de jongens bij de diepvries bijvoorbeeld is het werkklimaat erg slecht. Maar het is niet alleen zo erg, de meeste beroepen zijn fysiek niet heel zwaar. |
| Midden-manager 4 | Ja, ik herken dit deels | Ik herken deze problemen deels. Je ziet dat het werk van de chauffeurs wel zwaar is. Op de fust wordt men goed ontzien. |
| Midden-manager 5 | Ja, ik herken dit deels | Dat ligt aan het werk: als je het hebt over chauffeurs die zware producten naar kelders slepen dan is dat inderdaad fysiek zwaar. Ik vind dat je als chauffeur wel op bent op je 60ste. Je ziet dat de productiviteit van oudere werknemers omlaag gaat. Wanneer je het hebt over orderpickers dan is dat geen fysiek zwaar werk meer, dit was vroeger een stuk zwaarder. Er wordt veel gebruik gemaakt van trucks, dus het loopwerk heb je niet meer. Ook is er afwisseling in het werk. Wel zijn de werktijden van de orderpickers van invloed op de gezondheid. Dit zorgt voor een slecht ritme, weinig sociaal leven en daarnaast ook slecht eten. |
| Top-manager 1 | Ja, ik herken dit | Naar mijn mening is de fysieke belasting in combinatie met zwaarlijvigheid een belangrijk issue. Je ziet wel een aantal medewerkers die te dik zijn door waarschijnlijk een slechte levensstijl. Maar je hebt ook mensen die zwaarlijvig zijn en toch veel sporten. |
| Top-manager 2 | Ja, ik herken dit deels | De belasting is er wel, maar we hebben veel afwisseling in bijna alle werkzaamheden. Een medewerker op ontvangst goederen bijvoorbeeld doet vaak ook een stukje administratie erbij. Doordat het bedrijf redelijk klein is, kunnen mensen veel verschillende taken vervullen. |
| 2. Hoe wordt er nu omgegaan in jouw werkomgeving met dit probleem? |  |  |
| Midden-manager 1 | Taakroulatie of afwisseling | We doen aan taakroulatie zodat mensen niet teveel achter elkaar het zelfde werk doen. |
| Midden-manager 2 | Taakroulatie of afwisseling, Hulpmiddelen, materiaal | Het werk is afwisselend, er wordt gerouleerd in taken. Er wordt gebruik gemaakt van heftrucks wat het werk minder zwaar maakt. |
| Midden-manager 3 | Communicatie, taakroulatie of afwisseling Hulpmiddelen, materiaal | Er wordt rekening gehouden met de Arbo regels en je hoeft geen balen van 50 kilo te tillen. Er is ook genoeg afwisseling om de fysieke belasting te verdelen. Mensen krijgen ook gewoon de hulpmiddelen ervoor. |
| Midden-manager 4 | Hulp collega’s of klanten, Communicatie | Er gaan bijrijders mee wanneer de rit erg zwaar is en bij mensen die klachten hebben of fysiek minder in staat. De chauffeurs krijgen sinds kort tijdens hun jaarlijkse opleiding ook een fysieke arbeid cursus. |
| Midden-manager 5 | Hulpmiddelen, materiaal | Er is in de loop van de jaren veel veranderd met rolcontainers, vroeger stond alles los gestapeld. Ook zijn er nu heftrucks, wat het werk lichter maakt. |
| Top-manager 1 | Geen beleid | We doen weinig aan het stimuleren van een goede levensstijl. We hebben geen programma’s over levensstijl. |
| Top-manager 2 | Aangepast werk  Taakroulatie of afwisseling Overig Hulpmiddelen, materiaal | Je kijkt naar oplossingen en probeert mensen te ontlasten wanneer ze ergens last van krijgen. Bij VRC transport zet je mensen die klachten hebben op routes die fysiek minder zwaar zijn of geef je ze ander werk. Bovendien is er veel afwisseling in het werk en doen medewerkers verschillende taken. Daarnaast worden order pickers niet in vaste dienst aangenomen. Dit is werk dat fysiek te zwaar is om lang vol te houden. Je ziet dat orderpickers op ten duur uitvallen. Daarnaast investeren we in hulpmiddelen om fysieke belasting zo veel mogelijk te reduceren. |
| 3. Wat zou het bedrijf helpen dit probleem aan te pakken? |  |  |
| Midden-manager 1 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Kunnen niet heel veel meer aan veranderen. |
| Midden-manager 2 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Kan niet heel veel worden verbeterd. |
| Midden-manager 3 | Ander of aangepast werk | Het blijft zwaar werk, de werkzaamheden blijven het zelfde. Wellicht kunnen we meer rouleren door mensen die het al een tijd gedaan hebben af te wisselen. Probleem hierbij is dat het vaak specialisten zijn die niet makkelijk in te zetten zijn op andere afdelingen. |
| Midden-manager 4 | Materiaal/hulpmiddelen | Het materieel is soms in slechte staat, dat kan vervangen worden. En ook kan er meer geïnvesteerd worden in hulpmiddelen. |
| Midden-manager 5 | Hulpmiddelen, materiaal, Communicatie, Ander of aangepast werk, overig, , Hulp van collega’s of klanten | Het materieel kan beter onderhouden worden: rolcontainers die niet goed rollen zie je vaak, waardoor mensen harder moeten duwen. Ik denk ook dat we af moeten van de enorm hoge vrachtwagens waar je je in moet hijsen. Ook kunnen we goede afspraken maken over bijvoorbeeld kelder klanten. We kunnen afspreken dat we onze chauffeurs niet de kelder in laten gaan, of er moet verplicht een bijrijder mee. Ook tilinstructies zouden beter kunnen worden ingevoerd – een stukje informatievoorziening richting de medewerkers. Ik vind dat we daarnaast iets moeten met de doelgroep van 55+ in fysiek zware beroepen. Ik denk dat we daar moeten gaan kijken of die doelgroep niet wat anders zou moeten gaan doen. Ik vind dat dit bij de orderpickers en chauffeurs wel moeten gaan bekijken. Ook met alle werknemers met onregelmatige werktijden moeten we iets mee. Al is het een stukje waardering. Nu zie je dat er veel wordt gevit op de avondploeg door de dagploeg, er zijn als het ware twee kampen. Een stukje waardering voor elkaar kan geen kwaad. |
| Top-manager 1 | Hulpmiddelen, materiaal, overig | Je kan het werk niet minder fysiek maken, dat blijft onderdeel van het werk. Wel kunnen we meer investeren in hulpmiddelen om mensen te ontzien. Ook kan je de gezondheid stimuleren van medewerkers om ze langer aan het werk te houden en ziektekosten te reduceren. Wel is dit lastig omdat we lekker eten verkopen en we willen ook dat werknemers kennis en passie hebben daarover. We kunnen in de kantine meer doen met gezond eten: bijvoorbeeld geen gebonden soepen, geen frituur. En we kunnen faciliteren om mensen aan sport te kunnen laten doen. |
| Top-manager 2 | Geen mogelijkheid om te verbeteren | Veel meer kunnen we er ook niet aan doen. |

**Tabel 13.4 Codeerschema resultaten werkdruk, medewerkers in fysiek zware beroepen**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Werkdruk - medewerkers | Antwoord | Toelichting |
| 1. Herken je de resultaten omtrent een hoge werkdruk? |  |  |
| Medewerker 1 | Ja, ik herken dit deels | Op dit moment is er niet veel werkdruk. Heb een tijdje als verkoopchef gewerkt, toen had ik hier wel last van. Nu niet. |
| Medewerker 2 | Nee, dit herken ik niet | Dit is ook persoonsgebonden en heeft ook te maken met de thuissituatie. Ik heb hier geen last van. Dit is niet voor dit bedrijf per sé, maar ik denk dat dit bij alle bedrijven een rol speelt. De werkdruk is hier echter niet erg hoog, maar gewoon gemiddeld in vergelijking met andere banen die ik heb gehad. |
| Medewerker 3 | Nee, dit herken ik niet | Nee, dit herken ik niet. Er zijn wel korte pieken dat er veel klanten komen en dan is het even door buffelen. Maar daarna keert de rust weer terug en heb je het minder druk. Alleen bij lage bezetting is het erg druk. |
| Medewerker 4 | Ja, ik herken dit | Ik vind dat in mijn werk als vakspecialist dat ik langdurig tegen de zelfde fouten aan blijf lopen. Er zijn wel eens voorraad verschillen die twee drie weken blijven liggen en die blijven op lopen. Hierdoor moet ik aan de klant vaak uitleggen dat ik dat niet heb en ik wordt er ook door mijn leidinggevende op aangesproken. Ook worden collega’s die de kantjes ervan aflopen niet hard genoeg aangepakt waardoor ze ermee weg komen. |
| Medewerker 5 | Nee, ik herken dit niet. | Dat valt wel mee. Ja, wel zijn de zomermaanden wat drukker dan de wintermaanden. Er zijn wat pieken in werkdruk maar daarna is weer rustiger. Ik heb het verder geen probleem gevonden dat ik harder doorwerk. |
| Medewerker 6 | Nee, ik herken dit niet. | Je hebt wel piek momenten maar je kan zelf bepalen wat hoe je je werk inricht |
| Medewerker 7 | Nee, ik herken dit niet. | Nee daar heb ik geen last van. Werkdruk is niet zo hoog. |
| Medewerker 8 | Nee, ik herken dit niet. | Nee, de werkdruk is juist afgenomen in vergelijking met vroeger. De werkdruk hier nu is te doen |
| Medewerker 9 | Nee, ik herken dit niet. | Met pieken is de werkdruk hoog en daarna neemt die weer af. Binnenkort wordt een nieuw systeem geïmplementeerd en dan zal de werkdruk toenemen. Maar over het algemeen valt het best mee. |
| Medewerker 10 | Nee, ik herken dit niet. | De werkdruk hier is niet heel hoog. Vroeger was dit hoger. Nu komt hij wel in pieken, maar daarna wordt het weer rustig. |
| Medewerker 11 | Ja, ik herken dit deels | Ik herken dit wel, je bent afhankelijk van de klant. Als die klant iets niet op tijd door geeft dan moet je extra hard door werkt om het nog te halen. Er zijn echt piek momenten. Daardoor moet er extra hard gewerkt worden en soms overgewerkt worden en mijn collega’s hebben daar wel last van. |
| Medewerker 12 | Nee, ik herken dit niet. | Nee, ik herken dit niet. Ik ben gewend om hard door te werken en hou daar ook van. Een aantal collega’s hebben hier wel last van, maar dit gaat wat mij betreft om hoe je er mee om gaat. |
| Medewerker 13 | Nee, ik herken dit niet. | Nee, ik herken dit niet. Ik hoor het wel om me heen, dat mensen de werkdruk te hoog vinden. Maar het is al veel minder dan vroeger. Het is in pieken maar daarna is het weer rustig. |
| Medewerker 14 | Nee, ik herken dit niet. | Vroeger had ik wel stress, maar tegenwoordig hou ik het hoofd koel. Als je je druk maakt krijg je lichamelijke klachten. Ik ben dus zelf rustiger genomen en neem mijn rust ook tijdens het werk in vorm van pauze. M’n collega’s hebben ook niet echt last van werkdruk, als het druk wordt helpen wel elkaar. |
| Medewerker 15 | Ja, ik herken dit | Ja, dit herken ik ook. De bezetting is soms laag, wat te wensen over laat. Op de piek momenten zoals koningsdag neemt de werkdruk dan flink toe. Dat weet je als bedrijf van te voren en dan moet je zorgen dat er genoeg bezetting is. |
| Medewerker 16 | Ja, ik herken dit | Deze herken ik ook, we zijn heel vaak met te weinig mensen. Wanneer er griep heerst vallen er toch veel mensen uit. En je krijgt er geen mensen bij. Wanneer de bezetting laag is neemt de werkdruk flink toe. Dit verschilt per periode, wanneer er een griepgolf heerst. |
| 2. Hoe wordt er nu omgegaan in jouw werkomgeving met dit probleem? |  |  |
| Medewerker 1 | Ander of aangepast werk | Toen ik als verkoopchef werkt trok ik het niet dus toen kreeg ik een andere functie. |
| Medewerker 2 | N.v.t. |  |
| Medewerker 3 | Genoeg bezetting | Er wordt voor gezorgd dat er een goede bezetting is. |
| Medewerker 4 | N.v.t. |  |
| Medewerker 5 | N.v.t. |  |
| Medewerker 6 | Afwisseling en rust | Je kan zelf bepalen wat hoe je je werk inricht. |
| Medewerker 7 | Afwisseling en rust | De werkdruk is niet zo hoog, je bepaalt dit als chauffeur voor een groot deel zelf. Je kan ook gewoon later binnen komen wanneer je veel klanten hebt of je kan bellen naar de klant dat je even later bent. |
| Medewerker 8 | N.v.t |  |
| Medewerker 9 | N.v.t |  |
| Medewerker 10 | N.v.t. |  |
| Medewerker 11 | Afwisseling en rust | Doorwerken en zorgen dat het af is. En ’s ochtends is het rustiger waardoor mensen dan hun rust kunnen nemen. |
| Medewerker 12 | N.v.t. |  |
| Medewerker 13 | Afwisseling en rust | Er zijn pieken en dalen in het werk, waardoor er genoeg rust is. |
| Medewerker 14 | Genoeg bezetting | We helpen elkaar en kunnen tijdig pauze nemen. |
| Medewerker 15 | N.v.t. |  |
| Medewerker 16 | N.v.t. |  |
| 3. Wat zou jou of het bedrijf helpen dit probleem aan te pakken? |  |  |
| Medewerker 1 | N.v.t. |  |
| Medewerker 2 | N.v.t. |  |
| Medewerker 3 | N.v.t. |  |
| Medewerker 4 | Overig | Sneller de voorraadverschillen oplossen en harder optreden tegen slecht werkende collega’s door de leidinggevende. |
| Medewerker 5 | N.v.t |  |
| Medewerker 6 | N.v.t. |  |
| Medewerker 7 | N.v.t. |  |
| Medewerker 8 | N.v.t. |  |
| Medewerker 9 | N.v.t. |  |
| Medewerker 10 | N.v.t. |  |
| Medewerker 11 | Overig | Die piekmomenten zijn er nou eenmaal daar kan je niks aan veranderen. Wel kan er iets aan de communicatie over binnen komende producten worden verbeterd. Soms mist er productinformatie over wat er binnenkomt waardoor medewerkers dat moeten oplossen. Daardoor is de rest van de bezetting lager en moeten die harder werken. |
| Medewerker 12 | N.v.t. |  |
| Medewerker 13 | N.v.t. |  |
| Medewerker 14 | N.v.t. |  |
| Medewerker 15 | Genoeg bezetting | Beter de bezetting plannen op basis van wat er uit en binnen komt. |
| Medewerker 16 | Genoeg bezetting | Een ruimere bezetting zodat we niet in de knel komen iedere keer. |

**Tabel 13.5 Codeerschema resultaten werkdruk, managers**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Werkdruk - managers | Antwoord | Toelichting |
| 1. Herken je dit probleem rondom een hoge werkdruk? |  |  |
| Midden-manager 1 | Nee, ik herken deze problemen niet. | Ik herken dit niet. Ik denk dat mensen de werkdruk zichzelf opleggen. De laatste jaren hebben we steeds minder werk doordat de omzet van het bedrijf afneemt waardoor ook de werkdruk afneemt. Er worden nauwelijks overuren gemaakt. Ik herken wel dat mensen dit zichzelf voornamelijk opleggen. |
| Midden-manager 2 | Nee, ik herken deze problemen niet. | Er is bepaalde werkdruk, alleen het is hoe je er mee omgaat. De jongens hebben geleerd om rustig te blijven. Verder zijn er pieken werkdruk waar wat harder gewerkt moet worden en op andere momenten kan dan weer gerust worden. Wel is er soms een te lage bezetting waardoor de werkdruk toeneemt. |
| Midden-manager 3 | Nee, ik herken deze problemen niet. | Ik herken dat de mensen dit zeggen, maar in vergelijking met andere werkgevers hebben wij een lage werkdruk. Vanuit de perceptie van sommigen is dit een probleem, maar dat is het eigenlijk niet in vergelijking met andere werkgevers. Natuurlijk moeten mensen gewoon doorwerken en hun werk afkrijgen, maar het is niet zo dat ze enorm over moeten werken als ze een pallet niet afkrijgen. We zijn juist wel soepel hiermee, zouden juist de werkdruk moeten opvoeren. Alleen als er veel mensen ziek zijn is de werkdruk hoog. |
| Midden-manager 4 | Nee, ik herken deze problemen niet. | Ik herken dit niet. Je hebt wel pieken dat de werkdruk iets hoger is maar daarna keert de rust weer terug. De chauffeurs kunnen hun werk grotendeels zelf indelen, wat de werkdruk doet afnemen. En bij de fust is het niet zo hoog. |
| Midden-manager 5 | Nee, ik herken deze problemen niet. | Nee, ik herken dit helemaal niet. Sommige mensen vinden het nou eenmaal snel te druk, maar het is naar mijn mening niet druk. |
| Top-manager 1 | Nee, ik herken deze problemen niet | Ik denk dat dit meevalt, in vergelijking met andere werkgevers. Al is dit een subjectief gegeven; ik zeg niet dat mensen geen stress ervaren. Maar de werkdruk valt naar mijn mening mee, de productiviteit zal juist wel wat omhoog kunnen. |
| Top-manager 2 | Nee, ik herken deze problemen niet | Dit is een beetje dubbel. Vroegop Windig zit in een transitie. We zijn een groot deel van de omzet kwijt geraakt waardoor een aantal mensen ook ander werk moeten gaan doen. Maar ook in bepaalde afdelingen is er meer werkdruk, waardoor er weer moet geschoven worden met werknemers. Het is hierbij moeilijk om de balans te vinden. De afdeling stal verkoop heeft aangegeven dat de bezetting te laag is. Maar het is ook een kwestie van wennen. Sommige afdelingen hebben gewoon redelijk ruim in hun jas gezeten en het heel relaxed gehad. Wanneer deze mensen dan wat meer werkdruk ervaren kan dat hierdoor komen. De werkdruk is wellicht op sommige plaatsen hoger, maar op deze plaatsen zoeken we de balans. |
| 2. Hoe wordt er nu omgegaan in jouw werkomgeving met dit probleem? |  |  |
| Midden-manager 1 | N.v.t. |  |
| Midden-manager 2 | N.v.t. |  |
| Midden-manager 3 | N.v.t. |  |
| Midden-manager 4 | N.v.t. |  |
| Midden-manager 5 | N.v.t. |  |
| Top-manager 1 | N.v.t. |  |
| Top-manager 2 | Goede bezetting | We zoeken naar een balans tussen bezetting en productiviteit, daarbij strevend naar een goede werkdruk. |
| 3. Wat zou jou of het bedrijf helpen dit probleem aan te pakken? |  |  |
| Midden-manager 1 | N.v.t. |  |
| Midden-manager 2 | N.v.t |  |
| Midden-manager 3 | N.v.t. | Het is geen probleem. |
| Midden-manager 4 | N.v.t. |  |
| Midden-manager 5 | N.v.t. |  |
| Top-manager 1 | N.v.t. |  |
| Top-manager 2 | N.v.t. | Is niet echt een issue. Alleen door de reorganisatie bij Vroegop Windig speelt het nu maar daar moet een balans worden gevonden. |

**Tabel 13.6 Codeerschema resultaten arbeidsmarktpositie, medewerkers in fysiek zware beroepen**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Arbeidsmarktpositie - medewerkers | Antwoord | Toelichting |
| 1. Herken je dit probleem omtrent een slechte arbeidsmarktpositie? |  |  |
| Medewerker 1 | Nee, ik herken dit niet. | Ik heb mijn leeftijd tegen maar ik denk niet dat ik zonder werk kom te zitten. Zo zag ik laatst dat een bakker die dicht was vanwege een tekort aan personeel, daar zou ik vroeger in springen. Nu vanwege m’n leeftijd en de zekerheid die ik hier heb is dat geen verstandige keuze. Er is genoeg werk denk ik als je wilt. |
| Medewerker 2 | Nee, ik herken dit niet. | Ik denk dat mensen die dit zo hebben ingevuld, niet weten hoe de arbeidsmarkt in elkaar zit. Ik denk dat het voornamelijk ligt aan dat mensen niet goed weten wat ze kunnen krijgen. Al moeten ze hierbij wel open staan voor meerdere banen, niet per sé dezelfde baan. Ik denk ook dat dit met leeftijd te maken heeft dat ze niet goed weten hoe ze moeten zoeken. |
| Medewerker 3 | Nee, ik herken dit niet. | Ik zou hier helemaal eens in vullen. Als ik vandaag stop heb ik morgen een baan. Dit komt doordat ik veel ervaring heb als slager, ik heb een tijd zelf een slagerij gehad en heb daarna veel gewerkt. |
| Medewerker 4 | Ja, dit herken ik | Ik herken dit wel, ik denk dat het voor mij niet zo makkelijk zou zijn. Leeftijd maakt dat voor mij moeilijk. Maar ik ben er eigenlijk nooit echt mee bezig geweest, ik heb geen idee. |
| Medewerker 5 | Nee, ik herken dit niet. | Nee, in het chauffeurs werk krijg je wel makkelijk werk, maar het werk dat ik nu heb krijg ik niet meer. Kwa werktijden is bij andere banen anders: vroeger beginnen, langere en langere werktijden. Maar als chauffeur lig je wel goed in de markt. |
| Medewerker 6 | Nee, ik herken dit niet. | Aan een baan kom ik wel, ik krijg ook wel eens andere aanbiedingen. Bij anderen speelt leeftijd waarschijnlijk een rol. |
| Medewerker 7 | Ja, dit herken ik | Ik denk dat je niet zo snel aan een andere baan komt. Omdat iedereen al werk zoekt. Je ziet veel banen verdwijnen en het is heel moeilijk om een andere baan te zoeken. Ook kwa werktijden is het moeilijk om soort gelijk werk te vinden, dan moet je van werktijden veranderen. Je kan dan niet dezelfde baan krijgen. |
| Medewerker 8 | Ja, dit herken ik | Nee, dit weet ik niet, hier denk ik niet over na. Ik denk dat ik tot mijn pensioen hier zit. Ik denk dat ik te oud ben om nog een andere baan te vinden. |
| Medewerker 9 | Ja, dit herken ik | Op mijn leeftijd moet ik blij zijn dat ik werk heb. Het is niet zo makkelijk om iets anders te vinden. Zeker niet in dezelfde branche als waarin je zat. |
| Medewerker 10 | Ja, dit herken ik | Nee ik kom niet meer aan het werk doordat ik te oud ben. |
| Medewerker 11 | Ja, dit herken ik | Ja, ik zou zelf ook oneens zeggen. Ik ben te oud denk ik om een andere baan te vinden. Dan krijg ik bij andere werkgevers te maken met leeftijdsdiscriminatie. Ik denk dat de jonge mensen hier wel makkelijk aan een andere baan komen. Die kosten minder. |
| Medewerker 12 | Nee, ik herken dit niet | Ik kan denk ik prima werk vinden. Ik denk dat de jongelui wel goed aan de bak komt en de oudere medewerkers minder. Ik denk dat het ook deels komt doordat de ouderen hier relatief veel verdienen en dat elders niet krijgen. Je komt dan misschien wel makkelijk aan een andere baan, maar of je verdient wat je nu verdient is de vraag. |
| Medewerker 13 | Ja, dit herken ik | Ik zou zelf oneens invullen, ik denk dat ik te oud ben. Ik denk dat de jonge jongens geen problemen hebben om aan een baan te komen. |
| Medewerker 14 | Ja, dit herken ik | Nee, ik zou ook niet makkelijk aan een andere baan komen. Je moet een goed netwerk hebben, anders kom je niet binnen. Ik denk wel dat veel door automatisering weg zal gaan, de toekomst is daardoor onzeker. Bijvoorbeeld ook bij chauffeurs, door de zelfrijdende auto, ik denk dat die banen binnen een aantal jaar weg zullen gaan. Ook ons werk is erg veranderd, vroeger kwamen ze met vrachtwagens uit het buitenland rijden met losse producten en waren veel mensen nodig om het te sorteren. Nu zie je dat alles al veel meer is voorbereid en wij hebben ook beter materieel. Hierdoor hebben is er minder personeel nodig. |
| Medewerker 15 | Ja, dit herken ik | Ik kom niet gemakkelijk aan een andere baan inderdaad. Door mijn lichamelijke gesteldheid is dat een probleem. Ook is het hier kwa salaris erg goed, dus dat krijg je niet snel meer. Jongeren collega’s kunnen wel makkelijker een baan krijgen. |
| Medewerker 16 | Ja, dit herken ik | Ja, deze herken ik wel. Ik ben hier begonnen toen ik 50 was, ik was toen blij dat ik aan een baan kwam. Ik denk dat leeftijd hier een grote rol speelt. |
| 2. Hoe wordt er nu omgegaan in jouw werkomgeving met dit probleem? |  |  |
| Medewerker 1 | Loopbaan wordt besproken in functioneringsgesprek | In de beoordeling wordt wel wat gevraagd. |
| Medewerker 2 | Geen idee |  |
| Medewerker 3 | Functioneringesprek, Opleidingen en cursussen | Loopbaan wordt besproken tijdens mijn functioneringsgesprek. Wanneer ik een opleiding wil, krijg ik die. |
| Medewerker 4 | Leren door collega’s, Functioneringsgesprek | Ontwikkeling wordt besproken tijdens het functioneringsgesprek. Ik leer veel bij tijdens het werk. Ik leer veel van mijn collega’s en zij weer van mij. |
| Medewerker 5 | Geen idee |  |
| Medewerker 6 | Ben ik niet mee bezig/speelt niet binnen het bedrijf | Geen idee. Het onderwerp speelt nauwelijks onder mijn collega’s, er wordt niet over nagedacht. |
| Medewerker 7 | Functioneringsgesprek | In het functioneringsgesprek wordt besproken wat je verder wilt en hoe je nu functioneert. Ook krijg ik elk jaar een certificaat. |
| Medewerker 8 | Ben ik niet mee bezig | Nee, mijn toekomstige loopbaan en manieren om je ontwikkelen is geen gesprek dat ik voer met mijn leidinggevende. Ik heb liever dat ik gewoon wordt neergezet en dan doe ik mijn werk. |
| Medewerker 9 | Functioneringsgesprek | Er wordt tijdens het functioneringsgesprek wel gevraagd je werk en als je aangeeft dat je iets anders wilt wordt er een stappenplan gemaakt. Maar dan moeten er wel mogelijkheden zijn. |
| Medewerker 10 | N.v.t. |  |
| Medewerker 11 | Functioneringsgesprek | We hebben dit niet echt over loopbaan tijdens de functioneringsgesprekken. Wel over vakinhoudelijke vaardigheden en beoordeling. |
| Medewerker 12 | Geen idee |  |
| Medewerker 13 | Overig | Er wordt niet echt gesproken over loopbaan enzo. Dat past niet echt bij het slag volk, er zijn er misschien één of twee die er ambitie hebben. Verder niet. Opleidingswensen zijn niet echt een gesprek van onderwerp. Maar dat past ook niet bij de groep. 80% van de mensen heeft daar geen behoefte aan. |
| Medewerker 14 |  |  |
| Medewerker 15 |  | Je krijg jaarlijks de noodzakelijke opleidingen voor o.a. de heftruck. |
| Medewerker 16 | Ben ik niet mee bezig/speelt niet binnen het bedrijf Opleidingen en cursussen | Dit onderwerp speelt niet bij ons op de afdeling. Als je zelf aangeeft dat je iets anders wilt dat op jouw opleiding aansluit, dan kan dat wel. |
| 3. Wat zou jou of het bedrijf helpen dit probleem aan te pakken? |  |  |
| Medewerker 1 | Ontwikkeling stimuleren | Ik denk dat een hele boel van het personeel in de winkel zijn dingetje doet, en geen behoefte aan heeft om andere dingen te doen. Misschien moeten we vanuit De Kweker iets actiever moeten stimuleren om te ontwikkelen. |
| Medewerker 2 | Geen idee. | Ze willen juist niet dat mensen weg gaan toch? Dus ik zou er niet te veel aan doen. Ik zou het niet weten. |
| Medewerker 3 | Geen idee. |  |
| Medewerker 4 | Rouleren | Ik vind dat de kennis slecht verdeeld wordt onder de collega’s. Iedereen heeft zijn eigen afdeling en dat blijft zijn eigen afdeling. Hierdoor zijn medewerkers bij bezettingsproblemen niet goed inzetbaar. Wanneer je gaat rouleren onderling en mensen op andere afdeling laat meelopen zijn ze breder inzetbaar. |
| Medewerker 5 | Geen idee |  |
| Medewerker 6 | Geen idee |  |
| Medewerker 7 | Geen idee |  |
| Medewerker 8 | Geen idee |  |
| Medewerker 9 | Geen idee |  |
| Medewerker 10 | Geen idee |  |
| Medewerker 11 | Geen idee |  |
| Medewerker 12 | Geen idee |  |
| Medewerker 13 | N.v.t. |  |
| Medewerker 14 | Geen idee | Ik weet niet wat de oplossing is. De toekomst weten we ook nog niet. |
| Medewerker 15 | Rouleren | Iedereen heeft hier wel zijn eigen hokje en eilandje waardoor je niet snel ziet wat een anWder doet. Eens een keer kijken op een andere afdeling zou leuk zijn. Ik zou wel eens willen op de logistiek of met een chauffeur meekijken. Zo krijg je ook een idee wat een ander doet en kan je beter op elkaar afstemmen. |
| Medewerker 16 | Niet nodig | Niet echt nodig. |

**Tabel 13.7 Codeerschema resultaten arbeidsmarktpositie, managers**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Arbeidsmarktpositie - managers | Antwoord | Toelichting |
| 1. Herken je dit probleem omtrent een slechte arbeidsmarktpositie? |  |  |
| Midden-manager 1 | Ja, ik herken dit deels | Ik denk dat inderdaad de ouderen minder goed aan een baan kunnen komen. Maar ik denk dat de jongens tussen de 18 en 35 redelijk snel aan een andere baan komen. Dit heeft gewoon met leeftijd te maken hebben denk ik. |
| Midden-manager 2 | Ja, ik herken dit probleem | Dat heeft te maken met dat het lastig is zekerheid in een baan te vinden. Veel banen zijn op basis van een tijdelijk contract. Daarnaast speelt leeftijd ook een rol. |
| Midden-manager 3 | Nee, ik herken dit niet. | Dit herken ik niet, vanuit mijn perspectief krijgen de medewerkers van De Kweker goede bagage mee als ze hier een tijdje werken. De Kweker medewerkers zijn ook populair bij de Hanos en Sligro want onze medewerkers zijn service en klant gericht. Dit komt omdat Algemeen medewerkers niet alleen vakkenvullen maar ook gericht zijn op verkoop. |
| Midden-manager 4 | Ja, ik herken dit deels | Bij de chauffeurs is dit geen probleem. Ik kom zelf amper aan genoeg chauffeurs; de markt is heel krap. Bij de fust is het wel een probleem. Dit zijn mensen die lichamelijk iets mankeren en daardoor niet snel weer aan een andere baan kunnen komen. |
| Midden-manager 5 | / | / |
| Top-manager 1 | Ja, ik herken dit deels | Ja, ik herken dit beeld wel. Ik heb een aantal toppers die zo een andere baan hebben. Maar er zitten ook een aantal mensen bij die hier al een hele tijd werken en hun hoofd niet echt boven het maaiveld uitsteken. Die laatste groep zal niet snel een andere baan krijgen. Dit heeft te maken met minder kennis. Ook leeftijd heeft ermee te maken uiteraard. |
| Top-manager 2 | Ja, ik herken dit deels | Dit is heel individueel en heeft met leeftijd te maken. Ook met functie. Een chauffeur kan gemakkelijk een andere baan vinden. Momenteel is de arbeidsmarkt bovendien ook aangetrokken en kunnen mensen veel makkelijker een nieuwe baan vinden. We hebben echter relatief veel mensen die al een tijd hier werken, en die kunnen moeilijker een andere baan vinden. Daar komen waarschijnlijk deze cijfers vandaan. |
| 2. Hoe wordt er nu omgegaan in jouw werkomgeving met dit probleem? |  |  |
| Midden-manager 1 | Geen beleid | Loopbaan komt niet echt terug in het functioneringsgesprek. Opleidingswensen zijn bespreekbaar maar komt niet zo vaak naar voren. |
| Midden-manager 2 | Rouleren | Er zijn niet veel doorgroei mogelijkheden. Wel zet ik mensen op andere plekken neer voor wat afwisseling. Dit werkt wel en mensen vinden dat wel leuk. |
| Midden-manager 3 | Functioneringsgesprek | Opleiding en kennisoverdracht is altijd een onderwerp van gesprek tijdens het functioneringsgesprek. Maar dit moet wel vanuit de medewerker ook zelf komen dat hij wilt ontwikkelen. |
| Midden-manager 4 | Geen beleid | De chauffeurs krijgen jaarlijks een cursus om gecertificeerd te werk kunnen blijven. De fust doelgroep is lastig doordat zij lichamelijk vaak wat mankeren en daardoor niet zo inzetbaar zijn. |
| Midden-manager 5 | / | / |
| Top-manager 1 | Opleiding | Ik heb aan P&O gevraagd om met een opleidingsplan te komen en dat loopt nu. Hierbij willen we mensen opleiden in productkennis. Food ontwikkelt zich constant en daar kunnen werknemers goed in bij blijven. Opleidingen en proeverijen, opleiden in productkennis. Dit geldt voor de hele populatie. Ook de jongen die de kruiden staat bij te vullen moet ook weten welke ontwikkelingen er zijn op food gebied en aan de klant kunnen uitleggen. |
| Top-manager 2 | Opleiding | We hebben een aantal mensen die helemaal betaald kunnen studeren en het wordt altijd gevraagd in het jaargesprek of ze cursussen willen volgen. In het verleden hebben we ook mensen een cursus gegeven terwijl we wisten dat er geen werk voor ze was. Als er goede afspraken over worden gemaakt dan is dat prima. Wat dat betreft staat alles open. |
| 3. Wat zou het bedrijf helpen dit probleem aan te pakken? |  |  |
| Midden-manager 1 | Loopbaan ontwikkeling | Om mensen wat beter op de arbeidsmarkt te laten staan moet je ze opleiden en wat bewuster over hun loopbaan laten nadenken. |
| Midden-manager 2 | Geen idee | Je ziet vaak dat mensen met een loopbaantraject alsnog geen baan krijgen. |
| Midden-manager 3 | N.v.t. | Dit is wat mij betreft geen issue. |
| Midden-manager 4 | / | / |
| Midden-manager 5 | / | / |
| Top-manager 1 | Opleiden en training, prestatiemanagement | Hiervoor moeten we doen wat we al hebben afgesproken op gebied van het opleidingsprogramma dat nu loopt. Een ander verbeterpunt is dat mensen we mensen lange tijd hebben laten zitten terwijl ze onderpresteren. Dit is enerzijds niet goed voor het beeld dat die onderpresteerders over zich zelf hebben. Want als je gedurende lange tijd niet goed presteert is dit ook niet goed voor je zelfbeeld. En voor de collega’s aan de andere kant geeft dit ook geen goed beeld. Deze mensen die niet goed presteren moeten we afscheid van gaan nemen. Dan zul je ook zien dat deze vraag positiever wordt beantwoord. |
| Top-manager 2 | / | / |

# Bijlage 7 Interview bedrijfsarts

1. **Wat zijn veel voorkomende ziektebeelden in de organisatie en wat zijn de oorzaken?**

Vrij veel klachten van het bewegingsapparaat: alle spieren, gewrichtsklachten. Er zijn veel schouder en rugklachten, relatief weinig knieklachten. Dit komt door een hoge fysieke belasting in sommige beroepen. Hieronder een overzicht van de fysieke belasting per functie.

1. Vakkenvuller -> Fysieke belasting door tillen, bukken, reiken. Dit varieert per afdeling hoe zwaar de producten zijn. Bijvoorbeeld de kruidenafdeling is niet zwaar, het wasmiddel wel.
2. Magazijn -> De krimp (verpakken van producten) is repeterend werk. Controleurs staan heel veel.
3. Specialisten -> Slagers hebben zwaar werk. Visspecialisten werken in een vochtige omgeving.
4. Kassamedewerker -> Ook repeterend werk. Is ergonomisch ook slecht door verschillende hoogtes.
5. Marktverkoper-> Slecht klimaat, zwaar werk.
6. Snijderij -> Slechte houding.
7. Orderpickers -> Repeterend werk, veel verschillende gewichten.
8. Transport -> Het duwen en trekken aan zware rolcontainers is zwaar.
9. Fust -> Zwaar werk door zware kratten.

Veel alternatieve werkzaamheden zijn er niet. De manier van verzuimmanagement is soms reactief en managers gaan vaak acties nemen om te ontzien wanneer deze klachten hebben. Daarnaast is er een toename psychische klachten binnen het bedrijf. Dit komt mede door de veranderingen in de organisatie: er wordt gereorganiseerd en er wordt bezuinigd op de bezetting. Mensen moeten harder werken dan voorheen. Andere redenen zijn de toenemende leeftijd, het lage opleidingsniveau, waardoor mensen minder makkelijk omgaan met hun psychische klachten.

1. **Wat kan er verbeterd worden om de fysieke belasting te verminderen?**

Cultuur  
Niet alleen de directe leidinggevenden hebben te weinig aandacht voor verzuim, ook bij het hoger management speelt het onderwerp niet genoeg. De organisatie heeft een cultuur van aanpakken en de focus ligt op het uitvoeren van de. Verzuim behoort niet bij de focus.

LeiderschapDe managers in de organisatie zijn vrij reactief in het omgaan met verzuim. Wanneer een werknemer ´piept´ zullen de meeste leidinggevenden niet meteen iets aanpassen aan hulpmiddelen, werktijden of de taakinhoud om de werknemer te ontzien. Pas wanneer de werknemer zoveel klachten hebben dat ze uitvallen komt de leidinggevende in beweging. De meeste managers zitten nog erg in het model van: ziek is ziek en daar kan ik als manager niet veel aan doen. En als er iets kan gebeuren is dit de verantwoordelijkheid van P&O of de bedrijfsarts. Natuurlijk er ook managers die het wel goed doen, en die

Een manier om meer aandacht voor verzuim door de managers is dat je de managers budget houder maakt voor hun eigen verzuim. En inzichtelijk maakt wat het kost om zieke werknemers te hebben.

Hulpmiddelen  
Er wordt niet consequent genoeg aandacht besteed aan hulpmiddelen waardoor het gebruik ervan ook niet consequent is. Voorbeeld: er bestaat een richtlijn dat de orderpickers zware kratten onderop moeten stapelen en de lichtere bovenop. Dit wordt echter nauwelijks gehanteerd waardoor chauffeurs zich het ongeluk sjouwen. Ook hulpmiddelen zoals een steekkar en stoepsschans worden bijna niet gebruikt. Het structureel aandacht geven hieraan kan helpen.

Selectie  
Vroegop is van oorsprong een familiebedrijf waardoor er bij de selectie niet altijd werd gekeken of de persoon wel de geschikte man was voor de baan. Vaak werd een familie lid gewoon geplaatst. Tegenwoordig is wordt hier wel beter op geselecteerd. Ook kwa gezondheid laat de selectie te wensen over.

Ergonoom, ARBO coördinator, Fysiotherapeut  
Het bedrijf zou gebaat zijn bij adviseurs om de arbeidsomstandigheden goed te managen en het stimuleren van bewustwording aandacht voor verzuim te stimuleren. Zo kunnen PMO’s, RI&E’s worden gestimuleerd.

1. De Fustafdeling is de afdeling waar alle in het logistieke- en vervoerproces gebruikte kratten en containers weer binnen komen. Deze worden vervolgens daar opgeslagen tot later gebruik. [↑](#footnote-ref-1)