



Duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker binnen Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening



Faculteit:	Management en Recht
Opleiding:	People and Business Management
Datum:	05/06/2016
Organisatie:	Maastricht UMC+
Werkplekbegeleider:	Frans Manders
Auteur:	Patricia Knipa
Eerste Examinator:	Jacques Knops
Tweede Examinator:	Annemiek Ubachs

**ZU
YD**

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie vormt het resultaat van een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij het Stafdirectoraat Financiën en Informatievoorziening (nader te noemen als Stafdirectoraat F&I) in het Maastricht UMC+ (nader te noemen als MUMC+). De scriptie is geschreven ter afsluiting van mijn Bachelor People & Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard. Het onderwerp duurzame inzetbaarheid spreekt mij aan omdat het een actueel thema is dat veel organisaties raakt. Door de stijgende pensioenleeftijd en de vergrijzende beroepsbevolking is duurzame inzetbaarheid van werknemers een urgent thema. Met dit onderzoek hoop ik te kunnen bijdragen aan de verdere uitwerking van het thema duurzame inzetbaarheid binnen Stafdirectoraat F&I.

Het proces van afstuderen heb ik als zeer leerzaam ervaren waarbij de nodige obstakels moesten worden overwonnen. Tijdens dit proces heb ik veel steun gehad van verschillende mensen die ik hier graag voor wil bedanken. Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Jacques Knops die mij op weg hielp en bruikbare adviezen heeft gegeven. Tevens gaat mijn dank binnen Stafdirectoraat F&I uit naar werkplekbegeleider Frans Manders die mij heeft begeleid in het proces en naar Toos Offermans die mij vanuit HR heeft voorzien van relevante informatie. Evenzeer wil ik directeur Leon Habets bedanken die het mogelijk heeft gemaakt dat ik mijn afstudeeronderzoek binnen Stafdirectoraat F&I kon vormgeven. Ten slotte bedank ik mijn partner Jack Feck voor de nodige steun gedurende het afstuderen.

Ik wens u veel leesplezier!

Susteren, mei 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Management summary	5
Managementsamenvatting	6
Inleiding	7
Lijst van afkortingen en definities	8
1. De probleemcontext en onderzoeksomgeving	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemanalyse	10
1.3 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	11
1.3.1 Centrale onderzoeksvraag	11
1.3.2 Deelvragen	11
1.3.3 Doelstelling	11
1.3.4 Doelgroep	11
1.4 Onderzoeksomgeving	12
1.4.1 De organisatie MUMC+	12
1.4.2 Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening	13
1.5 Conclusie	14
2. Methoden en Technieken van Onderzoek	15
2.1 Deskresearch	15
2.2 Fieldresearch	15
2.2.1 Kwantitatief onderzoek	15
2.2.2 Populatie en steekproef	16
2.2.3 Kwalitatief onderzoek	16
2.3 Betrouwbaarheid	17
2.4 Validiteit	17
2.5 Representativiteit	18
2.6 Conclusie	18
3. Theoretisch kader	19
3.1 Definitie duurzame inzetbaarheid	19
3.1.1 Verschillende definities	19
3.1.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid	19
3.1.3 Bruikbare definitie duurzame inzetbaarheid	19
3.2 Aspecten duurzame inzetbaarheid	20
3.2.1 Vitaliteit	20
3.2.2 Employability	20
3.2.3 Workability	20
3.3 Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers	22
3.3.1. Definitie oudere werknemer	22
3.3.2 Onderzoek naar ouder worden op het werk	23
3.3.2.1 Effecten van leeftijd in het algemeen	23
3.3.2.2 Effecten van leeftijd op lichamelijke gezondheid	23
3.3.2.3 Effecten van leeftijd op geestelijke gezondheid en arbeidsmotivatie	23
3.3.3 Determinanten duurzame inzetbaarheid oudere werknemers	24
3.3.3.1 Persoonskenmerken	25
3.3.3.2 Familiekekenmerken	25
3.3.3.3 Werkenkenmerken	25
3.3.3.4 Organisatiekenmerken	26
3.3.3.5 Macro-economisch niveau	26
3.3.4 Typen interventies en effectiviteit	26
3.3.4.1 Typen interventies en invalshoeken	26
3.3.4.2 Effectiviteit interventies	27
3.3.5 Integrale benadering	27
3.4 Conclusie	28

4. Huidige situatie in relatie tot duurzame inzetbaarheid	29
4.1 Huidig beleid en instrumenten MUMC+ in het kader van duurzame inzetbaarheid.	29
4.1.1 Beleidsnotitie Levensfasegericht personeelsbeleid MUMC+	29
4.1.2 Instrumentarium levensfasegericht personeelsbeleid MUMC+	30
4.1.3 Conclusie	32
4.2. Specifieke situatie Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening	32
4.2.1 Ervaringen van leidinggevers	32
4.2.2 Ervaringen van medewerkers	35
4.2.3 Conclusie	38
5. Gewenste situatie in relatie tot duurzame inzetbaarheid	39
5.1 Effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid	39
5.2 Specifieke situatie Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening	40
5.2.1 Visie en beleid	40
5.2.2 Overleg en betrokkenheid	40
5.2.3 Rol leidinggevers	40
5.2.4 Waardering en betrokkenheid	41
5.2.5 Leiderschapsstijl	41
5.2.6 Medewerkers	41
5.3 Conclusie	41
6. Van huidige naar gewenste situatie	42
6.1 Beleidskaders	42
6.2 Interventies	43
6.2.1 Visie en beleid	43
6.2.1.1 Duurzame inzetbaarheid op de agenda	43
6.2.1.2 Visie-ontwikkeling duurzame inzetbaarheid	43
6.2.2 Programma leidinggevers	43
6.2.2.1 Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid: dialoog en coachend leiderschap	43
6.2.2.2 Trainingen coachend leiderschap	43
6.2.2.3 Module leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid	44
6.2.2.4 Intervisie en terugkomdagen	44
6.2.3 Programma medewerkers	44
6.2.3.1 Aanvulling jaargesprek	44
6.2.3.2 Vitaliteit en arbeidsomstandigheden	45
6.2.3.3 Werksituatie	45
6.2.3.4 Loopbaan en Mobiliteit	46
6.3 Implementatie en borging	47
6.4 Conclusie	49
7. Conclusies en aanbevelingen	50
8. Eigen visie en evaluatie onderzoeksmethode	51
8.1 Eigen visie	51
8.2 Evaluatie onderzoeksmethode	51
Literatuurlijst	52
Bijlage I Organogram MUMC+	55
Bijlage II Interne organisatie analyse volgens 7S-model	56
Bijlage III externe organisatieanalyse volgens DESTEP methode	58
Bijlage IV Beschrijving Stafdirectoraat F&I	60
Bijlage V Onderzoeksmethode per deelvraag	62
Bijlage VI determinanten duurzame inzetbaarheid oudere werknemers	65
Bijlage VII Enquêtevragen inclusief resultaten	68
Bijlage VIII Interviewvragen en resultaten	87
Bijlage IX Beslisboom duurzame inzetbaarheid	95

Management summary

The Government of The Netherlands has decided that, due to the impact of the ageing population and the decrease of young people, all employees have to work longer in order to continue financing the social security system. The Staff Directorate F&I within the MUMC+ is also facing the influences of an aging workforce. Through retaining knowledge and experiences of older employees, and ensuring that they stay vital and motivated during the last phase of their employment, it's necessary to study the sustainable employability within F&I. This is the reason for the main research question:

"How can older employees and their executives within the Staff Directorate Finance and Information Services of the MUMC + work effectively on sustainable employability?"

The theoretical framework that has been written by literature research, shows that sustainable employability is a wide concept with numerous definitions and aspects. Therefore Van der Klink (2010) formulated one useful definition. In this definition, employability, work ability and vitality play a large role. Sustainable employability is not only bound to a person, but also to the work context. Because the physical and mental health among older workers is very different from person to person, it's almost impossible to define a standard for employability per age. Effective sustainable employability policy is especially suited for an individual employee. Older employees have both, increasing as decreasing capabilities. The employability of older employees is not necessarily less than the employability of younger employees, but it's different. Considering the strengths of employees in perspective to the different stages of life during the assignment of work tasks, will lead to an optimal work situation. Because of the various determinants of sustainable employability, it's preferred to use an integrated approach with an eye for lifestyle, health and shared responsibility for both the employee and employer.

In addition to literature research there is practical research done in the form of interviews with cluster leaders and an online survey among employees aged 50 years and older in Staff Directorate F&I. The interviews showed that at departmental level, hardly no concrete activities can be seen in the context of sustainable employability. The surveys also showed us that a large number of employees expect more involvement of their manager in this matter. There should be more attention for working hours, workload and psychological stress.

A number of recommendations resulted from the research. Sustainable employability should be a recurring agenda item during the MT discussions. Furthermore, it is advised to organize vision sessions to achieve a shared vision of sustainable employability and a department plan, supported by everyone involved. There should be attention to specific measures for the older employee. In order to acquire more support, it's recommended to involve the entire MT, an HR member and OC member and employees in this process. The executives program contains of a participation in, the training "coaching leadership" and the module directing sustainable employability for both cluster leaders, team leaders and coordinators. Intervisions, reunions and regular communication about the program will contribute to the overall continuity. Besides that, it's advisable to expand the formats of the annual interviews. For the employees there may be a thematic meeting and / or workshop "healthy, skilled and motivated work on" be organized. The outcome of these workshops should be record and it's also advisable to pay attention to knowledge transfer. Finally the executives will have an important role in awareness and continuation. They have to discuss these topic's with their employees permanently. Continuous evaluation and commitment towards employees is essential.

Managementsamenvatting

Om de gevolgen van vergrijzing en ontgroening het hoofd te bieden is er vanuit de overheid besloten dat medewerkers langer door zullen moeten werken om het sociale stelsel in Nederland te kunnen blijven financieren. Ook het Stafdirectoraat F&I binnen het MUMC+ heeft te maken met een vergrijzend personeelsbestand. Om de kennis en ervaring te behouden en ervoor te zorgen dat de oudere medewerker vitaal en gemotiveerd in de eindstreep haalt is het nodig de duurzame inzetbaarheid op de kaart te zetten binnen Stafdirectoraat F&I. Dit vormt de aanleiding voor de centrale onderzoeksvraag:

“Hoe kunnen oudere medewerkers en hun leidinggevenden binnen het Stafdirectoraat Financiën en Informatievoorziening van het MUMC+ effectief werken aan duurzame inzetbaarheid?”

Uit het theoretisch kader dat gevormd is door literatuuronderzoek blijkt dat duurzame inzetbaarheid een containerbegrip is dat verschillende definities en aspecten kent. Daarom heeft Van der Klink (2010) één bruikbare definitie geformuleerd. In deze definitie spelen werkvermogen, employability en vitaliteit een grote rol. Duurzame inzetbaarheid is niet alleen gebonden aan de persoon, maar ook aan de werkcontext. Doordat de spreiding in lichamelijke en mentale gezondheid onder oudere werknemers zo groot is, heeft leeftijd nauwelijks een voorspellende waarde voor de inzetbaarheid. Effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid is vooral afgestemd op de individuele medewerker. Oudere medewerkers beschikken over zowel toenemende als afnemende vermogens. De inzetbaarheid hoeft niet minder te zijn dan die van jongeren, maar wel anders. Door hier bij het toewijzen van taken rekening mee te houden kunnen de sterke kanten van alle medewerkers in verschillende levensfasen optimaal gebruikt worden. Gezien de vele determinanten van duurzame inzetbaarheid heeft een integrale aanpak, met oog voor zowel de leefstijl en gezondheid als voor een gunstige werkomgeving, met gedeelde verantwoordelijkheid voor werknemer en werkgever de voorkeur.

Naast literatuuronderzoek is er praktijkonderzoek gedaan in de vorm van interviews met clusterleiders en een online enquête onder medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I. Uit de interviews blijkt dat er op afdelingsniveau nog weinig concrete activiteiten zichtbaar zijn in het kader van duurzame inzetbaarheid. Uit de enquêtes blijkt dat een groot deel van de medewerkers meer betrokkenheid van de leidinggevende verwacht. Er dient aandacht te zijn voor arbeidsduur, werkdruk en psychische belasting.

Uit het onderzoek volgt verder een aantal aanbevelingen. Duurzame inzetbaarheid dient een terugkerend agenda-item te worden tijdens de MT besprekingen. Verder is het advies om visiesessies te organiseren om te komen tot een gedragen en gezamenlijke visie op duurzame inzetbaarheid en een afdelingsplan. Hierbij dient er ook aandacht te zijn voor specifieke maatregelen voor de oudere medewerker. Om draagvlak te creëren is het advies om het voltallige MT, een HR lid en OC lid en medewerkers in dit proces te betrekken. Het programma van de leidinggevenden bestaat uit deelname aan de trainingen coachend leiderschap en de module “leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid”, voor zowel clusterleiders, teamleiders en coördinatoren. Intervisies, terugkomdagen en regelmatige communicatie over het traject dragen bij aan de verdere borging. Daarnaast is het advies om de formats van de jaargesprekken uit te breiden. Voor de medewerkers kan er een themabijeenkomst en/of workshop “Gezond, bekwaam en gemotiveerd langer doorwerken” worden georganiseerd. De interesses en mogelijkheden in specifieke Workshops dienen geïnventariseerd te worden. Verder wordt geadviseerd aandacht te besteden aan kennisoverdracht. De leidinggevenden hebben ten slotte een belangrijke rol bij de bewustwording en borging. Zij dienen de dialoog aan te gaan met medewerkers. Voortdurende evaluatie en betrokkenheid richting medewerkers is essentieel.

Inleiding

Maatschappelijke thema's zoals vergrijzing en ontgroening, langer doorwerken, meer doen met minder mensen en steeds snellere technologische ontwikkelingen vereisen investering in duurzame inzetbaarheid. Steeds meer organisaties krijgen te maken met een vergrijzend personeelsbestand, zo ook het Stafdirectoraat F&I binnen het MUMC+. Een vergrijzend personeelsbestand heeft gevolgen voor het Stafdirectoraat F&I. Op dit moment is 48% van het totale personeelsbestand binnen het Stafdirectoraat F&I 50 jaar en ouder. Investeren in duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers is dus van belang. Daarbij is het van belang te stimuleren dat de kwaliteit van de medewerkers op peil blijft, medewerkers tevreden blijven en dat zij vitaal hun werk kunnen blijven doen. Hiertoe dient binnen het Stafdirectoraat F&I onderzocht te worden hoe het thema duurzame inzetbaarheid op de kaart gezet kan worden en welke rol leidinggevend en medewerkers hierin hebben.

De centrale onderzoeksvraag luidt: "Hoe kunnen oudere medewerkers en hun leidinggevend en binnen het Stafdirectoraat Financiën en Informatievoorziening van het MUMC+ effectief werken aan duurzame inzetbaarheid?" Er zijn een aantal deelvragen opgesteld om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Allereerst wordt in hoofdstuk 1 de probleemcontext en onderzoeksomgeving omschreven, waarna in hoofdstuk 2 de methode van onderzoek wordt uitgewerkt. Het theoretisch kader wordt vervolgens behandeld in hoofdstuk 3 waarbij het begrip duurzame inzetbaarheid wordt uitgewerkt en er wordt ingegaan op de factoren die duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers beïnvloeden. Ook worden de randvoorwaarden en interventies rondom duurzame inzetbaarheid belicht. Daarna wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de huidige situatie binnen MUMC+ en het Stafdirectoraat F&I in relatie tot duurzame inzetbaarheid. De resultaten van het onderzoek worden beschreven, waarbij de specifieke situatie en ervaringen van leidinggevend en medewerkers bij het Stafdirectoraat F&I centraal staan. De gewenste situatie van in relatie tot duurzame inzetbaarheid komt in hoofdstuk 5 aan bod, waarbij visie, beleid en de rol van medewerkers en leidinggevend en worden uitgewerkt. Hoofdstuk 6 beschrijft vervolgens de wijze waarop de gewenste situatie bereikt kan worden. Er wordt stilgestaan bij het implementeren van beleid en interventies voor zowel leidinggevend en als medewerkers. Tot slot zullen de conclusies en aanbevelingen worden weergegeven in hoofdstuk 7 en in hoofdstuk 8 de eigen visie van de auteur en de evaluatie van de onderzoeksmethode.

Lijst van afkortingen en definities

BRAVO	Meer Bewegen, stoppen met Roken, matig Alcohol, gezonde Voeding, en Ontspanning.
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek.
DESTEP	Demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch: factoren die de omgeving van een organisatie bepalen.
F&I	Financiën en Informatievoorziening
FTE	Fulltime-equivalent
HR	Human Resource Management
MT	Management Team
MTO	Mededewerkertevredenheidsonderzoek
MUMC+	Maastricht Universitair Medisch Centrum
OC	Onderdelen Commissie
UMC	Universitair Medisch Centrum
VUT	Vervroegde uittrading
Arbeidsparticipatie	Deelname aan betaalde arbeid.
Belasting	Last die op iemand rust, zoals de zwaarte van een inspanning, het gewicht dat op iemand rust en-of psychische druk die iemand ervaart.
Belastbaarheid	De (werk)last die een individu of een gedeelte van het individu kan dragen, zowel op het geestelijke als lichamelijke vlak
Bevlogenheid	Bezieling, enthousiasme.
Containerbegrip	Een begrip zonder scherp afgebakende betekenis waaraan de taalgebruiker zelf nader invulling kan geven en dat op veel verschillende toestanden, gebeurtenissen of zaken wordt toegepast.
Determinant	Factor die het ontstaan van iets (bijvoorbeeld een ziekte) geheel of gedeeltelijk bepaalt.
Effectief	Doeltreffend.
Efficiëntie	Doelmatigheid.
Evidence based	Gebaseerd op gegevens uit kwantitatief en-of kwalitatief wetenschappelijk onderzoek.
Grijze literatuur	Documenten die niet formeel worden uitgegeven of commercieel verkrijgbaar zijn, zoals rapporten, papieren omtrent interne organisatie of theses.
Interventie	Handeling om een probleem op te lossen.
Intranet	Bedrijfsnetwerk
Intrinsieke motivatie	Enthousiasme dat van binnenuit komt.
Ontgroening	Het afnemen van het percentage jongeren in de bevolking.
Operationalisatie	De manier waarop kenmerken worden gemeten.
Psychologisch contract	Een serie onuitgesproken verwachtingen en omgangsnormen tussen werkgever en werknemer.
Span of control	Aantal mensen dat een manager/leidinggevende onder zich heeft.
Vergrijzing	Toename van het aantal ouderen op de totale beroepsbevolking.

1. De probleemcontext en onderzoeksomgeving

De probleemcontext bestaat uit de aanleiding van het probleem, de probleemanalyse, de daaruit voortvloeiende centrale onderzoeksvraag en deelvragen en een beschrijving van de doelgroep en doelstelling van het onderzoek. Tevens wordt er een omschrijving gegeven van de organisatie MUMC+ en daarin het Stafdirectoraat F&I.

1.1 Aanleiding

Er is sprake van vergrijzing en ontgroening in Nederland, waarbij Limburg overigens eerder en sterker vergrijst en ontgroent dan de andere Nederlandse provincies (MUMC+, Heel de mens, 2012). Vergrijzing en ontgroening hebben gevolgen voor de arbeidsmarkt. De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe en neemt de instroom van jongeren af. Er wordt een groeiend tekort aan arbeidskrachten in de zorg verwacht in 2030. Prognoses variëren van 250.000 – 800.000 fte in 2030 voor de hele zorgsector (Durlinger, 2011). Zorgorganisaties moeten voorzien met minder financiële en personele middelen in een grotere en stijgende zorgvraag. Dit vraagt om slimmer werken en meer flexibiliteit van het personeel. Tekorten op de arbeidsmarkt in een tijd waarin de behoefte aan gezondheidszorg sterk stijgt, wordt door veel deskundigen beschouwd als het waarschijnlijk grootste probleem voor de zorgsector de komende decennia. Dreigende gevolgen van deze personeelstekorten zijn een hogere werkdruk en beperkte inzetbaarheid, stijgend ziekteverzuim en hogere personeelskosten. Dit versterkt het belang van het zo gezond en gemotiveerd mogelijk inzetbaar blijven houden van het zorgpersoneel en leidt tot een noodzaak voor het MUMC+ om te werken aan duurzame inzetbaarheid. (MUMC+, Heel de mens, 2012).

Limburgse zorginstellingen hebben te maken met een vergrijzend personeelsbestand (Zorg aan zet, 2014). Door de verhoging van de pensioenleeftijd en het vervallen van regelingen rondom vervroegd uittreden zullen steeds meer ouderen langer binnen de organisatie blijven werken. Hiervoor zullen dan wel goede omstandigheden gecreëerd moeten worden. Er dient oog te zijn voor de mogelijke gevolgen van afnemende fysieke en mentale belastbaarheid van oudere medewerkers. Onder andere vanwege technologische ontwikkelingen en veranderingen in de zorg worden andere eisen aan medewerkers gesteld. Alleen al daarom kan de zorg niet achterover leunen op het terrein van duurzame inzetbaarheid (Stichting ZorgpleinNoord, 2013). Het is noodzakelijk dat medewerkers bij blijven op hun vakgebied en zich persoonlijk blijven ontwikkelen in lijn met de veranderingen in de organisatie, de markt en de samenleving. Zowel qua belasting als qua ontwikkeling kan het dus een grote uitdaging worden om ervoor te zorgen dat oudere medewerkers hun werk kunnen blijven uitvoeren totdat ze de pensioengerechtigd zijn.

In het MUMC+ heeft men gekozen voor levensfasegericht personeelsbeleid met in eerste instantie als speerpunt daarin het “ouderenbeleid”. Ouderenbeleid is vaak reactief, gericht op huidige inzetbaarheid en motivatie van oudere medewerkers, vaak gedwongen door de verhoging van de pensioenleeftijd of grenzen van (fysieke) belastbaarheid. In dit geval is vaak sprake van achterstallig onderhoud doordat werkgevers en werknemers weinig hebben stil gestaan bij de persoonlijke inzetbaarheid en ontwikkelrichting van de groep medewerkers in deze levensfase. Uit gesprekken met leidinggevers blijkt bijvoorbeeld dat het soms nodig is om voor de oudere medewerkers het werk aan te passen aan hun verminderde fysieke mogelijkheden door vermindering van de werkdruk of het aantal werkuren. Het beleid van de organisatie is dan vaak reactief. Er wordt dan nog niet zozeer gedacht in duurzame oplossingen. Tevens is er op organisatieniveau centraal beleid rondom duurzame inzetbaarheid aanwezig, maar op afdelingsniveau zijn er nog vaak weinig concrete activiteiten zichtbaar rondom dit thema. Het ontbreken van een echt plan voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een voorbeeld van reactief leiderschap. Reactief omdat men op afdelingsniveau hier niet mee bezig is en wacht tot het probleem er echt is. In het MUMC+ is inderdaad sprake van een (dreigend) knelpunt wat betreft inzetbaarheid, ontwikkelrichting en motivatie van de groep “oudere” medewerkers (Verheijen, 2015).

1.2 Probleemanalyse

Op dit moment is 34% van het totale personeelsbestand binnen het MUMC+ 50 jaar en ouder. (T. Offermans, persoonlijke communicatie, 31-3-2016). De voorspelling is dat over enkele jaren meer dan de helft van het personeelsbestand ouder dan 50 jaar is (Durlinger, 2011). Binnen het Stafdirectoraat F&I van het MUMC+ is er reeds sprake van een sterk vergrijzend personeelsbestand. Op dit moment is 48% van het totale personeelsbestand binnen het Stafdirectoraat F&I 50 jaar en ouder (T. Offermans, persoonlijke communicatie, 31-3-2016). Volgens het bedrijfsplan F&I 2015-2018 bedraagt eind 2018 de gemiddelde leeftijd van F&I medewerkers 50 jaar en is 51% van de medewerkers boven de 50 jaar. Als gevolg hiervan is het van belang om op tijd na te denken over mogelijke interventies die nodig zijn om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is dan ook een belangrijk thema en wordt ook als zodanig benoemd in het bedrijfsplan.

De vergrijzing en de dynamische ontwikkelingen die binnen de gezondheidszorg voelbaar zijn stellen het Stafdirectoraat F&I voor nieuwe uitdagingen. Het vergrijzend personeelsbestand van F&I vereist investering in duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Om de kwaliteit en het verandervermogen van de medewerkers op peil te houden, maar ook om deze medewerkers te blijven binden en te boeien en ervoor te zorgen dat zij vitaal hun werk kunnen blijven doen (MUMC+, Bedrijfsplan F&I 2015-2018, 2015). De oudere medewerker binnen Stafdirectoraat F&I heeft veel kennis en ervaring en dit is belangrijk voor de continuïteit van processen.

Daarnaast blijkt uit het meest recente MTO binnen het Stafdirectoraat F&I dat communicatie top-down een aandachtspunt is. Een cultuur waarin er open gecommuniceerd wordt is echter de sleutel naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het realiseren van beleidsmaatregelen. Een bijkomend aandachtspunt uit het MTO is de ervaren werkdruk binnen enkele clusters van het Stafdirectoraat F&I. Een hoge werkbelasting zorgt voor een verminderde inzetbaarheid van medewerkers. Tevens blijkt uit gesprekken met leidinggevendenden dat de oudere medewerker binnen F&I vaker moeite heeft met snel veranderende systemen (automatisering) en processen en het bijbehorende hoge werktempo.

Op centraal niveau heeft het MUMC+ reeds instrumenten en regelingen ontwikkeld die duurzame inzetbaarheid bevorderen. Daarnaast is het Stafdirectoraat F&I zich bewust van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid en het belang van het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er is echter nog geen concreet afdelingsplan aanwezig rondom duurzame inzetbaarheid. Knelpunten worden dan ook vaak ad hoc opgelost.

Het Stafdirectoraat F&I heeft nog concrete handvaten nodig voor de uitwerking van duurzame inzetbaarheidsbeleid op de lange termijn. Voor de komende jaren is het van belang om een duidelijke visie op duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen en richtinggevend beleid vorm te geven binnen de clusters van het Stafdirectoraat F&I. Er dient onderzocht te worden hoe het Stafdirectoraat F&I het thema duurzame inzetbaarheid op de kaart kan zetten en welke rol leidinggevendenden en medewerkers hierin hebben. Tevens dient er onderzocht te worden welke knelpunten de oudere medewerker op dit moment ervaart in zijn of haar inzetbaarheid en welke interventies nodig zijn om vorm te geven aan het beleid rondom duurzame inzetbaarheid.

1.3 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Deze paragraaf bestaat uit de centrale onderzoeksvraag en deelvragen van het onderzoek inclusief de doelstelling en doelgroep.

1.3.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt: “Hoe kunnen oudere medewerkers en hun leidinggevendenden binnen het Stafdirectoraat Financiën en Informatievoorziening van het MUMC+ effectief werken aan duurzame inzetbaarheid?”

1.3.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Welke factoren beïnvloeden de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers?
3. Wat doen het MUMC+ en daarbinnen het Stafdirectoraat F&I op het gebied van duurzame inzetbaarheid?
4. Welke knelpunten ervaren oudere medewerkers van Stafdirectoraat F&I in relatie tot duurzame inzetbaarheid?
5. Hoe zien oudere medewerkers van Stafdirectoraat F&I de gewenste situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid?
6. Wat is de huidige en de gewenste rol van leidinggevendenden binnen Stafdirectoraat F&I in relatie tot duurzame inzetbaarheid?
7. Welke interventies kunnen worden toegepast door het Stafdirectoraat F&I en welke zijn effectief voor leidinggevendenden?
8. Hoe kan het Stafdirectoraat F&I deze interventies effectief implementeren en borgen voor de toekomst?

1.3.3 Doelstelling

Het onderzoek richt zich op het implementeren van beleid rond duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers van 50 jaar en ouder binnen het Stafdirectoraat F&I. Het onderzoek is er met name op gericht hoe de afdeling draagvlak en urgentiebesef kan creëren bij oudere medewerkers en leidinggevendenden om vervolgens effectief te werken aan duurzame inzetbaarheid. Tevens worden er handreikingen gegeven op het gebied van interventies om effectief te kunnen werken aan duurzame inzetbaarheid.

1.3.4 Doelgroep

De doelgroep wordt gevormd door oudere medewerkers van 50 jaar en ouder binnen het Stafdirectoraat F&I van het MUMC+. Deze 53 medewerkers werken binnen de verschillende clusters van het stafdirectoraat F&I. Een uitgebreide omschrijving van het Stafdirectoraat F&I volgt in paragraaf 1.4.2. De ervaringen van deze groep medewerkers rondom duurzame inzetbaarheid spelen een belangrijke rol bij het inzetten van de juiste interventies. Ook leidinggevendenden binnen het Stafdirectoraat F&I worden betrokken bij het onderzoek. Clusterleiders, teamleiders en coördinatoren binnen het Stafdirectoraat F&I maken dan ook deel uit van de doelgroep van het onderzoek. Leidinggevendenden zijn eindverantwoordelijk voor het uitvoeren van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. De huidige en gewenste rol binnen het duurzame inzetbaarheidsbeleid van het MUMC+ en dan vooral ten aanzien van oudere medewerkers wordt in kaart gebracht. Ten slotte zijn de directie en het MT binnen het Stafdirectoraat F&I ook een belangrijke doelgroep om aanbevelingen aan te richten, omdat zij de beleidskaders samenstellen en een belangrijke rol hebben in de besluitvorming.

1.4 Onderzoeksomgeving

In deze paragraaf volgt een korte omschrijving van de organisatie MUMC+ en het Stafdirectoraat F&I.

1.4.1 De organisatie MUMC+

Het azM (academisch ziekenhuis Maastricht) en de UM (universiteit Maastricht) werken samen in het Maastricht Universitair Medisch Centrum+. (MUMC+) MUMC+ is partner in: gezondheidsherstel, gezondheidsbehoud en gezondheidsbevordering. Kwaliteit, veiligheid en patiëntgerichtheid zijn kernwaarden (MUMC+, z.d.). Voor een uitgebreidere analyse van de organisatie wordt verwezen naar bijlage II en III.

Structuur

De organisatievorm van het MUMC+ kan omschreven worden als een lijn-staforganisatie. Het MUMC+ wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. De verschillende afdelingen en specialismen in het MUMC+ zijn geclusterd in acht Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's), waar de zorg rondom specifieke patiëntcategorieën is georganiseerd. Ter ondersteuning kent het MUMC+ drie stafdirectoraten en twee stafdiensten. De Raad van Bestuur delegeert taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de leiding van de RVE. Door deze decentralisatie wil de Raad van Bestuur bereiken dat beslissingen genomen worden op de plek waar de kennis van en betrokkenheid bij de patiëntenzorg het grootst is. (MUMC+, Jaardocument 2014 MUMC+, 2015). Het organogram van het MUMC+ is opgenomen in bijlage I.

Missie & kerntaken

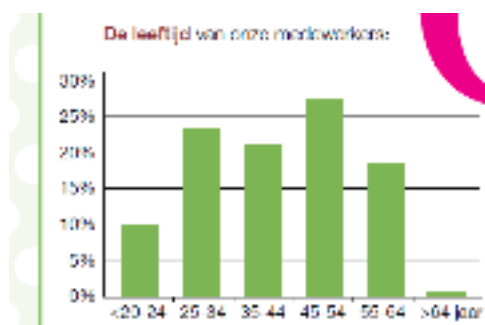
De MUMC+ missie is: 'Verlening van de best mogelijke zorg en verbetering van de gezondheid in de regio door integratie van patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs'. Hierbij wordt uitgegaan van een continu lerende organisatie waarin de patiënt een centrale rol heeft. Daarnaast legt het MUMC+ zich uitdrukkelijk toe op preventie, het vaststellen van risicofactoren en vroege diagnostiek (reden voor de + in de organisatienaam). Kenmerkend is ook de integratie van onderzoek, onderwijs, public health en patiëntenzorg. De ambitie van het MUMC+ is om nationaal en internationaal onderscheidend te zijn op vier gebieden:

- Hart- en vaatziekten
- Ademhalingsziekten
- Kanker
- Neuro-interventiecentrum (aandoeningen en behandelingen van het brein en zenuwstelsel)

Binnen de portfolio MUMC+ 2020 zijn verder drie innovatiethema's beschreven. Dit zijn de thema's Zorginnovatie, Metabolisme & Voeding en Operational Excellence. (MUMC+, z.d.).

Medewerkers

Bij het MUMC+ zijn momenteel 5300 medewerkers werkzaam. (T. Offermans, persoonlijke communicatie, 31-3-2016). Onderstaand diagram geeft de leeftijd van de medewerkers weer.



Figuur 1: Leeftijd van medewerkers MUMC+ (MUMC, Sociaal jaarmagazine, 2014).

Medewerkertevredenheid

In 2014 vond een tussenmeting van het MTO plaats, waaruit blijkt dat het MUMC+ op negen van de elf onderzochte punten beter scoort dan tijdens de hoofdmeting in 2013. Belangrijke aandachtspunten blijven de werkdruk en communicatie. Het percentage medewerkers dat de werkdruk als 'goed' beoordeelt is niet alleen gezakt ten opzichte van 2013, maar ook lager dan gemiddeld bij UMC's. De communicatie is wel duidelijk verbeterd, maar in de ogen van de medewerkers nog altijd zwak. Opvallend is dat oudere medewerkers tevredener zijn dan jonge en dat er grote verschillen zijn tussen functiegroepen. Verpleegkundigen en analytisch personeel zijn het minst tevreden. Elke afdeling heeft het onderzoek besproken en heeft een plan van aanpak gemaakt dat tot verbetering leidt. (MUMC+, Sociaal Jaarmagazine 2014, 2015).

1.4.2 Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening

Binnen het Stafdirectoraat F&I wordt kennis op het gebied van financiering van de gezondheidszorg, bedrijfseconomie en administratieve processen gebundeld. Het Stafdirectoraat F&I heeft als belangrijkste taak het financieel gezond houden van het MUMC+. Daartoe adviseert het Stafdirectoraat F&I de Raad van Bestuur over zaken van financiële aard, stelt zij financiële kaders voor de bedrijfsvoering ziekenhuisbreed en faciliteert zij de RVE's bij hun financiële en administratieve bedrijfsvoering. Op dit moment zijn er binnen het Stafdirectoraat F&I 110 medewerkers werkzaam aan de administratieve en adviserende processen die hiervoor moeten zorgen. Per 1 april 2011 is bij Stafdirectoraat F&I een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. Deze nieuwe organisatiestructuur bestaat uit een clusterindeling die is afgeleid van de processen die nodig zijn om de F&I producten te leveren. Het Stafdirectoraat F&I is op MUMC+ niveau verantwoordelijk voor de invulling van de functies control, verkoop en contractering, bedrijfseconomisch advies en administratieve dienstverlening. Het Stafdirectoraat F&I bestaat uit de clusters Financieel Administratief Service Centrum, Control & Reporting, Verkoop, Contractering & Zorgadministratie en Administratieve Organisatie & Interne Controle. Daarnaast maken het Centraal Medisch Archief, Patientenidentificatie en de afdeling Inkoop eveneens onderdeel uit van het Stafdirectoraat F&I (MUMC+, Bedrijfsplan Stafdirectoraat F&I 2015-2018, 2015).



Figuur 2: Organogram Stafdirectoraat F&I (MUMC+, Bedrijfsplan F&I 2015-2018, 2015)

Missie en visie Stafdirectoraat F&I

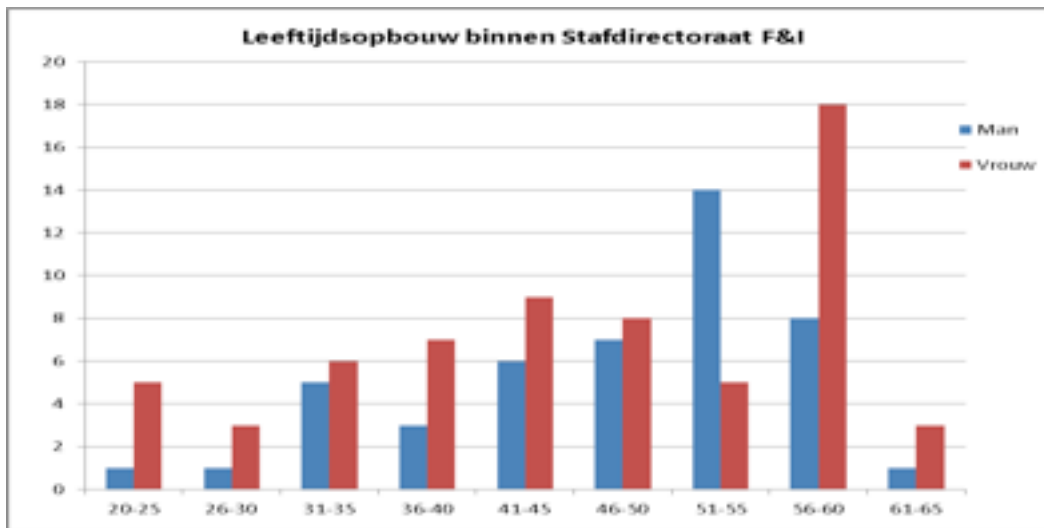
Stafdirectoraat F&I heeft als missie ‘het ondersteunen van het primair proces van het MUMC+ (patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek) door het leveren van bedrijfseconomische en verwante (informatie)producten op een zodanige wijze dat het MUMC+ qua financiële en inkoopfunctie tot de top van de Nederlandse zorg behoort’ (MUMC+, Bedrijfsplan F&I 2015-2018, 2015).

Medewerkers en personeelsbeleid

Vertrekpunt is dat de medewerkers van Stafdirectoraat F&I en de decentrale financiële functionarissen hun werkzaamheden uitoefenen ten behoeve van het primair proces in het MUMC+, zowel in een faciliterende als, waar van toepassing, kaderstellende rol. Het werken in een wereld met grotere onzekerheden vereist van de medewerker veranderingsbereidheid en de bereidheid om zichzelf continu bij te scholen en daarin te investeren. Resultaatgerichtheid, vakmanschap en overtuigingskracht zijn voor de Stafdirectoraat F&I medewerker leidende principes. Omgekeerd mag de medewerker van de organisatie/F&I een duidelijke aansturing verwachten en vertrouwen vanuit zijn/haar leidinggevende. Hierbij hoort het blijken van waardering en een compliment, coaching en kritische feedback als dat nodig is. Voor leidinggevers binnen Stafdirectoraat F&I zal de MUMC+-brede Leergang Coachend Leidinggeven extra tools en vaardigheden dienen te bieden om hun rol hierin goed te kunnen vervullen. (MUMC+, Bedrijfsplan F&I 2015-2018, 2015).

Leeftijdsofbouw Stafdirectoraat F&I

Op dit moment zijn er binnen het Stafdirectoraat F&I in totaal 53 medewerkers werkzaam van 50 jaar en ouder, waarvan 25 mannen en 28 vrouwen. Dit is 48% van het totale personeelsbestand binnen Stafdirectoraat F&I. Zie onderstaande tabel voor een weergave van de leeftijdsopbouw binnen Stafdirectoraat F&I.



Figuur 3: Leeftijdsofbouw binnen Stafdirectoraat F&I (T. Offermans, persoonlijke communicatie, 31-3-2016).

Personeelsplanning

Het Management van Stafdirectoraat F&I zal de komende jaren, mede aan de hand van het organisatiebrede instrument Strategische Personeelsplanning, de invulling van de diverse functies en de ontwikkeling van medewerkers binnen Stafdirectoraat F&I volgen. Dit om voorbereid te zijn op het moment dat door verloop op sleutelposities binnen afdelingen moeilijk vervulbare vacatures dreigen te ontstaan. Daarnaast zal Strategische Personeelsplanning ook ingezet worden om een evenwichtige opbouw c.q. samenstelling van de teams binnen Stafdirectoraat F&I te bewaken en waar mogelijk verder te verbeteren.

Medewerkertevredenheid

Het meest recente MTO laat een cijfer van 7,7 zien op het item algemene tevredenheid. Als verbeterpunt geldt Stafdirectoraat F&I-breed het item 'communicatie'; vooral een adequate top-down communicatie blijft, ook organisatiebreed, een aandachtspunt. Voor een enkel cluster is daarnaast ook de ervaren werkdruk nog steeds een issue (MUMC+, Bedrijfsplan F&I 2015-2018, 2015).

1.5 Conclusie

In dit hoofdstuk staat de probleemcontext en de onderzoeksomgeving centraal. Een vergrijzend personeelsbestand heeft gevolgen voor het Stafdirectoraat F&I. Naast de onmisbare bijdrage die oudere medewerkers leveren aan het functioneren van de organisatie, ontstaan er ook knelpunten door het ouder worden van de medewerkers. Op dit moment is 48% van het totale personeelsbestand binnen het Stafdirectoraat F&I 50 jaar en ouder. Eind 2018 bedraagt de gemiddelde leeftijd van Stafdirectoraat F&I medewerkers 50 jaar en is 51% van de medewerkers boven de 50 jaar. Investeren in duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers is dus van belang: om de kwaliteit van de medewerkers op peil te houden, maar ook om deze medewerkers te blijven binden en te boeien en ervoor te zorgen dat zij vitaal hun werk kunnen blijven doen. Het Stafdirectoraat F&I heeft nog concrete handvaten nodig voor de uitwerking van duurzame inzetbaarheidsbeleid met daarbij aandacht voor de ouder wordende werknemer.

2. Methoden en Technieken van Onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methodes en technieken die worden gebruikt bij dit onderzoek uitgewerkt. Ten eerste zal deskresearch worden toegelicht. Vervolgens komt fieldresearch aan bod, dat is onderverdeeld in kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek wordt toegelicht met de bijbehorende omschrijving van de populatie en steekproef, vervolgens het kwalitatieve onderzoek. Ook wordt de representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht. Ten slotte wordt de onderzoeksmethode per deelvraag behandeld in bijlage V.

2.1 Deskresearch

Bij deskresearch wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens in de vorm van algemene literatuur, voorgaande onderzoeken of databases (InfoNu, z.d.). Het gaat hier om secundaire gegevens die reeds beschikbaar zijn en dus door andere onderzoekers al verzameld zijn. Voor de uitvoering van deskresearch in dit onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van literatuuronderzoek, internet en interne documentatie van het MUMC+.

Door middel van deskresearch worden een aantal onderzoeken uitgewerkt. Allereerst wordt aan de hand van een DESTEP-model onderzocht welke externe ontwikkelingen relevant zijn voor MUMC+. Ook wordt een interne analyse verricht aan de hand van het 7S-model.

Vervolgens wordt aan de hand van literatuur onderzocht wat duurzame inzetbaarheid is en welke factoren van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Tevens zal onderzocht worden wat de randvoorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid beleid en welke interventies effectief zijn. Ook wordt deskresearch gebruikt om in kaart te brengen wat het MUMC+ en het Stafdirectoraat F&I reeds aan duurzame inzetbaarheid doen. Hiervoor vormt vooral interne documentatie de belangrijkste input. Daarnaast zal aan de hand van literatuuronderzoek worden onderzocht welke interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer effectief zijn en wat de rol van de leidinggevende hierin is. Dit tezamen vormt het theoretisch kader. Dit wordt tevens als raamwerk gebruikt om de huidige en gewenste situatie ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers binnen Stafdirectoraat F&I uit te werken.

2.2 Fieldresearch

Bij fieldresearch of veldonderzoek worden nieuwe gegevens (primaire data) verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd (InfoNu, z.d.). Onderzoek kan op twee manieren worden opgezet in kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Verhoeven (2011) omschrijft kwantitatief onderzoek als een onderzoek gericht op cijfermatige informatie, waarbij de onderzoeker gebruik maakt van statistische technieken om een beschrijving van de resultaten te geven om vervolgens de verwachtingen over deze resultaten te toetsen. Kwalitatief onderzoek is niet gericht op cijfermatige informatie, maar wordt toegepast wanneer diepgaande informatie over motieven, denkbepelden, gedrag en emoties gewenst is.

Dit onderzoek wordt opgebouwd volgens de methode van kwalitatief en kwantitatief onderzoek, ook wel triangulatie genoemd. Triangulatie houdt in dat kwalitatieve en kwantitatieve methoden worden gecombineerd in één onderzoeksopzet. Dit verhoogt de geldigheid van de onderzoeksresultaten. (Verhoeven, 2011).

2.2.1 Kwantitatief onderzoek

Bij kwantitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van cijfermatige gegevens (Verhoeven, 2011). Dit kan worden gerealiseerd met behulp van vragenlijsten. Zo kan een grote hoeveelheid aan informatie worden verzameld, waaruit vervolgens conclusies worden getrokken.

Een veelvuldig gebruikte methode om meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen personen te meten is het surveyonderzoek, ook wel vragenlijstenonderzoek genoemd. Een surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelmethode. Dit wil zeggen dat de vraagstelling van tevoren vaststaat en dat een klein aantal antwoordmogelijkheden wordt weergegeven waaruit de respondenten kunnen kiezen. Andere antwoordmogelijkheden zijn ook mogelijk, maar het aantal is beperkt. De antwoorden van de ondervraagden vormen de basis voor de dataset die de onderzoeker gebruikt in de (voornamelijk) kwantitatieve analyse (Verhoeven, 2011).

Er is in dit onderzoek gekozen voor een online onderzoek in de vorm van een online enquête die wordt vormgegeven met behulp van de professionele software van Survey Monkey. De enquête bestaat voornamelijk uit gesloten vragen. De gesloten vragen zijn meerkeuze vragen waaruit numerieke gegevens voortvloeien. De gekozen populatie krijgt per email een verzoek om via een weblink de enquête in te vullen.

Over het algemeen is de respons op internetenquêtes hoger dan die op conventionele enquêtes (Verhoeven, 2011). De verwachte respons bij een online enquête is naar verwachting dan ook hoger dan bij een schriftelijke enquête, omdat de respondenten minder moeite hoeven te doen om de enquête te verzenden. De respondent kan zelf het tijdstip bepalen om aan het onderzoek deel te nemen. Tevens kunnen onderzoeksgegevens direct online geanalyseerd worden, waarbij de mogelijkheid bestaat om direct grafieken en tabellen te bekijken. Dit is ook een minder tijdrovende methode dan bij schriftelijke enquêtes. Door anonimiteit te garanderen zijn mensen sneller geneigd om een eerlijk antwoord te geven en wordt een hoge respons gestimuleerd. Er zal dan ook in een introductie aan de respondenten worden vermeld dat de resultaten anoniem verwerkt worden.

Een nadeel van surveyonderzoeken is dat de context waarbinnen het antwoord wordt gegeven, onbekend blijft. De vraag 'waarom' een respondent een bepaald antwoord geeft kan niet worden beantwoord. Dit is een nadeel omdat de onderzoeker de beweegredenen van de respondent om een bepaald antwoord te geven, niet kan achterhalen. (Verhoeven, 2011).

2.2.2 Populatie en steekproef

De populatie is het totaal aantal eenheden, waarop het onderzoek betrekking heeft (Verhoeven, 2011). De populatie in dit kwantitatieve onderzoek bestaat uit 53 medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I. Bij het maken van de selectie is er gebruik gemaakt van tabel de leeftijdsopbouw binnen Stafdirectoraat F&I. Op 1 april 2016 waren er 53 medewerkers van 50 jaar en ouder in dienst bij het Stafdirectoraat F&I. Omdat er in dit onderzoek wordt gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van alle oudere medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I vindt er een populatieonderzoek plaats. Alle medewerkers van 50 jaar en ouder (in totaal 53 medewerkers) zullen worden uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête en vormen dus het steekproefkader.

Uit de steekproefcalculator blijkt dat een steekproefgrootte van 35 respondenten de minimale omvang is voor een representatieve steekproef. (Steekproefcalculator. (z.d.). Er wordt uitgegaan van een verwachte respons van 70%. Om 35 ingevulde vragenlijsten terug te krijgen bij een verwachte respons van 70% moeten er dus minimaal $35/70 \times 100 = 50$ vragenlijsten verstuurd worden.

2.2.3 Kwalitatief onderzoek

Bij een kwalitatief onderzoek is het belangrijkste aspect de waarde die mensen (deelnemers aan onderzoeken) aan zaken geven. Om een helder beeld te krijgen van de behoeften van leidinggevendenden is er in dit onderzoek gekozen voor een half gestructureerd interview. Deze methode van dataverzameling biedt de onderzoeker alle ruimte voor de inbreng van de respondent. (Verhoeven, 2011).

Deze interviews zijn uiterst belangrijk, om achter meningen en ervaringen te komen van leidinggevendenden. Er zullen interviews worden gehouden met drie leidinggevendenden, namelijk drie verschillende clusterleiders binnen het Stafdirectoraat F&I om de huidige en gewenste situatie in beeld te brengen. De drie clusterleiders zijn gekozen vanwege het feit dat zij leidinggeven aan het hoogste aantal oudere medewerkers. Ook is vanuit directie aangegeven dat het aantal leidinggevendenden maximaal drie dient te zijn, vanwege het feit dat het onnodig en overbodig is om alle leidinggevendenden te benaderen. Een aantal leidinggevendenden heeft een zeer kleine span of control.

De leidinggevendenden worden geïnterviewd omdat zij eindverantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. In het interview wordt gevraagd naar hun visie op het duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen MUMC+ en dan vooral ten aanzien van oudere medewerkers. Tevens wordt er expliciet gevraagd naar de rol van de leidinggevendende in dit geheel en komen knelpunten van oudere medewerkers aan bod.

Er is gekozen voor een interview, omdat de beleving voorop staat en er doorgevraagd kan worden naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën. Er wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst met een topiclijst die voornamelijk bestaat uit open vragen. De vragen worden in een vaste volgorde aan de geïnterviewde gesteld. Echter er kan worden afgeweken van de volgorde, afhankelijk van de topics die gedurende het gesprek naar voren komen. Er wordt ingespeeld op de situatie en de antwoorden die worden gegeven, doorvragen is mogelijk. Na afloop van elk individueel interview, wordt dit interview volledig per vraag uitgewerkt, zodat uiteindelijk alle interviews met elkaar kunnen worden vergeleken en de juiste conclusies kunnen worden getrokken.

2.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre een onderzoek vrij is van toevallige fouten. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen moet een onderzoek herhaalbaar zijn. Een betrouwbaar onderzoek houdt in, dat een herhaling van het onderzoek leidt tot dezelfde resultaten (Verhoeven, 2011).

Er is in de steekproefcalculator uitgegaan van een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Dit betekent dat de kans op een zeer afwijkende uitkomst doordat er per ongeluk mensen meer zeer afwijkende meningen in de steekproef zitten 5% is. Tevens is er uitgegaan van een acceptabele foutenmarge van 10%. Dit is de positieve of negatieve afwijking die wordt toegestaan op het verkregen steekproefresultaat, d.w.z. de nauwkeurigheid. Hoe kleiner de toegestane foutenmarge, hoe groter de steekproef zal moeten zijn. Omdat het relatief kleine groep betreft is er gekozen voor 10%. Wanneer 40% van de respondenten positief antwoordt op een bepaalde stelling, dan is er bij een foutenmarge van 10% de zekerheid dat tussen de 30% en 50% positief zou geantwoord hebben indien de vraag aan de totale populatie was gesteld (Checkmarket, z.d.). De volgende maatregelen dragen bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek:

- De gehele populatie (alle 53 medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I) wordt betrokken in het enquêteonderzoek. Er wordt een enquête verzonden naar deze 53 medewerkers;
- Er wordt een begeleidende mail richting medewerkers gestuurd met tevens de vermelding dat de enquête anoniem is;
- Er wordt een aankondigingsmail richting clusterleiders (leidinggevendenden) gestuurd met de berichtgeving over de enquête en de anonimiteit;
- Er wordt eenmalig een reminder verstuurd met de wens om de enquête in te vullen;
- De beantwoording van elke afzonderlijke vraag wordt verplicht gesteld. Als respondenten een verplichte vraag niet beantwoorden, kunnen ze niet doorgaan naar de volgende pagina en krijgen ze een foutmelding, tot ze de vraag volgens de vereisten hebben beantwoord. Dit voorkomt dat er onvolledige vragenlijsten worden ingevuld;
- Er wordt ingesteld dat dezelfde enquête slechts één keer kan worden ingevuld vanaf hetzelfde apparaat. Dit voorkomt dat een enquête achteraf aangepast wordt;
- Respondenten kunnen hun antwoorden op elke enquêtepagina wijzigen totdat de enquête voltooid is. Dit voorkomt dat ingevulde fouten niet meer hersteld kunnen worden;
- Een indicatie van de invultijd wordt van tevoren vermeld. Tevens is de enquête bewust niet te lang gemaakt (circa 10 minuten invultijd);
- De interviewvragen worden van tevoren naar de leidinggevendenden gemaild;
- Er wordt duidelijk vermeld dat er geen namen worden gebruikt bij de uitwerking van de interviews (anonimiteit).

2.4 Validiteit

Validiteit hangt samen met de geldigheid en de zuiverheid van onderzoeksresultaten. Verhoeven (2011) bedoelt hiermee dat “we meten wat we willen weten” en dat er bij het onderzoek geen systematische fouten zijn gemaakt. Bij interne validiteit kan de onderzoeker de juiste conclusies trekken. Als de conclusies uit dit onderzoek toegepast kunnen worden op een grotere groep personen dan zijn deze resultaten generaliseerbaar. Dat is de externe validiteit van het onderzoek. (Verhoeven, 2011). Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten zijn de volgende maatregelen genomen:

- Anonimiteit: om de bereidheid van deelname aan dit onderzoek te vergroten, wordt aangegeven dat de ingevulde antwoorden anoniem zijn;
- Persoonlijke benadering: de respondenten worden op een persoonlijke manier benaderd door een persoonlijke aanhef door de onderzoeker in de mail en een woord vooraf door directie; Daarbij wordt waardering uitgesproken voor eventuele deelname en wordt aangegeven dat er belang is bij het onderzoek voor Stafdirectoraat F&I;
- De formulering van de vragen en antwoordmogelijkheden is voor alle respondenten gelijk;
- Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van gesloten vragen om de vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid te vergroten;
- Er wordt bij een groot deel van de antwoordmogelijkheden in de vragenlijst gebruik gemaakt van een Likertschaal of een variant hiervan;
- Bij de samenstelling van de enquêtevragen wordt rekening gehouden met de theorie, w.o.:
 - Aspecten van duurzame inzetbaarheid
 - Huis van Ilmarinen
 - Aandachtspunten/accenten per levensfase
- De enquête wordt van tevoren naar 3 verschillende testpersonen gestuurd;
- Tijdens het interview worden open vragen gesteld en is er ruimte voor doorvragen.

Er is geen sprake van externe (populatie)validiteit onder de leidinggevendenden: er is sprake van een selecte steekproef onder de leidinggevendenden waardoor de onderzoeksresultaten niet zijn te generaliseren naar de gehele populatie. Om de externe validiteit te vergroten bij het surveyonderzoek wordt de gehele populatie van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I betrokken.

2.5 Representativiteit

Representativiteit is de mate waarin de respons overeenkomt met de populatie (Verhoeven, 2011). De representativiteit van het onderzoek is belangrijk, omdat er bij een representatief onderzoek uitspraken kunnen worden gedaan over de doelgroepen. Dit gebeurt op basis van de resultaten van de steekproef. Om de representativiteit van dit onderzoek te vergroten zijn de volgende maatregelen genomen:

- De keuze voor een online enquête in plaats van schriftelijke enquête om de respons te verhogen;
- De enquête wordt verstuurd naar alle 53 medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I.

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksmethode centraal. Het onderzoek wordt opgebouwd middels desk- en fieldresearch en volgens de kwalitatieve en kwantitatieve methode. Voor de uitvoering van deskresearch in dit onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van literatuuronderzoek, internet en interne documentatie van het MUMC+. Deskresearch bestaat uit een externe analyse middels de DESTEP methode en interne analyse volgens het 7S-model. Daarnaast wordt het theoretisch kader samengesteld middels deskresearch. Om de specifieke situatie van Stafdirectoraat F&I te beschrijven wordt er gebruik gemaakt van een online enquête om de huidige situatie bij medewerkers in kaart te brengen. De gehele populatie bestaande uit 53 medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I wordt betrokken in het onderzoek. Tevens worden er half-gestructureerde interviews met drie leidinggevendenden (clusterleiders) gehouden om de huidige rol en visie van de leidinggevendenden op duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie rondom duurzame inzetbaarheid nader toegelicht. De definitie wordt nader uitgewerkt evenals aspecten waaruit duurzame inzetbaarheid bestaat. Daarna wordt er uitgebreid ingegaan op de factoren die duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers beïnvloeden. Ten slotte worden randvoorwaarden en interventies rondom duurzame inzetbaarheid belicht.

3.1 Definitie duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf wordt de definitie van duurzame inzetbaarheid omschreven.

3.1.1 Verschillende definities

Het googlen van duurzame inzetbaarheid levert in februari 2016 359.000 zoekresultaten op. Er zijn vele definities te geven van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip. Het wordt meestal verbonden met de begrippen gezondheid, competenties en motivatie. Employability, werkvermogen, vitaliteit en levensfasegericht personeelsbeleid zijn tevens aanverwante begrippen. Er wordt geen eenduidige definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd. Onderstaand volgt een aantal definities:

- “Duurzame inzetbaarheid betekent dat gezonde, gemotiveerde en competente medewerkers optimaal bijdragen aan een vitale organisatie”(AWVN, 2012).
- “Duurzame inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.” (NEN, 2010).
- “Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren” (Van Vuuren, 2011).

3.1.2 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

In de meeste gevallen wordt duurzame inzetbaarheid als een individueel kenmerk en een individuele verantwoordelijkheid beschreven. Een belangrijk uitgangspunt bij duurzame inzetbaarheid is echter dat de werkgever en werknemer samenwerken. Duurzame inzetbaarheid impliceert zowel goed werknemer- als goed werkgeverschap. (Robroek, Burdorf, Beumer, Van der Sluis & Weel, 2011). Duurzame inzetbaarheid is niet alleen gebonden aan de persoon, maar ook de werkcontext speelt een belangrijke rol. Voor duurzame inzetbaarheid is het uitermate relevant dat werknemers niet alleen moeten kunnen beschikken over hulpbronnen en voorzieningen, maar vooral over de mogelijkheden om die hulpbronnen en voorzieningen te benutten. Een belangrijk uitgangspunt bij duurzame inzetbaarheid is dus dat de werkgever en werknemer een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben, waarbij een goede communicatie van essentieel belang is. De individuele werknemer heeft de verantwoordelijkheid om, binnen zijn mogelijkheden, zijn kennis en competenties in de breedte op peil te houden en daarmee de opties voor (huidig en toekomstig) werk open te houden. Hiervoor zijn een positieve attitude en motivatie ten aanzien van leren, ontwikkelen en werk van belang. De werkgever moet de voorwaarden scheppen waaronder de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn competenties binnen het bedrijf kan inzetten. Hierbij is ook een goede fysieke en sociale werkomgeving van belang. De overheid moet met regelgeving en flankerend beleid deze processen faciliteren (Van der Klink et al., 2010).

3.1.3 Bruikbare definitie duurzame inzetbaarheid

Om duidelijkheid te krijgen in de wildgroei aan definities en opvattingen stelde onderzoeksbureau ZonMw medio 2010 in opdracht van het ministerie van VWS een commissie samen om een bruikbare definitie te ontwikkelen. In opdracht van ZonMw is door Van der Klink e.a. in 2010 het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ als volgt gedefinieerd:

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

Bij duurzame inzetbaarheid gaat het dus om de doorlopende inzetbaarheid van nu en in de nabije en verre toekomst. Een medewerker moet beschikken over optimale ontwikkelingsmogelijkheden om gezond aan het werk te blijven. Ook zal de medewerker tijdens zijn gehele loopbaan en in elke levensfase moeten kunnen werken aan het creëren van zo veel mogelijk opties. Dat kan alleen als de werkgever hem daarin faciliteert. Iemand moet zich daadwerkelijk kunnen ontwikkelen en daar ook daadwerkelijk toe in staat gesteld worden. Werk moet niet alleen gezien worden als een productiemiddel en moet bijdragen aan de gezondheid en het welzijn. De werkzaamheden moeten betekenisvol zijn en waarde toevoegen, zowel aan de organisatie als aan de medewerker zelf.

Functioneren is dus meer dan aanwezig zijn op het werk en doen wat er gevraagd wordt. Belangrijk is bovendien dat er mogelijkheden voor toekomstige arbeid worden opengehouden, zowel vanuit de medewerker (kennis, vaardigheden, competenties) als vanuit de werkcontext (ontwikkelingsmogelijkheden, aangepast werk, aangepaste werkomstandigheden). De werkcontext moet mensen in staat stellen hun mogelijkheden te benutten. Dat alleen is echter niet voldoende. Medewerkers moeten zich wel willen blijven inzetten en ontwikkelen. Die attitude en motivatie om mogelijkheden te benutten, is deels een individuele verantwoordelijkheid maar het werk zal ook uitdagend genoeg moeten zijn om die motivatie te behouden (Van der Klink et al., 2010).

3.2 Aspecten duurzame inzetbaarheid

Volgens een advies van de Sociaal-Economische Raad (2009) spelen in duurzame inzetbaarheid werkvermogen, employability en vitaliteit een belangrijke rol. Deze factoren komen ook terug in de definitie van Klink en collega's (Robroek et al., 2010).

3.2.1 Vitaliteit

Schaufeli en Bakker definiëren Vitaliteit als: "Energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen" (De Lange en van der Heijden, 2013). Duurzame inzetbaarheid bevat dus een gezondheidsaspect waarbij het gaat om het vermogen, het kunnen, van de persoon.

3.2.2 Employability

Employability is "het vermogen waarin iemand in staat is om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies naar behoren te kunnen blijven vervullen, zowel in de eigen organisatie als in een andere organisatie of sector (Van Vuuren, 2011)." Employability gaat over de blijvende competentie, bekwaamheid en ontwikkelbereidheid.

Employability gaat een stap verder dan vitaliteit en werkvermogen. Bij employability gaat het namelijk niet alleen om het huidige en toekomstige kunnen, maar ook om het vermogen en de wil om dit te ontwikkelen. Een individu moet niet alleen nu over de bekwaamheid beschikken om een baan uit te kunnen voeren, maar ook over het vermogen en de bereidheid om zich aan te passen aan de omgeving, zodat hij/zij ook in de toekomst inzetbaar is.

3.2.3 Workability

Workability (werkvermogen) wordt door Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo omschreven als:

"De mate waarin men fysiek, psychisch (bv. de motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken" (De Lange en van der Heijden, 2013). Een goed werkvermogen draagt bij aan duurzame inzetbaarheid. De factoren die het werkvermogen bepalen worden samengevat in het 'Huis van Werkvermogen' of 'Huis van Ilmarinen'. Om het werkvermogen te meten is door Ilmarinen de Work Ability Index (WAI) ontwikkeld.



Figuur 4: Huis van Werkvermogen (Ilmarinen, 2005)

Uitleg over het huis

De factoren die in dit huis staan genoemd en die bepalend zijn voor de inzetbaarheid zijn onderstaand beschreven.

Het dak van het huis is het werkvermogen (inzetbaarheid). Dit dak steunt op vier verdiepingen. Een dak staat pas stevig op een huis als alle verdiepingen in orde zijn. Als een verdieping aan renovatie toe is dan vermindert dit de inzetbaarheid. Een goede inzetbaarheid ontstaat wanneer de eerste drie verdiepingen, die staan voor wat iemand kan en wil, in evenwicht zijn met de vierde verdieping die staat voor wat de werkgever verlangt.

De basis van het huis of het fundament van inzetbaarheid is de "gezondheid" van de werknemer. Een goede inzetbaarheid steunt op een goede lichamelijke en psychische gezondheid. Een ongezonde leefstijl is een risicofactor voor een verminderde gezondheid, en speelt ook een rol in duurzame inzetbaarheid. Diverse leefstijlfactoren zijn samengevat in BRAVO: meer bewegen, stoppen met roken, matig met alcohol, gezonde voeding en ontspanning.

Op de eerste verdieping staan de competenties c.q. kennis en de vaardigheden. Voor een goede inzetbaarheid moet een werknemer beschikken over de juiste combinatie van kennis en vaardigheden om taken uit te oefenen.

De tweede verdieping van het huis heeft te maken met de normen en waarden van de werknemer, zoals motivatie, houding tegenover werk en drijfveren. Wanneer een werknemer niet gemotiveerd is en/of niet open staat om bijvoorbeeld "te willen leren" dan heeft dat veel invloed op de kwaliteit van het werk.

Op de derde verdieping ten slotte staan de werkomstandigheden, de inhoud van het werk, de werkeisen, de organisatie van het werk en management en leiderschap. Ook familie, vrienden, bekenden: de hele maatschappij heeft invloed op ons functioneren op het werk. Daarom zijn ze in de figuur buiten het huis getekend. Een goede werk-privé balans is daarom ook noodzakelijk voor een goede inzetbaarheid.

Ook in het 'Waardemodel duurzame inzetbaarheid' komen de factoren zoals genoemd in het Huis van werkvermogen terug. Dit model verduidelijkt dat er zowel voor de werknemer als de werkgever aangrijpingspunten en opbrengsten zijn om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid en dat dialoog en samenwerking tussen beide partijen een belangrijke rol speelt (Robroek et al., 2010).



Figuur 5: Waardemodel duurzame inzetbaarheid (Robroek et al., 2010).

3.3 Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers

Alvorens de factoren van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in kaart te brengen is het van belang om de definitie van de oudere werknemer uit te werken.

3.3.1 Definitie oudere werknemer

Het uitwerken van de definitie oudere werknemer is echter minder eenvoudig, want in de literatuur en in de praktijk worden werknemers van verschillende leeftijden gecategoriseerd als oud. De gehanteerde scheidslijn voor ouder versus jongere werknemers loopt in diverse rapporten en wetenschappelijke literatuur uiteen van 45-55 jaar. Het begrip leeftijd verwijst volgens De Lange en collega's (2006) naar een proces dat meerdere soorten veranderingen in iemands leven omvat, waaronder (neuro)-biologische, psychologische en sociale processen. Er worden verschillende soorten 'leeftijden' onderscheiden om deze veranderingen nader in kaart te kunnen brengen, te weten: chronologische leeftijd, organisatie leeftijd, leefsituatie leeftijd, psychosociale leeftijd en functionele leeftijd (Brouwer et al., 2012).



Figuur 6: Operationalisatie van ouder worden op het werk (De Lange et al., 2006)

Chronologische leeftijd is het meest voorkomende type operationalisatie van ouder worden. De kalenderleeftijd zegt echter vrij weinig over hoe mensen functioneren, omdat veel oudere werknemers nog zelfs voorbij de pensioengerechtigde leeftijd uitstekend kunnen functioneren. Tot aan de pensioenleeftijd blijven de prestaties, capaciteiten en vaardigheden vrijwel gelijk en zijn de prestaties eerder binnen dan tussen de leeftijdsgroepen verschillend.

Doordat de spreiding in lichamelijke en mentale gezondheid onder oudere werknemers zo groot is, heeft leeftijd nauwelijks een voorspellende waarde voor de inzetbaarheid. In de praktijk dient de kalenderleeftijd dus niet als belangrijkste determinant voor duurzame inzetbaarheid te worden gehanteerd, maar zou er oog moeten zijn voor andere leeftijdsoorten die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid.

Naast chronologische leeftijd verwijst organisatieleeftijd naar hoe goed de werkprestaties en competenties van de werknemer op dat moment zijn, en naar het aantal jaren dat een werknemer in een bepaalde organisatie en functie werkzaam is. De leefsituatie leeftijd verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht en welke economische factoren van invloed zijn op hun leefsituatie. De psychosociale leeftijd verwijst naar de percepties die mensen zelf en hun omgeving hebben van hoe 'oud' of 'jong' men is, en de gevolgen die dit heeft voor hun functioneren. Tot slot, functionele leeftijd, verwijst naar de eigen fysieke en cognitieve vermogens om een functie goed te kunnen uitvoeren.

Nauta en collega's (2004) benadrukken het belang van functionele leeftijd, omdat deze uitdrukt hoe 'oud' mensen zijn gezien hun lichamelijke gezondheid (Brouwer et al., 2012). Een geschikt instrument om de functionele leeftijd van een werknemer vast te stellen is de Work Ability Index (Psychisch & werk. (z.d.).

De genoemde leeftijden zijn in meer of mindere mate wel beïnvloedbaar en zouden gerichte aangrijpingspunten voor interventies kunnen geven. Er is echter nog te weinig bekend over de rol van deze leeftijdsmaten in relatie tot duurzame inzetbaarheid (De Lange & Van der Heijden, 2013).

3.3.2 Onderzoek naar ouder worden op het werk

Inzicht in de mogelijke effecten van leeftijd op lichamelijke, psychische gezondheid en arbeidsmotivatie is wezenlijk om te komen tot bevordering duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. In de volgende paragrafen wordt hier nader op ingegaan.

3.3.2.1 Effecten van leeftijd in het algemeen

Het is van belang om te kijken naar betekenisvolle leeftijdsgerelateerde veranderingen en manieren die ouderen hanteren om met hun veranderingen in belastbaarheid om te gaan.

Onderstaand geeft een aantal onderzochte trends weer:

Oudere werknemers:

- Lijken in vergelijking tot hun jongere collega's minder fysieke reserves te hebben. Er is sprake van achteruitgang in zien, ruiken en horen, fysieke kracht en snelheid;
- Rapporteren eerder een afname in de vaardigheden die met zogenaamde vloeiende cognitieve vermogens samenhangen (zoals reactiesnelheid en ruimtelijke functies);
- Hebben een groter risico op chronische gezondheidsproblematiek;
- Hebben een relatief lager werkvermogen;
- Hebben een lagere motivatie hebben om door te werken wanneer de pensioengerechtigde leeftijd in zicht komt;
- Vallen relatief sneller uit het arbeidsproces via de route van vervroegde pensionering of arbeidsongeschiktheid, of als gevolg van psychische klachten (De Lange & Van der Heijden, 2013).

Verder zijn er zijn sterke aanwijzingen dat oudere werknemers minder frequent, maar wel langer verzuimen. Echter, de intentie om door te werken neemt toe naarmate werknemers dichterbij hun pensioen komen. Dat de werkomgeving hier een belangrijke rol in speelt blijkt uit onderzoek van Van der Heijde en Van der Heijden (2006), waarbij leidinggevendenden de het loopbaanpotentieel van werknemers ouder dan 50 jaar lager inschatten dan de werknemers zelf. (Robroek et al., 2010). Over het algemeen is er echter sprake van een grote diversiteit in de groep oudere werknemers en zijn de gevonden veranderingen met leeftijd niet van toepassing op alle ouderen (De Lange & Van der Heijden, 2013).

Daarentegen zijn er ook enkele positieve trends waarneembaar met het ouder worden. Oudere werknemers zijn relatief meer tevreden met hun werk in vergelijking tot hun jongere collega's, en hebben zij duidelijk meer ervaring en senioriteit en kunnen daardoor goed omgaan met complexe problemen. Ook beschikken ouderen vaak over meer sociale vaardigheden. Daardoor fungeren ze goed als coach of vertrouwenspersoon voor jongere werknemers (De Lange, Schalk, & Van der Heijden, 2013).

3.3.2.2 Effecten van leeftijd op lichamelijke gezondheid

Met de leeftijd gaat de lichamelijke gezondheid achteruit. Mensen horen slechter, zien slechter, hebben een slechtere conditie, zijn minder sterk, slapen slechter en hebben vaker chronische ziekten en aandoeningen zoals hartklachten en rugklachten. Het is belangrijk om de invloed van leeftijd op lichamelijke gezondheid te relativiseren. Want ten eerste zijn de verbanden tussen leeftijd en gezondheid erg klein en spelen andere factoren een rol zoals leefstijl, functieduur en langdurige fysieke belasting. Veel veranderingen zijn ook zo klein dat ze geen direct gevolg hebben voor de inzetbaarheid. Zeker ook omdat ouderen vaak door hun ervaring slimmer werken, waardoor ze compenseren voor het teruglopen van hun gezondheid. Ten slotte neemt met de leeftijd de spreiding in gezondheidsklachten en beperkingen sterk toe: heel veel ouderen zijn dus nog tot op hoge leeftijd lichamelijk fit. (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

3.3.2.3 Effecten van leeftijd op geestelijke gezondheid en arbeidsmotivatie

Geestelijke gezondheid

Bij het ouder worden gaan sommige cognitieve functies wat achteruit: reactiesnelheid, werkgeheugen en concentratie worden minder. Ouderen voeren taken die een beroep doen op ervaring en kennis vaak beter uit dan jongeren. Taken die een beroep doen op snelheid en efficiëntie van denken en reageren worden gemiddeld echter slechter uitgevoerd door ouderen. Voorbeelden zijn het langdurig concentreren, het moeten verdelen van de aandacht en het vasthouden van informatie in het werkgeheugen (Psychisch & werk. (z.d.).

Maar andere cognitieve functies blijven gelijk of gaan zelfs vooruit tot het 65ste jaar. Dat geldt voor gekristalliseerde vermogens (zoals verbale vaardigheden), intelligentie en automatische processen. Ouderen leren niet minder goed, maar anders: leerstof moet concreet aansluiten bij bestaande kennis van ouderen. Hun leerstijl is vaak anders, meer gericht op praktische, concrete situaties in plaats van abstracte theorie.

De snelheid waarmee de mentale belastbaarheid afneemt verschilt tevens zeer per persoon en lijkt beïnvloedbaar: de afname gaat een stuk minder snel bij mensen die veel denkwerk doen: in training blijven helpt dus. Sterker nog dan bij de fysieke belastbaarheid, wordt de afname in mentale belastbaarheid bovendien gecompenseerd door vaardigheden die juist groter worden met het ouder worden, omdat er meer ervaring is opgedaan. Hierbij valt te denken aan sociale vaardigheden en probleemoplossend vermogen.

Bovendien neemt de psychische gezondheid juist toe naarmate men ouder wordt, ervan uitgaande dat men wel lichamelijk gezond blijft. (Nauta et al. (2004). Uit cijfers van het CBS blijkt dat ruim 19% van de jongeren tot 25 jaar heeft last van één of meer psychische klachten, terwijl dit de ouderen tussen 65 en 74 jaar daalt naar zo'n 10%. In vergelijking met jongeren verzuimen ouderen minder vaak met psychische klachten. (Nauta et al. (2004). Ouderen hebben echter meer tijd nodig om het werk te hervatten. (Psychisch & werk. (z.d.).

Over het algemeen zijn er beter verklarende variabelen voor achteruitgang van mentale gezondheid dan leeftijd. Met name functieduur en langdurig dezelfde routinematige functie uitoefenen met beperkte regel- en ontwikkelmogelijkheden spelen een belangrijke rol. Dit leidt tot motivatieproblemen, bevordert de achteruitgang van mentale vermogens en verhoogt de kans op psychische klachten (Nauta et al. (2004).

Arbeidsmotivatie

Het blijkt dat de combinatie van hoge taakeisen en veel regelmogelijkheden zowel jongeren als ouderen motiveert om te leren. Andere onderzoeken tonen echter ook verschillen aan tussen oudere en jongere werknemers. Zo blijkt dat ouderen de voorkeur geven aan verantwoordelijk, fysiek veilig, goed betaald en interessant werk. Jongeren vinden vooral afwisseling in het werk, regelmogelijkheden en sociale contacten belangrijk.

Met het ouder worden nemen vaak ook de behoefte aan autonomie en verantwoordelijkheid in het werk toe, evenals de behoefte aan flexibiliteit in het werk en buiten het werk (Brouwer e.a., 2012). De volgende werkaspecten blijken van belang te zijn in het motiveren van oudere werknemers (De Lange et al., 2013):

- Intrinsiek motiverend werk;
- HR-instrumenten die behoud van eigen niveau mogelijk maken (zoals flexibiliteitsregelingen);
- Vervulde psychologische contracten en 'op maat gemaakte' werkafspraken tussen werknemer en werkgever die flexibiliteit voor een oudere werknemer waarborgen. (Flexibiliteit I-deals).

3.3.3 Determinanten duurzame inzetbaarheid oudere werknemers

Zoals reeds eerder benoemd is de kalenderleeftijd in de praktijk niet de belangrijkste determinant voor duurzame inzetbaarheid. Er dient ook oog te zijn voor verschillende determinanten van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

Onderzoek en praktijk van duurzame inzetbaarheid staan echter nog maar aan het begin staan van hun ontwikkeling. In de praktijk blijkt dit uit de vaak algemene kennisvragen en de grote behoefte aan concrete handvaten op het gebied van interventies. Er is geen eenduidig model en geen eenduidige definitie van het begrip duurzame inzetbaarheid. Door het ontbreken van een dergelijk theoretisch model wordt het concept vaak op heel verschillende wijzen geoperationaliseerd en gemeten. Ondanks dat er vanwege het geringe (wetenschappelijke) bewijs op basis van de huidige literatuur geen 'harde' uitspraken over determinanten van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers kunnen worden gedaan, komen uit de verschillende informatiebronnen wel bij herhaling een aantal dezelfde determinanten naar voren. (Brouwer et al., 2012).

In onderstaande afbeelding zijn deze determinanten weergegeven. In de volgende paragraaf volgt een korte omschrijving van deze determinanten. Voor een uitgebreidere omschrijving wordt verwezen naar bijlage VI.



Figuur 7: Overzicht van determinanten die samenhangen met indicatoren van duurzame inzetbaarheid op basis van grijze en wetenschappelijke literatuur (Brouwer, de Lange et al., 2013)

3.3.3.1 Persoonskenmerken

Zowel in de grijze als de wetenschappelijke literatuur worden in meerdere documenten (rapporten, artikelen) de volgende persoonskenmerken gevonden: leeftijd, geslacht, opleiding, inkomen/financiële situatie, leefstijl, (ervaren) gezondheid en kennis en ervaring. Een ongezonde leefstijl hangt negatief samen met inzetbaarheid. Ook hangen vermoeidheid en ervaren ongemakken door het ouder worden (concentratie, snelheid denken) negatief samen met inzetbaarheid. Het kunnen compenseren van de gevolgen van gezondheidsbeperkingen bevordert de inzetbaarheid. Financiële condities blijken van groot belang bij de besluitvorming tot uittrede (Brouwer et al., 2012).

3.3.3.2 Familiekenmerken

Zowel in de grijze als de wetenschappelijke literatuur wordt in meerdere documenten het hebben van een werkende partner en tijdsbesteding buiten het werk (hobby's, zorgtaken) genoemd als familiekenmerken die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Naarmate werknemers zich minder belemmerd voelen in hun loopbaan door privéverplichtingen zoals de zorg voor kinderen of zieke ouders, kunnen zij zich meer op hun eigen loopbaan richten. Daarnaast wordt gevonden dat de sociale omgeving van invloed is. Hierbij speelt in hoeverre zich iemand laat leiden door druk uit de eigen sociale omgeving ten aanzien van loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid een rol (Brouwer et al., 2012).

3.3.3.3 Werkkenmerken

Wat werkkenmerken betreft worden alleen regelmogelijkheden in de grijze en wetenschappelijke literatuur gevonden. Individuele regelmogelijkheden biedt oudere werknemers de mogelijkheid om langer inzetbaar te blijven. Eigen beslissen regelruimte en eigen keuzes en inbreng van de oudere werknemer over inhoud en omvang van de functie hangen positief samen met arbeidsparticipatie. Verder zijn een aantal werkkenmerken met name in de grijze literatuur beschreven, zoals dienstverband (soort en omvang), relatie steun leidinggevende, leiderschapsstijl en fysieke en mentale belasting. Een vast dienstverband, flexibel roosteren, flexibele werkuren en vermindering van werkuren hangen positief samen met inzetbaarheid. Ook hangt steun en waardering van de leidinggevenden positief samen met inzetbaarheid. Tevens is er een positief verband voor een mensgerichte stijl van leidinggeven. De steun van de leidinggevende is eveneens van belang bij het ontwikkelen binnen de functie (Brouwer et al., 2012).

3.3.3.4 Organisatiekenmerken

Ten aanzien van organisatiekenmerken wordt in de grijze literatuur en ook door de experts en de professionals vooral het belang van een goed HRM beleid, levensfasebewust personeelsbeleid en scholingsbeleid genoemd als determinant voor duurzame inzetbaarheid. Ad hoc HRM-beleid en ontmoedigend personeelsbeleid voor 45-plussers hangen negatief samen met inzetbaarheid. Maatwerk of individugericht personeels/HRM-beleid hangt positief samen met inzetbaarheid. Het vereist van werkgevers maatwerk en een proactieve benadering om werknemers duurzaam aan het werk te houden. Daarnaast beïnvloedt ontevredenheid en negatieve beeldvorming over oudere werknemers in relatie tot gezondheid de inzetbaarheid negatief (Brouwer et al., 2012).

3.3.3.5 Macro-economisch niveau

Op macro-economisch niveau worden in de grijze literatuur ontziemaatregelen, VUT, Cao's genoemd als determinanten van doorwerken van oudere werknemers. Het ontbreken van aandacht voor oudere werknemer in Cao's en ontbreken van visie of beleid over het thema vergrijzing worden genoemd als negatief samenhangend met arbeidsparticipatie van oudere werknemers. In de grijze literatuur wordt benoemd dat met name bij werknemers werkzaam in beroepen in de bouwnijverheid, zorg, onderwijs, industriële beroepen en horeca de kans kleiner is dat men kan doorwerken tot 65e levensjaar (Brouwer et al., 2012).

3.3.4 Typen interventies en effectiviteit

In het kader van dit onderzoek is het van belang na te gaan welke effectieve interventies ingezet kunnen worden ter bevordering van de inzetbaarheid van oudere werknemers.

3.3.4.1 Typen interventies en invalshoeken

Er zijn verschillende typen interventies te onderscheiden om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te faciliteren. De focus van de interventie kan zijn gericht op preventie, curatie of amplitie. Bij preventie gaat het om het voorkomen van een verminderde inzetbaarheid. Bij curatie gaat het om het behandelen van een lage inzetbaarheid, bijvoorbeeld wanneer gezondheidsklachten of verzuim optreedt. Met amplitie worden interventies bedoeld die gericht zijn op het bevorderen van positieve determinanten van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, zoals gezondheid, welbevinden en bevoegtheid: het verbreden en/of versterken van de inzetbaarheid.

Daarnaast kunnen interventies gericht zijn op kenmerken van de werknemer of op de werkgever, of op de combinatie van werknemer en werkgever. Uit de verschillende bronnen wordt duidelijk dat de interventies vooral een preventie of curatie focus en bijna uitsluitend gericht zijn op de werknemer en zijn of haar werk (Brouwer et al., 2012). De gevonden interventies zijn in te delen naar drie specifieke invalshoeken, namelijk:

Loopbaanbeleid:

Behoud van flexibiliteit van oudere werknemers en inzetbaarheid voor de organisatie op alle mogelijke manieren staan bij deze invalshoek centraal. Bijvoorbeeld via interne mobiliteit, functioneringsgesprekken, opleiding of trainingen. Er zijn veel Nederlandse bedrijven die gebruikmaken van dit type interventie en de resultaten geven over het algemeen positieve trends weer voor het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van ouderen (De Lange et al., 2013).

Arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief gezondheidsbeleid:

Hierbij ligt de nadruk op aanpassingen in de belasting en tegelijkertijd op het vergroten van de belastbaarheid van de werknemers. Bijvoorbeeld ergonomische werkaanpassingen of gezondheidsadvies.

Arbeidsvoorwaardenbeleid:

Dit type Interventies betreft maatregelen of acties op macroniveau die aanpassingen in Beleid betekenen waardoor meer mogelijkheden worden geboden of die ingrijpen op het type arbeid dat geboden kan worden. Bijvoorbeeld deeltijdpensioen, overbruggingsbanen, financiële bonussen of voorwaarden. Eerder onderzoek heeft positieve resultaten voor dit type interventie aangetoond op het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Brouwer et al., 2012).

3.3.4.2 Effectiviteit interventies

De meeste interventies zijn gericht op loopbaanbeleid, arbeidsomstandigheden- of gezondheidsbeleid en niet op arbeidsvoorwaarden (Brouwer et al., 2012). Er is echter weinig bekend over de effecten van maatregelen en interventies ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Het ontbreekt tot op heden namelijk aan gedegen en systematische effectstudies om inzicht te verkrijgen in uitkomsten van interventies op de feitelijke inzetbaarheid van ouderen. Tevens zijn de resultaten van verschillende bedrijven niet onderling te vergelijken.

Als belangrijke onderwerpen worden de noodzaak voor maatwerk, mogelijkheden voor meer interventies gericht op arbeidsvoorwaarden, meer dialoog tussen werknemer en werkgever en een integraal levensloopbewust beleid genoemd om de duurzame inzetbaarheid te verhogen (Brouwer et al., 2012).

Uit onderzoek blijkt dat veel interventies en beleid vaak ad hoc worden ingezet om ontstane problemen op te lossen of te herstellen (curatieve interventies). Naast curatieve interventies wordt een proactieve benadering geadviseerd, waarin ook aandacht is voor preventie en amplitie.

Er kan geconcludeerd worden dat er nog meer ‘evidence-based’ onderzoek verricht kan worden naar de diverse type interventies in relatie tot de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Hierbij kunnen nog meer interventies ontwikkeld en onderzocht worden met een amplitie focus, gericht op werkgevers- of organisatieniveau en op het terrein van arbeidsvoorwaarden (De Lange et al., 2013).

3.3.5 Integrale benadering

Veel onderzoekers benadrukken het belang van een integrale benadering in het beïnvloeden van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, waarbij zowel een werknemers als een werkgeversperspectief gehanteerd wordt. Leidinggevend en gaan in gesprek met hun medewerkers en organisaties kunnen zowel preventief als curatief beleid opzetten. Dialoog en maatwerk zijn hierbij sleutelbegrippen.

De oudere werknemer zelf dient zijn of haar duurzame inzetbaarheid te bewaken of te bevorderen door bijvoorbeeld een gezonde leefstijl te hanteren of medische behandeling te zoeken in geval van fysieke problemen. Daarnaast moeten werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers door deze regelmatig te monitoren (via onderzoek), en geschikte maatwerkmaatregelen aan te bieden die preventie of curatie mogelijk maken (zoals voldoende aanbod scholing, geschikte personeelsinstrumenten, gezond en veilig werk).

Tot slot heeft de overheid de taak om gewenste arbeidsvoorwaarden (zoals financiële bonussen voor werkgevers) en wetgeving te realiseren om zowel werknemers als werkgevers te ondersteunen in het realiseren van de duurzame inzetbaarheid in het heden en de toekomst. (De Lange et al., 2013).

3.4 Conclusie

Het begrip duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip en kent verschillende definities. In de loop der jaren zijn verschillende definities de revue gepasseerd, daarom heeft Van der Klink (2010) één bruikbare definitie geformuleerd. In deze definitie spelen werkvermogen, employability en vitaliteit een grote rol. Het Huis van Werkvermogen biedt een kader om de diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid te beschrijven. Een belangrijk uitgangspunt bij duurzame inzetbaarheid is tevens dat werkgever en werknemer hiervoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben.

Het blijkt dat kalenderleeftijd niet de belangrijkste voorspeller voor duurzame inzetbaarheid is. Er is sprake van een grote diversiteit in de groep oudere werknemers en gevonden veranderingen met leeftijd zijn niet van toepassing op alle ouderen. Een overgrote groep oudere werknemers is, zeker tot de leeftijd van 65 à 70 jaar, lichamelijk en geestelijk gezond en kan het werk goed aan. Het blijkt dat lichamelijke functies van ouderen weliswaar achteruit gaan, maar dat zij daardoor nauwelijks beperkt worden in hun inzetbaarheid. Ouderen kunnen hun achteruitgang meestal goed compenseren, bijvoorbeeld met slimme werkstrategieën of hulpmiddelen. Hoewel ouderen psychisch gezonder zijn dan jongeren, blijken hun cognitieve functies (geheugen, concentratie, reactiesnelheid) toch achteruit te gaan. Echter dit hangt ook af van mentale stimulatie en ook hier weten veel ouderen dit te compenseren. Ook blijven veel functies tot op hoge leeftijd intact, zoals intelligentie en automatische informatieverwerking. Met name functieduur en langdurig dezelfde routinematige functie uitoefenen met beperkte regel- en ontwikkelmogelijkheden spelen een belangrijke rol bij mentale gezondheid. Dit leidt tot motivatieproblemen, bevordert de achteruitgang van mentale vermogens en verhoogt de kans op psychische klachten. Het is goed om te realiseren dat werknemers zowel over toenemende als afnemende vermogens beschikken. De inzetbaarheid van ouderen hoeft niet minder te zijn dan die van jongeren, maar wel anders. Door hier bij het toewijzen van taken rekening mee te houden kunnen de sterke kanten van alle medewerkers in verschillende levensfasen optimaal gebruikt worden. Duurzame inzetbaarheid is niet alleen gebonden aan de persoon, maar ook de werkcontext speelt een belangrijke rol. Omdat het proces van ouder worden per persoon verschilt, is effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid vooral afgestemd op de individuele medewerker. Volgens de literatuur zijn interventies voor duurzame inzetbaarheid zijn nu vooral gericht op preventie en curatie, waarbij weinig inzicht bestaat in het effect van interventies. Gezien de vele determinanten van duurzame inzetbaarheid heeft een integrale aanpak de voorkeur, met oog voor zowel de leefstijl en gezondheid als voor een gunstige werkomgeving, met gedeelde verantwoordelijkheid voor werknemer en werkgever.

4. Huidige situatie in relatie tot duurzame inzetbaarheid

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie binnen zowel MUMC+ als Stafdirectoraat F&I in kaart gebracht. In de eerste paragraaf worden het huidige beleid en de beschikbare instrumenten binnen het MUMC+ beschreven. Daarnaast wordt in de tweede paragraaf de ervaringen van de ondervraagde leidinggevers en medewerkers inzichtelijk gemaakt.

4.1 Huidig beleid en instrumenten MUMC+ in het kader van duurzame inzetbaarheid.

Het huidige beleid in het MUMC+ wordt vormgegeven middels de notitie levensfasegericht personeelsbeleid en bij dit beleid hoort een scala aan instrumenten.

4.1.1 Beleidsnotitie Levensfasegericht personeelsbeleid MUMC+

In de beleidsnotitie Levensfasegericht personeelsbeleid (Verheijen, 2015) worden vijf belangrijke pijlers voor het personeelsbeleid binnen MUMC+ genoemd, namelijk:

- Arbeidsomstandigheden (belasting/belastbaarheid, organisatie van taken/werkprocessen en arbeidstijden)
- Arbeidsvoorwaarden (beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden als verlofregelingen, scholing etc.)
- Cultuur en managementstijl (relatie met collega's onderling, ondersteuning vanuit leidinggevers)
- Organisatie en personeelsontwikkeling (relatie met strategie, doelstellingen en individuele ontwikkelrichtingen, competentie management)
- Personeelsplanning en organisatie (instroom, doorstroom, uitstroom)

Het MUMC+ kiest ervoor "ouderen" als speerpunt van beleid te benoemen. Dit echter wel tegen de achtergrond van levensfasegericht personeelsbeleid. Het ouderenbeleid is beleid in meer curatieve zin, maar daarnaast kiest het MUMC+ voor levensfasegericht personeelsbeleid in preventieve zin voor alle medewerkers. Bovenstaande HR pijlers zijn gecombineerd met de behoeften en de specifieke situaties van de verschillende levensfasen. Hiermee wordt duidelijk voor welke levensfase, welke pijler op welke manier het best kan worden ingezet. Vervolgens zijn voor alle levensfasen de accenten voor het levensfasegericht personeelsbeleid beschreven. De levensfasen 'deskundige senior' en "veroudering" vallen hierbij onder "ouderenbeleid." Onderstaand worden de accenten voor dit beleid weergegeven:

Deskundige senior:

- Aandacht voor de positieve aspecten zoals expertise en werkervaring
- Inzetten op werkzaamheden waarin iemand goed is
- Als mentor koppelen aan jongere medewerkers
- Blijven investeren d.m.v. opleidingen
- Invloed op het eigen werk toekennen (b.v. aard van de werkzaamheden; werktijden; afspraken maken over te behalen resultaten en niet over het "hoe", invloed geven op te nemen beslissingen door gebruik te maken van de expertise)
- Bij fysiek zwaar werk medewerker minder zwaar belasten

Veroudering:

- Overdracht kennis en ervaring aan collega's
- Inzetten als mentor
- Ruimte en invloed geven op de werkzaamheden
- Alert zijn op gevoel van onderwaardering en afschrijving
- Ondersteuning bieden bij zingeving vraagstukken
- Ruimte bieden (in tijd) voor ontwikkelingsmogelijkheden buiten het werk

4.1.2 Instrumentarium levensfasegericht personeelsbeleid MUMC+

Het theoretisch kader in de beleidsnotitie bestaat uit het "Huis van Ilmarinen".

In het MUMC+ wordt het eerder behandelde "Huis van Ilmarinen" gebruikt als middel om te toetsen of de organisatie voor alle etages "instrumenten" heeft die de medewerkers helpen om duurzaam inzetbaar te blijven. Onderstaand volgt een opsomming van het aanwezige instrumentarium binnen MUMC+ (MUMC+, z.d.).

De begane grond en het fundament: gezondheid.

Arboconvenant academische ziekenhuizen

Hierin hebben de academische ziekenhuizen afspraken vastgelegd over de omgang met ziekteverzuim, psychische en fysieke belasting, RSI, gevaarlijke stoffen etc.

"Dokter hoe"

Een website van en voor de academische ziekenhuizen met praktische informatie variërend van tips over voeding en bewegen tot ARBO adviezen over tillen en omgaan met gevaarlijke stoffen, bedoeld om alle medewerkers vitaal te houden.

Integraal gezondheidsmanagement

Het vitaliteitsbeleid neemt een centrale plaats in. Vitaliteitsbeleid bestaat uit een aantal onderdelen zoals:

- Het preventieloket met een breed aanbod aan persoonsgerichte leefstijlinterventies inclusief begeleiding door bedrijfsarts en vitaliteitscoach;
- azM beweegt met o.a. yoga, beweging in het water, bewegen op muziek etc.;
- Health Checks;
- Mijn GezondheidsPlatform(MGP) een programma waarmee je je gezondheid digitaal kunt managen.

Tevens zijn er ziekteverzuimbegeleiding en re-integratieactiviteiten.

Daarnaast kunnen medewerkers gebruik maken van:

- Bedrijfsfitness
- Cao a la Carte, bijvoorbeeld voor de aanschaf van een fiets of E-bike;
- Ergonomische aanpassingen op de werkplek als hulp bij het bestrijden van fysieke klachten;
- Fysiotherapie indien de Health check hiertoe aanleiding geeft;
- Gezond aanbod in het Personeelsrestaurant;
- Het persoonlijk budget.

De eerste verdieping: competenties

Onderhoudsopleidingen en coaching op de werkplek

Eén van de vaste onderwerpen tijdens het jaargesprek is het volgen van een opleiding, cursus of training voor het uitoefenen van het beroep, de zogenaamde onderhoudsopleidingen en coaching op de werkplek. Dit geldt ook voor oudere medewerkers.

Opleiden en ontwikkelen

Daarnaast staan er in de CAO ook afspraken over opleiden en ontwikkelen.

(extra) Persoonlijk budget

Voor omscholing of cursussen die niet direct met het huidige werk te maken hebben.

Strategische personeelsplanning

MUMC+ heeft een model voor strategische personeelsplanning ingevoerd. Met behulp van dit model kan worden vastgesteld aan welke competenties er (in de toekomst) behoefte is. Vervolgens wordt in het jaargesprek met de medewerker besproken of de medewerker wat betreft kennis en vaardigheden klaar is voor de toekomst en zo niet hoe het eventuele tekort kan worden aangevuld.

De tweede verdieping: normen en waarden

In het MUMC+ wordt gewerkt aan het vergroten van de regelruimte voor- en betrokkenheid van medewerkers. Dit gebeurt door het werken met Operational Excellence, het experimenteren met teamroosteren (zie ook de "werkverdieping"), de leergang coachend leidinggeven, en het Management Developmentprogramma met o.a. de module levensfasegericht personeelsbeleid.

Spel "werkfit doorgespit"

Iedere RVE beschikt over het spel "werkfit doorgespit". Met behulp van dit "spel" kunnen leidinggevers met hun medewerkers in gesprek gaan over levensfasegericht personeelsbeleid.

Het jaargesprek

Tijdens het ieder jaar terugkerend jaargesprek is levensfasegericht personeelsbeleid een verplicht gespreksonderwerp.

Medewerkersonderzoek

Er wordt door een extern bureau periodiek een MTO gedaan. Die MTO's hebben een bepaalde cyclus, namelijk om te beginnen een hoofdmeting, na 1,5 jaar een tussenmeting en 1,5 jaar na de tussenmeting weer een hoofdmeting. Op de afdelingen wordt op basis van de resultaten gekeken welke verbeterpunten er zijn voor de afdeling en hoe die kunnen worden aangepakt.

De derde verdieping: werk

Communicatie

Uit het MTO blijkt dat de medewerkers vinden dat de communicatie in het zowel tussen de medewerkers onderling als tussen medewerkers en management niet goed verloopt. Daarom wordt het onderwerp communicatie binnen veel RVE's en /(staf)directoraten aangepakt.

Deeltijd

In het MUMC+ zijn de mogelijkheden om in deeltijd te werken uitgewerkt conform de Wet Aanpassing Arbeidsduur.

Extra persoonlijk budget

Behalve voor opleidingen kan het (extra) Persoonlijk Budget nog voor veel meer zaken ingezet worden die helpen bij duurzame inzetbaarheid.

Fysieke belasting

Het MUMC+ werkt voortdurend aan het verbeteren van de werkomstandigheden door bijvoorbeeld goed te letten op en het zo veel mogelijk verminderen van de fysieke belasting door aanpassingen en voorzieningen.

Jaarurensystematiek

Er wordt gewerkt met de zogenaamde Jaarurensystematiek waardoor flexibiliteit in werktijden mogelijk is.

Mobiliteitscentrum

Hier kunnen niet alleen medewerkers terecht die door bijvoorbeeld een reorganisatie boventallig zijn geworden maar ook de medewerkers die toe zijn aan een volgende stap in hun carrière en/of loopbaanadvies willen.

Teamroosteren

Om ook voor verpleegkundigen meer flexibiliteit in werktijden mogelijk te maken is er een proef geweest op het gebied van teamroosteren. Bij teamroosteren maakt een team gezamenlijk het rooster en heeft een individueel teamlid dus veel invloed op de werktijden. De pilot is goed bevallen en het is de bedoeling dat de methodiek verder wordt ingevoerd.

80-90-100 regeling

Deze regeling maakt het voor medewerkers van 62 jaar of ouder mogelijk om 80% van hun oorspronkelijke (uitgangssituatie is minimaal 62,5%) aantal uren te gaan werken, tegen 90% van het laatste salaris, met 100% pensioenopbouw.

Werkdruk

Over de werkdruk is men op veel plaatsen in het MUMC+ niet tevreden. Uit de resultaten van het MTO bleek dat op veel afdelingen de medewerkers de werkdruk te hoog vinden. Binnen de RVE's wordt gezocht naar oplossingen. Een van de mogelijkheden is de processen op de afdeling met behulp van Operational Excellence kritisch te bekijken en waar mogelijk te verbeteren om de werkdruk te verminderen.

Oudere medewerkers

Speciaal voor oudere medewerkers is er een aantal extra maatregelen namelijk:

- *Demotie:* elke medewerker heeft op elk moment het recht om vrijwillig een lagere functie te aanvaarden. In dat geval accepteert je ook een lager salaris. Wanneer je 55 jaar of ouder bent, geldt daarvoor een bijzondere regel. Wanneer je 55 jaar of ouder bent en je besluit om een lagere functie te gaan uitoefenen, blijft je pensioenpremie gebaseerd op je oorspronkelijke pensioengrondslag. Op die manier wordt – ondanks je lagere salaris - je pensioenopbouw niet aangetast. Deze mogelijkheid wordt geboden zolang het pensioenreglement van het ABP in deze mogelijkheid voorziet.
- *Onregelmatige diensten:* vanaf je 57e jaar kun je niet langer worden verplicht onregelmatige diensten, overwerk en/of bereikbaarheidsdiensten te verrichten. Dit is een CAO bepaling. Daarnaast heb je recht op een bijzondere vorm van aflopende toelage onregelmatige dienst als je op of na je 57e op eigen verzoek geen of minder onregelmatige diensten (bijvoorbeeld geen nachtdiensten) meer wilt verrichten. *Pensioen:* medewerkers die hier graag persoonlijk over geïnformeerd willen worden kunnen terecht bij de medewerker sociale zekerheid en pensioenen van het Stafdirectoraat Personeel en Organisatie.
- *Stoelmassages:* deze zijn bedoeld voor verpleegkundigen van 50 jaar en ouder.

4.1.3 Conclusie

Binnen het MUMC+ is een basis notitie levensfasegericht personeelsbeleid beschikbaar. Bij het inzetten van instrumenten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen is het uitgangspunt van het MUMC+ om rekening te houden met de levensfase van de medewerker. Het MUMC+ heeft gekozen voor levensfasegericht personeelsbeleid met in eerste instantie als speerpunt daarbinnen het “ouderenbeleid”. Daarnaast is er een uitgebreid instrumentarium voor dit levensfasegericht personeelsbeleid aanwezig. De instrumenten zijn beschreven op intranet, er is een website ontwikkeld met een beschrijving van de aanwezige instrumenten en regelingen. De uitwerking van het beleid is omgeschreven middels het Huis van Ilmarinen: dit wordt als kader gebruikt om de factoren die het werkvermogen bepalen inzichtelijk te maken. Tevens is er specifiek levensfasegericht personeelsbeleid voor verpleegkundigen van 50+ ontwikkeld. Deze doelgroep is in 2012 apart in kaart gebracht.

4.2. Specifieke situatie Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening

De specifieke situatie binnen Stafdirectoraat F&I wordt weergegeven middels een beschrijving en analyse van de onderzoeksresultaten.

4.2.1 Ervaringen van leidinggevend

De ervaringen van leidinggevend rondom duurzame inzetbaarheid zijn middels een interview onderzocht (bijlage VIII). Er zijn interviews gehouden met 3 clusterleiders binnen het Stafdirectoraat F&I. Er zijn vragen gesteld op het gebied van:

- Activiteiten van het management op het gebied van duurzame inzetbaarheid
- Huidige en verwachte knelpunten bij medewerkers
- Rol van de leidinggevende
- Rol van de medewerker
- Oudere versus jongere generatie
- Beleid duurzame inzetbaarheid
- Arbo

Activiteiten van het management op het gebied van duurzame inzetbaarheid

Er is gevraagd welke activiteiten het management in gang heeft gezet in het kader van duurzame inzetbaarheid. De inzet van Arbomaatregelen wordt door alle clusterleiders benoemd. Ook is Arbo een vast agenda item tijdens de clusteroverleggen.

Daarnaast heeft recent een deskundige van de Arbodienst alle werkplekken bezocht en adviezen op maat gegeven. Het meubilair is afgestemd op de individuele medewerker. Eén clusterleider benoemt dat de focus ligt op de vitaliteit van de oudere medewerker tot zijn of haar pensioen en preventie belangrijk is (voorkomen uitval). Knelpunten op het gebied van Arbo dienen echter wel vanuit de medewerker zelf aangegeven te worden. Er is geen sprake van een structureel of terugkerend Arbo-onderzoek voor elke medewerker, dit initiatief dient ook vanuit medewerker zelf te komen.

Tevens wordt de 80/90/100 regeling voor medewerkers van 62 jaar en ouder door alle clusterleiders benoemd als activiteit. Aanvullend wordt strategische personeelsplanning door alle clusterleiders benoemd. Het doel is een evenwichtig personeelsbestand voor nu en de komende jaren. Eén clusterleider geeft te kennen dat deze activiteit op een laag pitje staat. Er is gestart met strategische personeelsplanning, maar de uitwerking hiervan is nihil en wordt op dit moment ook niet geprioriteerd vanwege het feit dat maar een klein aantal medewerkers de organisatie op korte termijn zal verlaten. Er is eenmalig een presentatie vanuit HR gegeven, echter het management is hier verder niet mee aan de slag gegaan. Eén andere clusterleider geeft als opmerking dat strategische personeelsplanning door de lage omloopsnelheid van het personeel (laag verloop) lastig te verwezenlijken is. Plannen hieromtrent zijn dus moeilijk, het is lastig om targets te stellen. Eén clusterleider geeft daarnaast aan dat er op het gebied van kennisoverdracht van de oudere medewerkers gestreefd wordt naar kennisverdeling over minstens twee medewerkers (back-up). Dialoog met medewerkers over duurzame inzetbaarheid wordt ten slotte door alle clusterleiders benoemd. Dit gebeurt bijvoorbeeld tijdens de jaargesprekken.

Aanvullend geeft één clusterleider aan dat er geen onderscheid gemaakt moet worden in jong vs. oud en er gestreefd wordt naar het gezond houden van medewerkers van alle leeftijden.

Huidige en verwachte knelpunten bij medewerkers

Wanneer gevraagd wordt naar huidige en verwachte knelpunten bij oudere medewerkers geven de clusterleiders het volgende aan:

Clusterleider 1: “Nu zijn er nog geen concrete problemen, echter in de toekomst worden wel problemen verwacht qua evenwichtige personeelssamenstelling (uitstroom ouderen, kennis/ervaring verlaat de organisatie; hoe blijft deze kennis toch binnen de organisatie). Tevens is er sprake van een vergrijzend personeelsbestand, het is een uitdaging om deze medewerkers vitaal te houden tot hun pensioen.”

Clusterleider 2: “Op dit heeft een deel van de oudere medewerkers rugklachten/nekklachten en als gevolg hiervan treedt ook verzuim op. Arbomaatregelen bieden hier vaker uitkomst.”

Alle clusterleiders gaven aan dat oudere medewerkers zichtbaar meer moeite met systemen en automatisering hebben. Eén clusterleider gaf de optie aan om te kijken naar een herverdeling van de werkzaamheden om deze redenen.

Clusterleider 3: “Er zijn nu nog geen zichtbare knelpunten. In ieder geval geen uitval van medewerkers en de fysieke belasting is laag. In de toekomst verwacht ik wel problemen met de mentale belasting en wat betreft werktempo en arbeidsintensiteit. Het is voor sommige oudere medewerkers lastig de veranderde eisen in het werk en de omgeving mee te volgen.”

Eén clusterleider benoemt nog: “De oudere medewerker (met name de medewerker met het operationele taken) is in het algemeen minder bereid om te veranderen, scholing te volgen en mee te ontwikkelen met nieuwe systemen (automatisering). Hierdoor ontstaat vaker weerstand. De motivatie van de medewerker kan hierbij geprikkeld worden door de voordelen aan te geven van bepaalde systemen, veranderende processen etc.”

Wat betreft toekomstige knelpunten worden automatisering, scholing en gezondheid in lijn met de huidige knelpunten genoemd.

Rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende in het kader van duurzame inzetbaarheid wordt door de verschillende clusterleiders als volgt gezien:

Clusterleider 1: “Mijn rol is om in gesprek gaan met medewerker en behoeften van deze oudere medewerkers (bv tijdens jaargesprekken) in beeld te brengen. De leidinggevende dient kaders en mogelijkheden van het beleid rondom duurzame inzetbaarheid kenbaar te maken aan medewerkers.”

Clusterleider 2: “Stimuleren van gezond leven bij de medewerkers en toegankelijk zijn voor de medewerkers voor een gesprek. De deur staat altijd open.”

Er wordt door alle clusterleiders aangegeven dat er tijdens het jaargesprek aandacht besteed wordt aan duurzame inzetbaarheid. Eén clusterleider geeft nog aan: “Er wordt samen met de medewerker gekeken naar eventuele aanpassing van het takenpakket wanneer dit takenpakket niet meer passend is. Eventueel worden taken afgeschoven. Demotie komt vaak eerder vanuit de medewerker zelf.”

Clusterleider 3: “De leidinggevende moet ook een peoplemanager kunnen zijn en geen onderscheid maken tussen jong en oud. Wel dient er aandacht te zijn voor de individuele behoeften van oudere medewerkers”. Motiveren, waarderen, betrokkenheid en aandacht voor gezondheid en scholing worden aanvullend genoemd.

Rol van de medewerker

Uit de antwoorden van de clusterleiders blijkt dat de rol van de medewerker in het kader van duurzame inzetbaarheid wordt gezien als een eigen verantwoordelijkheid naast die van de leidinggevende: de medewerker dient zelf actief te werken aan vitaliteit, loopbaan en duurzame inzetbaarheid. De medewerker dient ook zelf tijdig knelpunten op het gebied van inzetbaarheid bespreekbaar te maken. Op de vraag hoe medewerkers actief kunnen worden en blijven om te werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid wordt als volgt geantwoord:

Clusterleider 1: “Proactief zijn en eigen verantwoordelijkheid dragen voor duurzame inzetbaarheid en bespreekbaar maken van de eigen inzetbaarheid, loopbaan en vitaliteit tijdens het jaargesprek.”

Clusterleider 2: “Het is een wisselwerking tussen leidinggevende en werknemer. Teambuilding en personeelsuitjes dragen bij aan de werksfeer en de sociale arbeidsrelatie.”

Clusterleider 3: “Actief en betrokken blijven, gebruik maken van de eigen expertise. Het blijft wel een wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker.”

Oudere versus jongere generatie

Er zijn volgens de clusterleiders geen grote verschillen waarneembaar tussen de oudere en jongere generatie medewerkers. Er is tevens sprake van een goede verstandhouding. Wel wordt er door één clusterleider benoemd: “Sommige ouderen tellen wel zichtbaar af tot hun pensioen, maar dat geldt lang niet voor alle oudere medewerkers. De ouderen zijn in het algemeen juist wel gedreven en ten opzichte van de jongere generatie minder gemotiveerd door externe prikkels.”

Op de vraag of er taken/activiteiten zijn die oudere medewerkers juist beter kunnen/doen dan jongere wordt door één clusterleider als volgt geantwoord: “Ja, echter ik kan niet concreet benoemen welke taken dit zijn. Dit is afhankelijk van de situatie. De reden dat taken/activiteiten beter door ouderen gedaan kunnen worden is de kennis/ervaring van de oudere medewerker. Vanuit de expertise van de oudere medewerker kunnen zij vaak taken of problemen met meerdere oplossingsrichtingen aanpakken. Hier heeft de oudere medewerker beter zicht op.”

De overige clusterleiders geven aan dat er in principe geen onderscheid gemaakt wordt in taken tussen oudere en jongere medewerkers.

Beleid duurzame inzetbaarheid

Alle clusterleiders geven aan op de hoogte te zijn van het instrumentarium dat de organisatie ingezet heeft om de oudere medewerkers te ondersteunen. Eén clusterleider geeft daarbij aan dat de HR consulent waar nodig kan worden ingeschakeld als dit nodig is. Alle clusterleiders geven aan dat de organisatie centraal beleid heeft uitgezet en al diverse maatregelen heeft getroffen op het gebied van gezondheidsmanagement, Arbo, de 80-90-100 regeling en persoonlijk budget. De 80-90-100 regeling en Arbomaatregelen worden benoemd als meest succesvol in het beleid voor oudere medewerkers. Daarnaast geeft een clusterleider nog aan het project “de vitale medewerker” een goed initiatief te vinden. Op de vraag waar de leidinggevers behoefte aan hebben ter ondersteuning van de oudere medewerkers wordt als volgt geantwoord:

Clusterleider 1: “Bewustwording binnen de organisatie is aanwezig, er worden kaders gecreëerd voor de afdelingen om verder aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.”

Er worden geen concrete aanvullingen genoemd. Er bestaat tevredenheid over het aanwezige beleid en maatregelen.

Clusterleider 2: “Preventieve maatregelen op het gebied van gezondheid, echter er zijn wel al een aantal goede maatregelen (e-bikes bv). Er zou een niet-roken beleid ingevoerd moeten worden.”

Clusterleider 3: “Aandacht voor motivatie, scholing en gezondheid.”

Arbo

De clusterleiders maken gebruik van diverse Arbo maatregelen voor oudere medewerkers binnen de afdeling zoals re-integratie, hulpmiddelen om de fysieke belasting te verminderen en ergonomische maatregelen. Van het creëren van specifieke functies voor oudere medewerkers zoals begeleiding van jongeren is geen sprake, wel benoemt één clusterleider de kennisoverdracht naar de jongere medewerker. Tevens worden de werkomstandigheden zoveel mogelijk aangepast naar de behoeften van de oudere medewerkers. Er zijn flexibele werktijden en er bestaan regelmogelijkheden voor de medewerkers binnen het werk. De uitwerking van de maatregel thuis- en telewerken ligt nog bij de OR en het management.

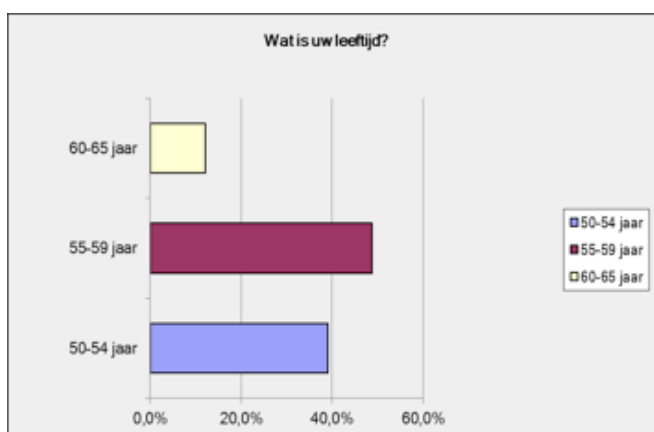
4.2.2 Ervaringen van medewerkers

De ervaringen van medewerkers rondom duurzame inzetbaarheid zijn middels een online enquête onderzocht (bijlage VII). Er zijn vragen gesteld op het gebied van:

- Algemene gegevens
- Gezondheid
- Verzuim
- Werkplezier en werksfeer
- Lichamelijke & psychische eisen van het werk en werkdruk
- Regelmogelijkheden binnen het werk
- Verdere loopbaan
- Leidinggevende
- Oudere versus jongere generatie
- Beleid duurzame inzetbaarheid

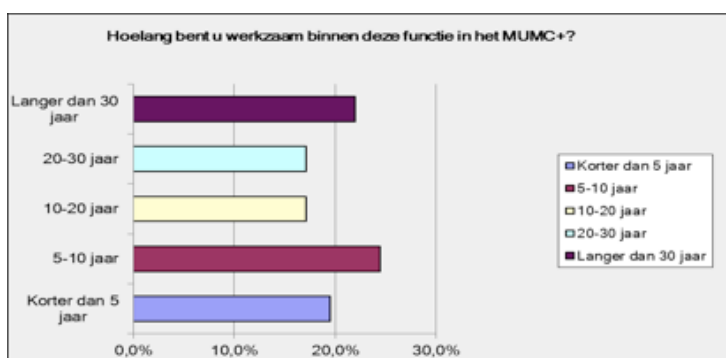
Algemene gegevens

Van de 53 verzonden online enquêtes zijn er 41 volledige enquêtes retour ontvangen. Hiermee bedraagt de totale respons dus 77%. De respondenten bestaan voor uit 21 mannen en 20 vrouwen. Wat betreft de leeftijdsgroepen van de respondenten bevindt 39% zich in de categorie 50-54 jaar, 48,8% in de categorie 55-59 jaar en 12,2% in de categorie 60-65 jaar. Van de respondenten werkt 58,5% fulltime en 41,5% parttime. Het merendeel van de respondenten (61%) is langer dan 30 jaar in dienst bij MUMC+.



Figuur 8: Resultaat enquêtevraag “Wat is uw leeftijd?” (Knipa, april 2016).

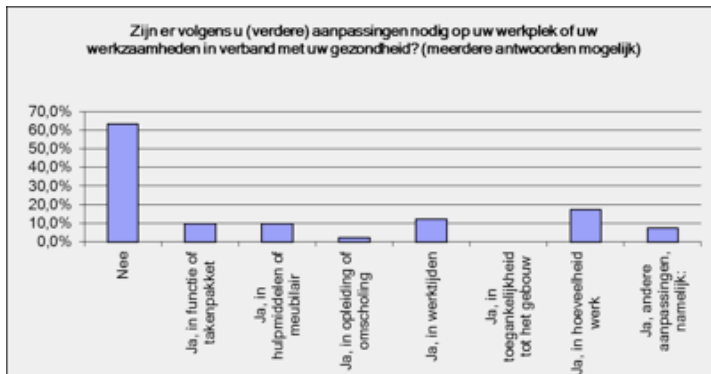
Onderstaand overzicht geeft weer hoelang de respondenten werkzaam zijn binnen de huidige functie in het MUMC+. 24,4% van de respondenten is 5-10 jaar werkzaam binnen de huidige functie, 22% langer dan 30 jaar, 19,5% korter dan 5 jaar, 17,1% 20-30 jaar en 17,1% 10-20 jaar.



Figuur 9: Resultaat enquêtevraag ‘Hoelang bent u werkzaam binnen deze functie in het MUMC+?’ (Knipa, april 2016).

Gezondheid

Het merendeel van de respondenten (65,9%) vindt dat het goed gaat met hun gezondheid, 17,1% zegt hun gezondheid zelfs zeer goed te vinden. Op de vraag of er nog (verdere) aanpassingen nodig zijn op de werkplek of de werkzaamheden in verband met de gezondheid, antwoordt het merendeel (63,4%) dat er geen aanpassingen nodig zijn. De overige groep wenst diverse aanpassingen:



Figuur 10: Resultaat enquêtevraag “Zijn er volgens u (verdere) aanpassingen nodig op uw werkplek of uw werkzaamheden in verband met uw gezondheid?” (Knipa, april 2016).

Verzuim

56,1% van de respondenten heeft de afgelopen 12 maanden verzuimd, waarvan 87% verzuimd heeft door lichamelijke klachten, 8,7% door psychische klachten en 4,3% door zowel lichamelijke als psychische klachten. Het merendeel van de verzuimende respondenten heeft 1 keer (52,2%) of 2 keer (43,5%) verzuimd de afgelopen 12 maanden. De totale verzuimduur bedroeg bij het merendeel minder dan 5 dagen (39,1%) of 5-10 dagen (30,4%). Van de verzuimende respondenten geeft 87% aan dat de klachten niets met het werk te maken hadden.

Werkplezier en werksfeer

92,7% van de respondenten ervaart voldoende werkplezier. De werksfeer wordt door 61% als goed ervaren en door 36,6% als redelijk.

Lichamelijke & psychische eisen van het werk en werkdruk

92,6% van de respondenten vindt dat zij gemakkelijk kunnen voldoen aan de lichamelijke eisen van het werk. Daarnaast vindt 82,9% dat zij gemakkelijk kunnen voldoen aan de psychische eisen van het werk. Wat betreft werkdruk geeft 46,3% aan deze als matig te ervaren, 39% van de respondenten ervaart deze als hoog, 7,3% vindt de werkdruk zelfs zeer hoog. 34,1% van de respondenten geeft aan soms moeite te hebben met dingen te onthouden, 9,8% regelmatig en 51,2% zelden. 29,3% van de respondenten vindt het werk soms geestelijk inspannend, 29,3% regelmatig en 17,1% altijd.

Regelmogelijkheden binnen het werk

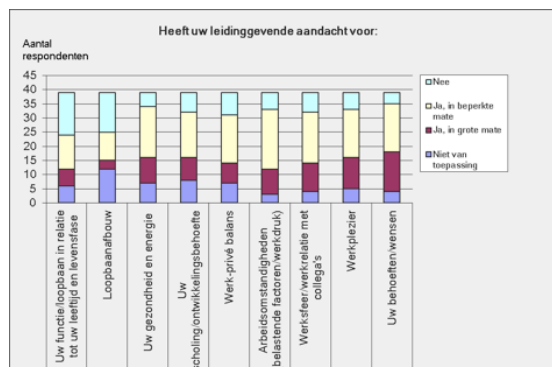
Het merendeel van de respondenten vindt dat zij regelmatig zelf kunnen beslissen hoe zij het werk uitvoeren (80,5%), dat zij zelf regelmatig de ruimte hebben de volgorde/planning van de werkzaamheden te bepalen (61%) en 46,3% vindt dat zij regelmatig hun werktijden zelf kunnen bepalen.

Verdere loopbaan

51,2% van de respondenten geeft aan hun werk tot de pensioengerechtigde leeftijd te willen voortzetten en 53,7% denkt dit ook lichamelijk en geestelijk te kunnen, 36,6% weet dit niet en 9,8% zegt hun werk niet te willen en te kunnen voortzetten tot de pensioengerechtigde leeftijd. Het merendeel van de respondenten ziet geen belemmeringen om door te werken in de huidige functie (78%). Belemmeringen die genoemd worden door de overige 22% zijn voornamelijk de arbeidsduur, werkdruk en psychische belasting. Ook geeft het merendeel van de respondenten (75%) aan over 5 jaar nog bij de organisatie te willen werken. Op de vraag welke omstandigheden het makkelijker zouden maken tot het pensioen door te werken wordt door het merendeel van de respondenten (65,9%) geantwoord minder uren of minder dagen per week werken, 26,8% antwoordt niet van toepassing. Slechts 4,9% van de respondenten geeft aan bereid te zijn een lagere functie met minder salaris aan te nemen als zij daardoor langer en prettiger kunnen doorwerken, 68,3% is hier niet toe bereid en 26,8% geeft aan niet te weten of ze daartoe bereid zijn. 17,1% van respondenten geeft aan er het afgelopen jaar over nagedacht te hebben binnen het MUMC+ een andere functie te zoeken en 12,2% heeft er over nagedacht buiten het MUMC+ werk te zoeken. Slechts 9,8% geeft aan het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets te hebben ondernomen om ander werk te vinden.

Leidinggevende

Het merendeel van de respondenten (70,7%) is van mening dat hun leidinggevende waardering laat blijken voor hun werk. 46,3% van de respondenten vindt dat hun leidinggevende meer voor hen zou kunnen doen. Op de vraag wat de leidinggevende dan meer zou kunnen doen wordt verschillend geantwoord. Luisteren en betrokkenheid voeren de boventoon. Verder geeft onderstaand overzicht geeft weer hoe de respondenten de aandacht van de leidinggevende ervaren op de gevraagde items:



Figuur 11: Resultaat enquêtevraag ‘Heeft uw leidinggevende aandacht voor..’ (Knipa, P, april 2016).

Oudere versus jongere generatie

90,2% van de respondenten geeft aan dat er geen knelpunten/irritaties zijn tussen oudere en jongere medewerkers op de afdeling. Eveneens geeft 90,2% van de respondenten aan dat de leidinggevende geen onderscheid maakt tussen jonge en oude medewerkers.

Beleid duurzame inzetbaarheid

Op de vraag wie er volgens de respondenten verantwoordelijk is voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemer antwoordt 90,2% dat het de verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer is. Slechts 9,8% vindt het de verantwoordelijkheid van de werkgever. Er is aanvullend een open vraag gesteld naar wat de respondenten tot nu toe het meest succesvolle beleid vinden voor oudere werknemers. Hieruit komt naar voren dat de 80-90-100 regeling en het (extra) persoonlijk budget als meest succesvol worden beschouwd. Ten slotte is tevens middels een open vraag onderzocht wat de respondenten zelf aan hun duurzame inzetbaarheid doen. Aandacht voor gezondheid en beweging worden het meest genoemd.

4.2.3 Conclusie

De resultaten van de interviews en de enquêtes zijn in dit hoofdstuk beschreven. Uit de enquêtes blijkt dat de gezondheidsbeleving voor het merendeel van de respondenten goed is. In de gevallen van verzuim was er in de meeste gevallen sprake van lichamelijke klachten, kortdurend verzuim en waren de klachten niet gerelateerd aan het werk. Op dit moment zijn er vanuit de clusterleiders nog geringe knelpunten zichtbaar bij oudere medewerkers, waarbij fysieke klachten en automatisering worden genoemd. Wat betreft de rol van de leidinggevende en de medewerker wordt de toegevoegde waarde van de wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker door zowel de clusterleiders als de ondervraagde medewerkers duidelijk aangegeven. Medewerkers willen zich gehoord voelen, dat hun leidinggevende luistert en betrokkenheid toont in het werk en privé gerelateerde zaken. Verder is er zowel vanuit de clusterleiders als vanuit de ondervraagde medewerkers geen zichtbare generatiekloof aanwezig tussen jong en oud. De ondervraagde clusterleiders geven aan geen onderscheid te maken in de benadering van jonge of oudere medewerkers en ervaren geen grote verschillen tussen deze groepen. De jaargesprekken en dialoog met medewerkers vormen een rode draad in de aanpak van de clusterleiders. Wat betreft Arbo maatregelen is er aandacht voor de behoeften van de individuele medewerker. Het merendeel van de medewerkers ziet geen belemmeringen om door te werken in de huidige functie. Belemmeringen die door de overige medewerkers genoemd worden om door te werken in de huidige functie zijn voornamelijk de arbeidsduur, werkdruk en psychische belasting. De groep medewerkers tussen 55-59 jaar oud geeft hierbij meer belemmeringen aan dan de overige leeftijdscategorieën. Er dient aandacht te zijn voor aanpassingen van de werkplek of werkzaamheden die samenhangen met gezondheid. Een deel wenst aanpassingen in de werkzaamheden in verband met gezond waarbij de hoeveelheid werk en werktijden vooral naar voren komen. Ten slotte zijn er uit het onderzoek een aantal aandachtspunten naar voren gekomen:

- Ten aanzien van activiteiten door het management op het gebied van duurzame inzetbaarheid worden vooral centrale aangelegenheden genoemd, zoals de 80-90-100 regeling, Arbo en gezondheidsmanagement;
- Op afdelingsniveau zijn er nog weinig concrete activiteiten zichtbaar in het kader van duurzame inzetbaarheid;
- Er is geen beleidsplan gemaakt met een visie op duurzame inzetbaarheid en concrete speerpunten, het beleid is meer ad hoc;
- Strategische personeelsplanning wordt in de praktijk wordt nog nauwelijks toegepast;
- Ondanks dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat hun leidinggevende waardering laat blijken voor hun werk, vindt 46,3% van de respondenten wel dat hun leidinggevende meer voor hen zou kunnen doen. Luisteren en betrokkenheid voeren de boventoon;
- Wat betreft de toekomst worden vanuit de clusterleiders wel knelpunten verwacht op het gebied van een evenwichtige personeelssamenstelling, behoud van kennis binnen de organisatie, mentale belasting, werktempo, arbeidsintensiteit en automatisering;
- Uit de enquêtes blijkt dat op dit moment de werkdruk door 39% van de respondenten als hoog en door 7,3% als zeer hoog wordt ervaren en dat een deel het werk geestelijk inspannend vindt. Naar de toekomst toe is preventie van psychische belasting een aandachtspunt.

5. Gewenste situatie in relatie tot duurzame inzetbaarheid

De specifieke situatie binnen Stafdirectoraat F&I wordt weergegeven in dit hoofdstuk. Hiertoe wordt eerst omschreven hoe het gewenste duurzame inzetbaarheidsbeleid eruit dient te zien. Daarna wordt ingegaan op de noodzaak tot visie en beleid en de rol van medewerkers en leidinggevendens hierin.

5.1 Effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid

Duurzame inzetbaarheid is gericht op alle medewerkers binnen de organisatie. Het beleid leeft in de organisatie; directie en management zijn zich bewust van onder andere het belang hiervan. Er is een duidelijke beleidsvisie op duurzaam inzetbaarheidsbeleid met bijbehorende beleidsdoelen. Ook bestaat er voldoende draagvlak om beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid te implementeren. Tevens wordt onderkend dat werkgever en werknemer gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is de directie bereid een voortrekkersrol te vervullen bij de implementatie van integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Hiertoe worden benodigde tijd en middelen voor de implementatie beschikbaar gemaakt. Naast het continu informeren van werknemers, betreft de organisatie werknemers in de besluit/planvorming en uitvoering. Het inzetbaarheidsbeleid is tenslotte een levend onderdeel van het totale HR-beleid. De Zwart (2011) benadrukt dat integraliteit van groot belang is als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Wil een instantie effectief en succesvol beleid voeren op het gebied van duurzame inzetbaarheid, dan zal ingezet moeten worden op meerdere facetten binnen de organisatie. Hij stelt een viertal ingangen voor beleid voor, waarmee duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd (Partoer, 2013):



Figuur 12: De vier pijlers van effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid (De Zwart, 2011)

Organisatiecultuur

Een cultuur waarin duurzame inzetbaarheidsbeleid goed tot ontwikkeling zal komen kenmerkt zich door werknemers die met plezier hun werk doen en ruimte en verantwoordelijkheid krijgen, zowel met betrekking tot hun werk als tot hun eigen loopbaanontwikkeling. Er is sprake van openheid, integriteit, respect en teamspirit. Verder heerst er een positieve beeldvorming ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Veroudering en demotie worden als normale verschijnselen in ieders loopbaan beschouwd. Leidinggevendens worden daarnaast voldoende ondersteund bij het implementeren van beleid dat duurzame inzetbaarheid bevordert (Van Buul & Maas, 2005).

Vitaliteit

Leidinggevendens zijn op de hoogte van fysieke en mentale capaciteiten van de individuele medewerkers. Het gaat om aandacht voor gezondheid en welzijn van alle medewerkers. Ze hebben hierbij oog voor grenzen aan fysieke en mentale belastbaarheid en hebben inzicht in verzuim. Ook maken zij gezondheid en leefstijl van hun medewerkers bespreekbaar. Tevens is de werkdruk inzichtelijk en wordt deze bespreekbaar gemaakt binnen het team. Leidinggevendens hebben ten slotte inzicht in aspecten die de motivatie en arbeidstevredenheid verhogen.

Arbeidssituatie

Het afstemmen van de arbeidssituatie op de verschillen in capaciteiten, omstandigheden en behoeften die kunnen bestaan tussen leeftijdsgroepen of medewerkers in verschillende levensfasen is een voorwaarde voor het kunnen realiseren van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Daarom is het van belang de arbeidstaken en arbeidsinhoud zo in te richten dat deze de inzetbaarheid van verschillende werknemers bevorderen, bijvoorbeeld door de mogelijkheid van taak- en functieroulatie. Daarnaast is het van belang dat de belangrijkste risicofactoren die duurzame inzetbaarheid verhinderen bekend zijn en dat er maatregelen worden genomen om deze risicofactoren te beperken. Ten slotte zal er in de arbeidsvoorwaarden rekening gehouden moeten worden met de wensen en behoeften met betrekking tot de combinatie van werk en privé van individuele medewerkers in de verschillende levensfasen (Arbovakbase,2015).

Loopbaan

Hierbij gaat het om het afstemmen van de individuele loopbaan van werknemers op de veranderingen die kunnen optreden met het toenemen van de leeftijd/betreden van een andere levensfase, ten aanzien van capaciteiten, omstandigheden en behoeften. Om dit te bewerkstelligen bevordert de organisatie de interne en externe mobiliteit, worden er maatregelen getroffen om de competenties van medewerkers te verbeteren en hun inzetbaarheid te bevorderen. Daarnaast hanteert de organisatie een actief scholings- en trainingsbeleid voor alle werknemers en worden er structureel afspraken gemaakt over hun loopbaanontwikkeling (Arbovakbase,2015).

5.2 Specifieke situatie Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening

5.2.1 Visie en beleid

In de ideale situatie is er een visie en beleid ontwikkeld op duurzame inzetbaarheid door directie en leidinggevendenden binnen Stafdirectoraat F&I. Leidinggevendenden zijn geïnformeerd (eventueel middels scholing) en op de hoogte van de uitgangspunten van het duurzame inzetbaarheidsbeleid en de betekenis daarvan bij de toepassing van personeelsinstrumenten. Het draagvlak voor het duurzame inzetbaarheidsbeleid is bij het management zichtbaar aanwezig, ook in hun handelen.

5.2.2 Overleg en betrokkenheid

Als het Stafdirectoraat F&I wil investeren in duurzame inzetbaarheid, dan is het noodzakelijk om het beleid te laten aansluiten bij de behoefte van de medewerkers. Daarom is het nodig om werknemers te laten participeren in de besluitvorming. Werknemers hebben tenslotte het beste zicht op wat er nodig is en waar ze behoefte aan hebben. Die kennis is essentieel bij het vormen van effectieve interventies. Als werknemers met ideeën komen, dan moeten ze hierin zo veel mogelijk worden aangemoedigd en gefaciliteerd. Zodoende kunnen er kaders worden geformuleerd die passen voor iedereen en krijgen werknemers de ruimte om verantwoordelijkheid te nemen. Zodra er geen sprake is van deze participatie door de werknemers, dan is het risico dat het beleid waarschijnlijk minder draagvlak heeft en aan effectiviteit verliest (Wolters & Van Den Broek, (z.d.).

5.2.3 Rol leidinggevendenden

Leidinggevendenden binnen Stafdirectoraat F&I vormen een cruciale schakel in het behoud en ontwikkeling van de inzetbaarheid van medewerkers, daarom is het van belang dat zij over de juiste kennis en vaardigheden en attitude beschikken bij het uitvoeren van het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Leidinggevendenden zijn zich niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid, maar voelen zich daarvoor ook verantwoordelijk. Ze zijn op de hoogte van afdelingsspecifieke aandachtspunten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en gaan hier actief mee aan de slag. Ze betrekken medewerkers van alle leeftijden hierbij en hebben daarnaast wel aandacht voor de individuele behoeften van de oudere medewerker.

De invulling van de gezamenlijke verantwoordelijkheid is de afstemming tussen de medewerkers en hun leidinggevendenden. Concreet betekent dit zij constant in gesprek blijven, zowel formeel tijdens de jaargesprekken en bilateraal overleggen als informeel tussen de werkzaamheden door. Binnen het beleid dient er echter wel aandacht te zijn voor de persoonlijke situatie en de behoeften van de individuele medewerkers. Hierbij dient er voldoende aandacht te zijn voor gezondheid, belasting, scholing, werk-privé balans, werksfeer en werkplezier. De behoeften van elke (oudere) medewerker zijn hierin anders.

Bij de ouder wordende medewerker spelen ook loopbaanafbouw en loopbaan in relatie tot levensfase een prominentere rol. De groep oudere medewerkers is een heterogene groep: ouderen kunnen onderling sterk van elkaar verschillen. Maatwerkafspraken en dialoog sluiten aan bij de behoeften van de oudere medewerkers.

5.2.4 Waardering en betrokkenheid

De leidinggevendenden laten waardering blijken voor hun medewerkers door hen te complimenteren en te betrekken bij besluitvorming en wijzigingen. Uit onderzoek van Gallup (2004) blijkt dat medewerkers die regelmatig erkenning en waardering ontvangen van hun direct leidinggevende beter gaan presteren, hun productiviteit verhogen, gemotiveerder en meer betrokken zijn en langer bij de organisatie blijven (Retentiemanagement, 2012).

5.2.5 Leiderschapsstijl

Leidinggevendenden hebben het duurzame inzetbaarheidsbeleid in hun leiderschapsstijl geïntegreerd. Leidinggevendenden hanteren een coachende leiderschapsstijl en stimuleren de ontwikkeling en zelfsturing van iedere individuele werknemer. Coachend leiderschap wordt ook wel ‘charismatisch’, ‘inspirerend’ of ‘transformationeel’ leiderschap genoemd. Coachend leiderschap gaat er van uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren (zoals beloning), maar ook aan intrinsieke factoren. Door deze coachende leiderschapsstijl worden de eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing van de werknemer bevorderd.

De leidinggevende heeft als coach vooral een ondersteunende en faciliterende rol. (Robroek et al., 2010). Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers onder transformationele leiders beter voldoen aan de gestelde taakeisen en dat zij eerder geneigd zullen zijn het stapje extra te zetten voor collega's en organisatie (Wolters & Van Den Broek, (z.d.)). Als leiders hun medewerkers stimuleren om verder te gaan dan hun contractuele verplichtingen, dan zullen deze medewerkers beter presteren en daarmee bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en de succes van de organisatie. Transformationeel leiderschap een stijl is waarbij leidinggevendenden een duidelijke visie hebben, deze communiceren aan hun werknemers, en actief bijdragen aan de ontwikkeling van hun werknemers (Robroek et al., 2010).

5.2.6 Medewerkers

Bewustzijn van het belang van duurzame inzetbaarheid is een voorwaarde voor het succes van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De medewerkers zijn op de hoogte van het begrip duurzame inzetbaarheid en de visie en het beleid hieromtrent binnen MUMC+ en het Stafdirectoraat F&I. Er is tevens intrinsieke motivatie van de medewerker nodig om succesvol te werken aan de eigen inzetbaarheid.

Uit onderzoek (Spreitzer & Porath, 2013) blijkt dat mensen drie basisbehoeften hebben in hun werk: autonomie, competentie en sociale verbondenheid. Werknemers willen graag ruimte om zelf beslissingen te nemen, zich competent voelen in het uitoefenen van hun taken en zich verbonden voelen met collega's. Als de werkgever de werknemer hierin tegemoet kan komen, zal de werknemer zich prettiger voelen in het werk en meer initiatieven nemen. Wordt aan deze basisbehoeften voldaan, dan resulteert dat in een grotere duurzame inzetbaarheid (Wolters & Van Den Broek, (z.d.)). Medewerkers nemen zelf initiatief en voelen zich mede verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid.

Medewerkers denken actief na over hoe zij gezond en vitaal hun pensioen kunnen bereiken met werkplezier en inzet van kennis en ervaring. In feite dienen de pijlers organisatiecultuur, vitaliteit, arbeidssituatie en loopbaan door de werknemer beoordeeld te worden. Ze maken dit bespreekbaar bij hun leidinggevende en werken actief aan hun eigen inzetbaarheid.

5.3 Conclusie

Beleid rondom duurzame inzetbaarheid binnen Stafdirectoraat F&I is gericht op alle medewerkers waarbij er aandacht is voor de specifieke behoeften per levensfase. Er dient een beleidsplan te komen met een visie op duurzame inzetbaarheid en een plan van aanpak. Hierbij is het van belang dat medewerkers en sleutelfiguren worden betrokken bij besluitvorming. Ad hoc beleid dient plaats te maken voor integraal beleid. In de praktijk dient er sprake te zijn van een wisselwerking tussen medewerker en leidinggevende. Leidinggevendenden dienen zich bewust te zijn van het feit dat ze samen met de oudere medewerker verantwoordelijk zijn voor duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers. Ook gaan zij actief de dialoog aan met medewerkers, waarbij medewerkers zich gehoord voelen. Het is voornamelijk dat leidinggevendenden luisteren, waardering en betrokkenheid tonen in het werk en privé gerelateerde zaken. Ze hanteren hierbij een coachende leiderschapsstijl. De kwaliteit van de dialoog staat centraal. Aandacht voor persoonlijke behoeften en ervaren steun van de leidinggevende spelen een belangrijke rol. Maatwerkafspraken en dialoog sluiten aan bij de behoeften van de oudere medewerkers. Hierbij maken medewerkers ook zelf zaken bespreekbaar bij hun leidinggevende en werken zij actief aan hun eigen inzetbaarheid.

6. Van huidige naar gewenste situatie

Om van de huidige naar de gewenste situatie te komen dienen er een aantal zaken te worden opgepakt. Alvorens de interventies in praktijk te brengen dienen er beleidskaders te worden opgesteld. Daarna kan een programma van interventies voor zowel leidinggevend en medewerkers worden uitgevoerd. Om de voorgenomen interventies te kunnen implementeren moet er een stappenplan doorlopen worden en wordt er advies gegeven hoe deze acties te borgen binnen het Stafdirectoraat F&I.

6.1 Beleidskaders

Om een duurzaam inzetbaarheidsbeleid uit te voeren binnen het Stafdirectoraat F&I is het van belang dat er een visie ontstaat waarbij er wordt gestreefd naar duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers in elke levensfase. Er wordt geadviseerd beleid op het terrein van duurzame inzetbaarheid te richten op zowel werknemers die beperkt inzetbaar zijn als werknemers die goed functioneren. Er dient daarbij aandacht te zijn voor de ouder wordende medewerker, gezien het vergrijzende personeelsbestand. Er dient een afdelingsbeleidsplan te komen met daarin speerpunten van duurzame inzetbaarheid binnen F&I. Het plan moet tevens antwoord geven op de uitdagingen op zowel individueel niveau, afdelingsniveau als organisatieniveau. Het is belangrijk dat inzicht wordt verkregen in de visie op duurzame inzetbaarheid, de bevorderende en belemmerende factoren die duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden en de vraagstukken die spelen op afdelingsniveau. Er wordt aanbevolen om beleidskaders overeen te komen en afspraken over hoe er maatwerk geleverd kan worden. Er wordt geadviseerd in ieder geval de volgende punten op te nemen in het plan (De Vries & Wessels, 2013):

- Interne en externe ontwikkelingen die noodzaak vormen voor investeren in duurzame
- Inzetbaarheid (bv. het werk verandert, wetgeving verandert, vergrijzend personeelsbestand);
- De ambities op het gebied van duurzame inzetbaarheid (bv. medewerkertevredenheid,
- kwaliteit van arbeid, medewerkers ontwikkelen zich mee met veranderingen);
- Huidige en toekomstige inzetbaarheidsvraagstukken (bv. hoge werkdruk
- automatisering, werktempo, medewerkers moeten regie nemen voor hun eigen ontwikkeling);
- Specifieke maatregelen voor oudere medewerkers
- Plan van aanpak: waarom, hoe en waarmee wordt er geïnvesteerd in duurzame
- inzetbaarheid;

In bijlage IX is een beslisboom duurzame inzetbaarheid te vinden als hulpmiddel om te starten. Het is een processchema met diverse fases en mogelijkheden om aan de slag te gaan. Op basis van de beslisboom kan een keuze gemaakt worden waar men gaat starten. (Van Ginkel, Lindeboom & Vos, 2015) Wat betreft beleidsplan wordt in ieder geval geadviseerd het volgende op te nemen:

Visie en beleid

Stafdirectoraat F&I formuleert een visie op duurzame inzetbaarheid en vertaalt dit in beleid om dit praktisch handen en voeten te geven. Er kan stuurinformatie worden verzameld (o.a. cijfers ziekteverzuim, medewerkertevredenheid, leeftijdsverdeling, in-door-uitstroom uitgesplitst naar leeftijd, dienst, afdeling en functie). Ook kan er gekeken worden naar de interventies die reeds beschikbaar zijn binnen de organisatie. De visie dient door directie en MT gedragen te worden. Ten slotte dient er ook gekeken te worden naar hoe de visie en het plan gecommuniceerd zullen worden binnen de afdeling. De activiteiten die hieronder vallen hebben veelal te maken met het creëren van de kaders en randvoorwaarden om vervolgens met vitaliteit en inzetbaarheid op de werkvloer aan de slag te gaan. In de komende paragraaf worden concrete voorstellen gedaan om dit verder vorm te geven.

Programma Leidinggevenden

De ondervraagde leidinggevenden binnen Stafdirectoraat F&I erkennen dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema is. Bewustwording bij alle leidinggevenden is een must. In de praktijk is het voor leidinggevenden niet eenvoudig hun rol te vervullen om vitaliteit en inzetbaarheid onder medewerkers te stimuleren. In het plan dient in ieder geval aandacht te zijn voor:

- Hoe zien de rol en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden eruit?;
- Wat heeft de leidinggevende nog nodig om deze rol te vervullen?;
- Hoe kunnen leidinggevenden optimaal hierin ondersteund worden?;
- Wat kunnen leidinggevenden van elkaar leren? Hoe kunnen we dat faciliteren?;
- Hoe kan de rol van de leidinggevende aansluiten bij coachend leiderschap?

Programma medewerkers

Een praktische aanpak voor medewerkers om met het thema aan de slag te gaan is een belangrijke succesfactor. In het programma dient in ieder geval aandacht te zijn voor:

- Medewerkers in staat stellen om gezond en vitaal hun pensioen te bereiken;
- Dialoog tussen leidinggevende en medewerkers bevorderen;
- Betrokkenheid medewerkers stimuleren;
- Eigen regierol medewerkers stimuleren;
- Mogelijkheden voor maatwerk.

6.2 Interventies

In de volgende paragrafen wordt beschreven wat er op het gebied van interventies geadviseerd wordt om in het afdelingsplan op te nemen. Deze interventies worden onderverdeeld in visie en beleid, programma leidinggevenden en programma medewerkers.

6.2.1 Visie en beleid

6.2.1.1 Duurzame inzetbaarheid op de agenda

Om het thema duurzame inzetbaarheid te verankeren op afdelingsniveau is het noodzakelijk dat het management dit thema regelmatig de revue laat passeren. Hierbij is het in de praktijk belangrijk dat het MT duurzame inzetbaarheid omarmt en uitdraagt. Het is dan ook aan te bevelen om van het thema duurzame inzetbaarheid een terugkerend agenda-item te maken tijdens de MT besprekingen.

6.2.1.2 Visieontwikkeling duurzame inzetbaarheid

Directeur en leidinggevenden dienen beleidskaders vast te stellen gezamenlijk knelpunten te voorkomen, herkennen en te verhelpen. Hiertoe hebben zij kennis nodig en is er draagvlak vereist. Het is aan te bevelen een visiesessie te organiseren om te komen tot een gedragen en gezamenlijke visie en aanpak om het afdelingsplan vorm te geven. Bij voorkeur worden sleutelfiguren en medewerkers betrokken in dit proces. Er wordt geadviseerd dit in samenwerking met HR en de OC te bewerkstelligen. Daarna kan de aftrap plaatsvinden tijdens de clusteroverleggen waarbij alle medewerkers betrokken worden. MT, HR, OC, leidinggevenden en medewerkers formuleren op een interactieve wijze een visie met behulp van bijvoorbeeld een visiekaart. Vervolgens kunnen MT en directie een gedragen visie formuleren tijdens een aantal vervolgsessies.

6.2.2 Programma leidinggevenden

6.2.2.1 Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid: dialoog en coachend leiderschap

Coachend leiderschap is zowel binnen de organisatie MUMC+ als binnen Stafdirectoraat F&I een speerpunt en duurzame inzetbaarheid dient dan ook hierin geïntegreerd te worden. Bij coachend leiderschap staat een bottom-up benadering centraal, samen met de medewerkers wordt er gekeken naar oplossingen voor problematieken. Leidinggevenden en medewerkers moeten onderling het gesprek durven aangaan. Coachend leiderschap is nodig om de dialoog op gang te brengen. Ook medewerkers moeten zich kunnen voorbereiden op een dialoog waarin zij zelf actief de agenda zullen moeten meebepalen. Specifieke acties ten behoeve van coachend leiderschap dienen besproken te worden in het MT. Deze dienen gemonitord geëvalueerd en geborgen te worden. Het is verder aan te bevelen de volgende interventies op te nemen in het afdelingsplan:

6.2.2.2 Trainingen coachend leiderschap

Door leidinggevenden te trainen in coachend leiderschap wordt aangesloten bij de nieuwe stijl van leidinggeven binnen MUMC+. Er is een reeks trainingen/modules beschikbaar via het programma leiderschapsontwikkeling van het MUMC+. (MUMC+, Programma leiderschapsontwikkeling, 2016). Alle clusterleiders binnen Stafdirectoraat F&I dienen getraind te worden middels de leergang ‘coachend leidinggeven’. Niet enkel de clusterleiders, maar ook de teamleiders en coördinatoren dienen getraind te worden in coachend leiderschap. Voor teamleiders bestaat er een module ‘De teamleider als coach.’ Het is dan ook aan te bevelen deze module voor alle teamleiders en coördinatoren binnen Stafdirectoraat F&I verplicht te stellen, naast de verplichte deelname door de clusterleiders aan de leergang coachend leidinggevenden.

6.2.2.3 Module leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid

De module leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid wordt op dit moment als losse module aangeboden binnen het programma leiderschapsontwikkeling van het MUMC+. Deze module is optioneel en vrijblijvend. Het is echter aan te bevelen alle clusterleiders, teamleiders en coördinatoren binnen F&I deze module te laten volgen. Het betreft een eendaagse interactieve training.

6.2.2.4 Intervisie en terugkomdagen

Nadat alle clusterleiders, teamleiders en coördinatoren getraind zijn in coachend leiderschap dient er ook sprake te zijn van borging binnen de eigen afdeling. Hiertoe is het aan te bevelen intervisiegroepen in te stellen binnen het Stafdirectoraat F&I. Tijdens deze intervisies kunnen leidinggevendenden hun eigen ervaringen uitwisselen, persoonlijke leervragen en vraagstukken die spelen op de werkvloer bespreken. Bij het oprichten van deze intervisiegroepen is het advies om de eerste intervisie te starten onder begeleiding van een intervisiecoach. Deze coach kan de groepen helpen om uiteindelijk zonder begeleiding de intervisies inhoudelijk verder vorm te geven. Voor de teamleiders en coördinatoren die de module ‘‘De teamleider als coach’’ hebben gevolgd, dient er gekeken worden naar de behoefte aan terugkomdagen. Deze worden namelijk optioneel aangeboden binnen het MUMC+ voor de deelnemers aan deze module. Tijdens deze terugkomdagen bestaat de mogelijkheid verdieping aan te brengen en vaardigheden aan te scherpen op het gebied van o.a. gesprekstechnieken. Het is aan te bevelen op korte termijn na afloop van de trainingen een evaluatiesessie te plannen waarin de clusterleiders, teamleiders en coördinatoren samen met de directeur Stafdirectoraat F&I hun ervaringen en de behoefte aan terugkomdagen bespreken.

6.2.3 Programma medewerkers

6.2.3.1 Aanvulling jaargesprek

Jaargesprekken zijn geschikt om de onderdelen van duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken. Op dit moment staan er al puntsgewijs een aantal vaste onderwerpen benoemd op het format jaargesprek MUMC+/F&I die de revue passeren tijdens het jaargesprek. Dit format zou uitgebreid kunnen worden met een aantal concrete vragen per onderwerp.

Format jaargesprekken

Het is van belang dat de medewerker zich ook voorbereid en zichzelf de vraag stelt wat goed gaat, wat niet goed gaat en waar hij of zij naartoe wil. Om de medewerker wat meer hulpmiddelen te bieden actief na te denken over zijn of haar eigen inzetbaarheid kan ter uitbreiding op de vaste onderwerpen een aanvulling op het bestaande format worden ontwikkeld. Deze aanvulling bestaat uit de toevoeging van specifieke vragen waarop de medewerker zich kan voorbereiden voorafgaand aan het jaargesprek. De formats van Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vormen een inspiratiebron voor verdere discussie van de leidinggevendenden onderling. Zij dienen samen met HR te bepalen welke vragen per onderwerp aan het huidige format jaargesprekken toegevoegd worden, zodat het formulier uniform toegepast wordt binnen het Stafdirectoraat F&I. De medewerker kan zich vervolgens middels deze gerichte vragen voorbereiden op het jaargesprek en bespreekt samen met de leidinggevende de persoonlijke behoeften en de mogelijkheden. De leidinggevende dient erop te sturen dat de medewerkers deze vragen voorbereiden en gebruikt het nieuwe format vervolgens tijdens het voeren van het jaargesprek.

Specifieke behoeften oudere medewerker

Om te zorgen voor een actieve, plezierige en productieve laatste fase van de loopbaan is het belangrijk tijdig met de oudere medewerker in gesprek te gaan over de invulling hiervan. In het jaargesprek met een medewerker van 50 jaar of ouder dienen de leidinggevende en medewerker vast te leggen wat de wensen en mogelijkheden zijn, waarbij aandacht is voor voldoende uitdaging in de laatste fase. Waar nodig kan op basis van dit gesprek aanpassingen worden aangebracht in functie-inhoud en het individuele takenpakket van de medewerker of kan er een andere maatregel worden genomen. Belasting in de huidige functie, mogelijkheden voor aanpassingen in het werk en loopbaanmogelijkheden dienen aan bod te komen. De medewerker dient daarnaast zelf na te denken hoe hij/zij deze laatste fase van de loopbaan actief kan invullen.

Om oudere medewerkers zich te laten oriënteren op het laatste deel van hun loopbaan kan hen ook een workshop worden aangeboden op dit gebied. Oudere werknemers hebben een ander loopbaanperspectief dan medewerkers aan het begin van hun carrière. Tijdens een gesprek over de toekomst hebben zij dus ook andere aandachtspunten en vragen. Hoe houd ik mijn werk leuk tot aan mijn pensioen? Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn energie behoud? Dit zijn vragen die zouden kunnen spelen bij oudere werknemers. Het uit te breiden format jaargesprekken is in principe van toepassing op alle medewerkers binnen Stafdirectoraat F&I. Het is wel aan te bevelen aanvullende gespreksonderwerpen en vragen in de jaargesprekken met de medewerkers vanaf 50 jaar op te nemen. De Gemeente Kempenerwaard heeft bijvoorbeeld een lijst met aandachtspunten en specifieke vragen opgesteld voor de jaargesprekken van de oudere medewerker.

De medewerker vanaf 50 jaar kan zich middels deze lijst voorbereiden op het jaargesprek. Er komen specifieke onderwerpen aan bod die gelden voor de oudere medewerkers, zoals functie, taken, werktijden en gezondheid in relatie tot langer doorwerken. Leidinggevend en/of medewerker dienen hier weer onderling en in samenwerking met HR te bepalen welke vragen zij specifiek voor de oudere medewerker willen toevoegen aan het format.

6.2.3.2 Vitaliteit en arbeidsomstandigheden

Het is belangrijk de balans tussen belasting en belastbaarheid in het oog te houden. Hieraan dient aandacht te worden besteed in het jaargesprek met de medewerkers. Er zijn vervolgens verschillende manieren om dit beleid verder vorm te geven. Medewerkers dienen vervolgens op de hoogte te worden gesteld van de mogelijkheden op dit gebied:

Themabijeenkomsten en/of workshops over belasting/belastbaarheid

Themabijeenkomsten en/of workshops over de verhouding belasting en belastbaarheid en aanpak van belasting dragen bij aan de bewustwording en de eigen verantwoordelijkheid bij zowel leidinggevend als medewerkers om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Deze themabijeenkomst kan bijvoorbeeld georganiseerd worden in samenwerking met de Arbodienst/HR. Centraal staat hoe je gezond, bekwaam en gemotiveerd langer kunt doorwerken. Een workshop op dit gebied kan ertoe bijdragen oudere medewerkers beter te laten omgaan met de ervaren belasting op en buiten het werk.

Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

De gezondheid en leefstijl kunnen bespreekbaar gemaakt worden door medewerkers vrijwillig en anoniem deel te laten nemen aan een preventief medisch onderzoek (PMO). Zo kunnen eventuele gezondheidsproblemen tijdig gesignaleerd worden en kan het takenpakket van medewerkers hierop afgestemd worden. Zo kan men tevens nagaan of de arbeidsomstandigheden nog in orde zijn.

Maatregelen fysieke werkomgeving

Arbomaatregelen dienen ingezet te worden om de fysieke belasting zoveel mogelijk te beperken. Regelmatig terugkerende werkplekonderzoeken, ergonomische aanpassingen, gebruik van hulpmiddelen en instructies geven over gezonder werken zijn hier een voorbeeld van.

Maatregelen psychosociale werkomgeving

Op het gebied van mentale gezondheid kan gedacht worden aan het aanbieden van workshops over timemanagement, stressmanagement of persoonlijke effectiviteit. Verder valt te denken aan voorlichting over ontspanningsoefeningen op het werk door de Arbodienst. Wat betreft werkdruk is het van belang dit bespreekbaar te maken tijdens teamoverleggen (door het onderwerp te agenderen) en tijdens overleggen met de individuele medewerker.

6.2.3.3 Werksituatie

Om de motivatie van oudere medewerkers te vergroten is het daarnaast raadzaam om te zorgen dat zij autonomie, verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden hebben in hun werk. De volgende zaken dragen hieraan bij:

Werktijden

Het voor de medewerkers mogelijk maken werktijden flexibeler in te delen draagt bij aan hun inzetbaarheid. Tevens dient ervoor gezorgd te worden dat medewerkers daadwerkelijk gebruik kunnen maken van de wettelijke mogelijkheid om minder te werken.

Taakinhoud en organisatie van het werk

Door het toevoegen van nieuwe taken aan de huidige functie kan ervoor gezorgd worden dat een minder eenzijdige belasting in het werk ontstaat: dit wordt ook wel taakverbreding genoemd. Een andere mogelijkheid is de functie verlichten door minder belastende taken. (Van Buul & Maas, 2005).

Kennisoverdracht

Ook kan de taak worden aangepast door middel van taakverrijking. Dit kan bijvoorbeeld door een oudere medewerker in te zetten voor mentorschap. Er is dan sprake van kennisoverdracht waarvan zowel de oudere als de jongere medewerker van profiteert. Zoals uit het theoretisch kader blijkt hechten oudere medewerkers steeds meer waarde aan zinvolle arbeid. Zij hebben tevens de wens om kennis en ervaring over te dragen. Het is van belang is jonge en oude medewerkers te combineren op de werkvloer waardoor kennisoverdracht tussen generaties wordt gestimuleerd (Van Buul & Maas, 2005). Dit kan voorbeeld door een buddy-systeem waardoor ouderen en jongeren op regelmatige basis samenwerken. Het vertrek van oudere medewerkers vormt een probleem omdat de kennis die zij met zich meedragen, vaak verloren gaat als gevolg van een slechte overdracht. Het is belangrijk dat oudere medewerkers deze kennis overdragen zodat de kennis gewaarborgd blijft binnen de organisatie.

Coaching nieuwe medewerkers

Het begeleiden en coachen van nieuwe medewerkers is een manier om specifieke competenties over te brengen. Veel ouderen hebben een goed inzicht in de werkprocessen in de organisatie.

6.2.3.4 Loopbaan en Mobiliteit

Scholing

Oudere werknemers hebben andere capaciteiten dan jongere werknemers en vergen daarmee een andere benadering. Uit het theoretisch blijkt dat de kracht van de oudere medewerker ligt bij het vermogen om met complexe situaties om te gaan. Er zal concreet aangesloten moeten worden bij de reeds aanwezige kennis en ervaring. Oudere werknemers hebben tevens een andere manier van leren. Abstracte theorie die op een klassikale manier wordt aangeboden is niet passend bij deze doelgroep. Het Stafdirectoraat F&I dient ervoor te zorgen dat de opleidingsbehoeften en opleidingsvormen goed aansluiten bij de individuele behoeften van oudere medewerkers. Bij ontwikkeling zal daarom niet alleen naar formele opleidingen en cursussen gekeken moeten worden, het is ook interessant om andere leervormen te ontplooiën, zoals coaching, functieroulatie, intervisie en deelname aan projectgroepen.

Horizontale en verticale mobiliteit

Mobiliteit zorgt ervoor dat medewerkers niet vastroesten in de huidige functie en dient onderdeel te zijn van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Er zijn veel manieren om te stimuleren dat mensen regelmatig van functie of taken wisselen, dat ze mobiel zijn. Allereerst is het belangrijk dat mensen mogelijkheden zien. Vaak weet men niet welke stappen mogelijk zijn en voor welke andere functies men in aanmerking komt.

Op het gebied van horizontale mobiliteit valt te denken aan een andere functie op hetzelfde niveau of taakroulatie. Taakroulatie is het (tijdelijk) wisselen van taak, functie of werkplek binnen een organisatie of tussen organisaties met als doel een betere kennisontwikkeling, flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerker te bereiken. Taakroulatie wordt ook wel jobrotation genoemd.

Op het gebied van verticale mobiliteit zijn promotie en demotie te overwegen maatregelen. Demotie is een middel om (vaak oudere) werknemers te onttrekken van werkzaamheden die vanwege gezondheidsredenen, leeftijd of andere redenen niet meer optimaal uit te voeren zijn. Demotie is de verlaging in rang of positie binnen een organisatie. Vaak betekent dit de verandering van een hogere functie naar een lagere functie. Dit kan niet alleen minder salaris betekenen, maar ook minder verantwoordelijkheden en taken. Het is de bedoeling dat zowel werkgever en werknemer met het initiatief tot demotie kunnen komen, hiervoor is de bespreekbaarheid van het onderwerp van belang (Akkers, 2015).

6.3 Implementatie en borging

Om voorgenoemen interventies te kunnen implementeren moet het volgende stappenplan aangehouden worden:

Stap 1: Bewustwording en visieontwikkeling duurzame inzetbaarheid

Allereerst moet bij iedere implementatie draagvlak gecreëerd worden, zo ook bij de implementatie van afdelingsbeleid rondom duurzame inzetbaarheid. Wanneer deze stap niet wordt gezet zal men de noodzaak en voordelen van duurzame inzetbaarheid niet inzien. Medewerkers zullen op deze manier ook geen inspanningen leveren om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken en hier zeker geen eigen verantwoordelijkheid voor nemen.

Bespreking MT en directie

Duurzame inzetbaarheid wordt een vast agendaonderwerp op de MT vergaderingen. Om draagvlak te creëren is het daarnaast belangrijk dat de plannen eerst door MT en directie besproken worden. Zij zullen immers het beleid opstellen en hiermee aan de slag gaan. Deze bespreking kan in juli/augustus 2016 plaatsvinden. Er dient vervolgens een visiesessie georganiseerd te worden door MT/directie waarbij tevens een HR consultant en een OC lid worden uitgenodigd. Deze sessie kan in september 2016 plaatsvinden.

Medewerkers bij beleidvorming betrekken

Indien de aftrap bij MT en directie heeft plaatsgevonden en overeenstemming is bereikt, dan is het advies daarna alle medewerkers uit te nodigen te komen brainstormen over het thema. Hiermee wordt een breed draagvlak gecreëerd voor het te ontwikkelen beleid en worden medewerkers zich bewust voor de noodzaak van het onderwerp. Dit kan bijvoorbeeld door tijdens het clusteroverleg (per cluster) een uniforme presentatie te geven over het thema. De clusterleider gaat dan gericht aan de slag met het vormen van visie en beleid rondom duurzame inzetbaarheid binnen zijn of haar cluster. Daarnaast wordt duidelijk hoe de medewerkers staan tegenover het invoeren van het beleid en worden ook alle teamleiders en coördinatoren betrokken in het proces. Vervolgens gebruiken directie en MT deze input om uiteindelijk tot een gedragen visie te komen. Deze sessies kunnen vanaf september 2016 plaatsvinden.

Samenstellen afdelingsplan

Vervolgens dienen er een aantal vervolgsessies gepland te worden waarin het beleid verder wordt vormgegeven door directie en MT. Er wordt geadviseerd dit weer in samenwerking met HR en OC te doen. De op te nemen onderwerpen en interventies in dit plan zijn reeds eerder aan bod gekomen in het vorige hoofdstuk. Vanaf september 2016 tot maart 2017 kan dit afdelingsplan verder worden vormgegeven.

Stap 2: Programma leidinggeven

Borging tijdens MT

Specifieke acties ten behoeve van coachend leiderschap dienen besproken te worden in het MT. Deze dienen gemonitord, geëvalueerd en geborgen te worden.

Trainingen coachend leiderschap

Het is aan te bevelen uiterlijk begin 2017 te starten met de trainingen coachend leiderschap en deze uiterlijk in september 2017 te hebben afgerond. Dit geldt voor zowel voor de leergang ‘coachend leidinggeven’, waaraan alle clusterleiders deelnemen, als voor de module ‘De teamleider als coach’, waaraan alle teamleiders en coördinatoren deelnemen.

Module duurzame inzetbaarheid

De module ‘leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid’ kan gelijktijdig of na de trainingen coachend leiderschap worden opgestart. Het betreft een eendaagse training voor alle clusterleiders, teamleiders en coördinatoren binnen Stafdirectoraat F&I. Hierbij is ook het streven de module uiterlijk in september 2017 te hebben afgerond.

Intervisies en terugkomdagen

Het is aan te bevelen op korte termijn na afloop van de trainingen een evaluatiesessie te plannen waarin de clusterleiders, teamleiders, coördinatoren en directeur Stafdirectoraat F&I hun ervaringen en de behoefte aan een terugkomdag (training) bespreken. Tevens dient er na de trainingen een eerste intervisiesessie gestart te worden onder begeleiding van een intervisiecoach. Deze coach kan de groepen helpen om uiteindelijk zonder begeleiding de intervisies inhoudelijk verder vorm te geven.

Stap 3: Programma medewerkers

Aanvulling format jaargesprekken

Om te bepalen welke vragen per onderwerp worden toegevoegd aan het format jaargesprek dienen er sessies gepland te worden door alle clusterleiders, teamleiders en coördinatoren in samenwerking met HR. Tijdens deze sessies kan er gebrainstormd worden over de vragen die toegevoegd dienen te worden en heeft HR een adviserende rol. In deze sessies dient er dan ook gekeken te worden naar de toevoeging van vragen die betrekking hebben op de medewerkers vanaf 50 jaar. Het is aan te bevelen de formats voor maart 2017 te hebben aangepast. Aansluitend kunnen dan de jaargesprekken vanaf maart 2017 plaatsvinden.

Themabijeenkomst gezond, bekwaam en gemotiveerd langer doorwerken

Het is aan te bevelen eenmalig een themabijeenkomst te organiseren in samenwerking met HR. Het advies is deze bijeenkomst uiterlijk in 2017 te laten plaatsvinden.

Inventariseren interesse en mogelijkheden workshops (oudere) medewerker

Het aanbieden van workshops/trainingen aan de medewerker maakt deel uit van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Hiervoor is tijd en geld nodig. Er wordt dan ook geadviseerd dit gefaseerd in te voeren. Het is belangrijk maatwerk te kunnen leveren zodat de ontwikkelingsbehoeften aansluiten bij de levensfase van de medewerker. Tijdens de visiesessies en jaargesprekken kan de belangstelling hiervoor gepeild worden. Het advies is erop toe te zien dat de mogelijke workshops in het afdelingsplan worden opgenomen en dat medewerkers uiterlijk september 2017 worden geïnformeerd over de mogelijkheden hierin. De workshops die in ieder geval aanbevolen worden zijn:

- Gezond, bekwaam en gemotiveerd langer doorwerken;
- Plezierige en actieve invulling van de laatste fase in de loopbaan;
- Time/stressmanagement.

Kennisoverdracht

Het organiseren en borgen van kennisoverdracht is een intensief traject. Om vast te stellen waar kennisoverdracht het meest nodig is, is het vereist de huidige situatie in kaart te brengen. Gegevens over leeftijdsopbouw, kernfuncties en data van uittreden dienen verzameld te worden. Er dient een overzicht te zijn van de benodigde kennis en ervaring en de medewerkers die hierover beschikken. Er dient tevens bepaald te worden welke kennisoverdracht het belangrijkste is. Vervolgens dient er bepaald te worden naar wie de competenties overgedragen dienen te worden en welke ervaren medewerker daarvoor wordt ingeschakeld.

Ten slotte dienen de medewerkers eventueel getraind te worden in hun rol als mentor. Het zal niet mogelijk zijn om al deze kennis volledig over te dragen, maar het is wel haalbaar om:

- Na te gaan welke kennis en welke projecten absoluut overgedragen moeten worden;
- Belangrijke informatie, processen en contacten te documenteren;
- Een mentorprogramma te ontwikkelen waarbij de oudere werknemer zijn opvolger on-the-job kan coachen en hem zijn kennis kan doorgeven;

Een gespecialiseerd consultancybedrijf kan eventueel advies verlenen bij al deze stappen – of een aantal ervan – om de kennis binnen de afdeling over te dragen. Het advies om kennisoverdracht in het afdelingsplan op te nemen en na te denken hoe dit traject vormgegeven kan worden (Manpower, 2007).

Stap 4: Voorlichting plannen aan alle medewerkers

Om draagvlak en betrokkenheid te realiseren op de werkvloer is het van belang de medewerkers te betrekken bij de beleidsvorming. Het advies is dan ook het voorlopige afdelingsplan met de speerpunten van het beleid rondom duurzame inzetbaarheid uiterlijk in maart 2017 te presenteren tijdens een informatiebijeenkomst voor alle medewerkers binnen Stafdirectoraat F&I. Hierin zijn directie en MT leidend, waarbij ze ondersteund worden door OC en HR. Het advies is dat alle medewerkers het concept beleidsstuk voorafgaand aan de informatiebijeenkomst ontvangen ter inzage. Tijdens de informatiebijeenkomst kunnen zij dan hun feedback uiten. Daarnaast dient er tijdens de clusteroverleggen regelmatig aandacht besteed te worden aan de ontwikkelingen rondom de plannen, uitvoering en resultaten hiervan. Ook kan de nieuwsbrief binnen Stafdirectoraat F&I gebruikt worden als communicatiemiddel over de ontwikkelingen en belangrijke data van de sessies.

Stap 5: Evaluatie

Communicatie voorafgaand en tijdens het traject is van belang, echter na de veranderingen zal dit evenzeer essentieel blijven. Het is van belang dat medewerkers zoveel mogelijk betrokken worden en blijven bij alle doorgevoerde veranderingen. Om dit blijvend te realiseren dienen de resultaten tijdens overleggen bekend gemaakt te worden. Dit kan bijvoorbeeld tijdens teamoverleggen, maar ook tijdens clusteroverleggen. In deze overleggen kunnen medewerkers feedback geven op de doorgevoerde veranderingen. Er zal continu overlegd moeten worden om ervoor te zorgen dat iedereen tevreden blijft in de nieuwe situatie. Ook tijdens de MT overleggen en bilateraal overleggen kunnen leidinggevenden en medewerkers feedback geven. Tevens dienen successen van klein tot groot gevierd te worden. Dit kan bijvoorbeeld door vermelding van deze successen via email, nieuwsbrief of intranet.

De leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij de bewustwording en borging van de plannen. Het handelen van de leidinggevenden dient een te voorbeeld te zijn voor alle medewerkers. Wanneer de leidinggevenden achter de plannen staan en de visie uitdragen richting medewerkers wordt er draagvlak gecreëerd. Een open communicatie en het betrekken van de medewerkers bij deze besluitvorming staan centraal.

6.4 Conclusie

Stafdirectoraat F&I dient een visie op duurzame inzetbaarheid te formuleren en dit te vertalen in beleid om dit praktisch handen en voeten te geven. In dit beleid is er ook aandacht voor specifieke maatregelen voor de oudere medewerker. De onderwerpen duurzame inzetbaarheid en coachend leiderschap dienen structureel besproken te worden tijdens MT vergaderingen. Een aantal visiesessies door MT, HR, OC en medewerkers leidt tot een gedragen en gezamenlijke visie en aanpak om het afdelingsplan vorm te geven. Om draagvlak te bereiken is het noodzakelijk de medewerkers te betrekken in dit proces van besluitvorming, zowel tijdens reguliere overleggen als tijdens informatiebijeenkomsten. Het programma van de leidinggevenden bestaat uit trainingen coachend leiderschap en deelname aan de module ‘leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid’, voor zowel clusterleiders, teamleiders en coördinatoren. Interviews en terugkomdagen dragen bij aan de borging van het aangeleerde tijdens de trainingen aan de leidinggevenden. Duurzame inzetbaarheid wordt geborgd in de gesprekscyclus door de formats van de jaargesprekken uit te breiden met een aantal specifieke vragen per onderwerp en tevens een aantal specifieke vragen voor de medewerkers vanaf 50 jaar. Er kunnen themabijeenkomsten en/of workshops in relatie tot langer doorwerken en laatste loopbaanfase worden georganiseerd. De wensen en mogelijkheden in deze en aanvullende workshops dienen nader te worden bepaald. Ten slotte wordt geadviseerd in het afdelingsplan aandacht te besteden aan kennisoverdracht.

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek weergegeven door de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. De conclusies op de verschillende deelvragen zijn al uitgebreid aan bod gekomen bij de conclusies per hoofdstuk. Tevens wordt er een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van implementatie in de praktijk.

7.1 Conclusie centrale onderzoeksvraag

Er dient antwoord gegeven te worden op de centrale onderzoeksvraag *“Hoe kunnen oudere medewerkers en hun leidinggevendenden binnen het Stafdirectoraat Financiën & Informatievoorziening van het MUMC+ effectief werken aan duurzame inzetbaarheid?”* Er dient rekening gehouden te worden met de diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid en de kalenderleeftijd dient losgelaten worden. Om effectief te werken aan duurzame inzetbaarheid en de verschillende interventies in de praktijk te brengen dient er een gedegen plan van aanpak te zijn en is visieontwikkeling en beleid een randvoorwaarde. Er dient aandacht te zijn voor coachend leiderschap en meer dialoog met medewerkers. Er dient tevens ruimte te zijn voor individuele behoeften van medewerkers en maatwerk. Ad hoc beleid dient daarnaast plaats te maken voor een proactieve en integrale benadering. Het is noodzakelijk de bewustwording bij medewerkers te stimuleren zodat zij actief nadenken over hun eigen inzetbaarheid. Hiertoe worden diverse interventies voor zowel medewerkers als leidinggevendenden geadviseerd, waarbij communicatie, voortdurende evaluatie en betrokkenheid richting medewerkers van belang zijn om de veranderingen binnen de afdeling te borgen. Om gericht aan de slag te gaan met de voorgestelde interventies in de praktijk volgt er een aantal aanbevelingen.

7.2 Aanbevelingen

De voorgestelde interventies behoeven een prioritering om deze concreet in de praktijk te kunnen toepassen.

Visie en beleid

Om ervoor te zorgen dat duurzame inzetbaarheid structureel op de agenda komt en reactief beleid plaats maakt voor proactief beleid dient er een afdelingsplan te worden samengesteld. Hierin worden een overeengekomen visie op duurzame inzetbaarheid en concrete maatregelen hieromtrent binnen de afdeling genoemd. Hiertoe zijn de visiesessies en het structureel agenderen van duurzame inzetbaarheid van belang. De stappen hiertoe zijn aan bod gekomen in het implementatieplan in paragraaf 6.3.

Programma leidinggevendenden

De rol van de leidinggevende dient aandacht te krijgen waarbij aandacht is voor het stimuleren van betrokkenheid en actief luisteren. Om in te spelen op afdelingsspecifieke aandachtspunten dienen leidinggevendenden actief de dialoog aan te gaan met medewerkers. Om bij te dragen aan een adequate top-down communicatie en een betere dialoog en open communicatie tussen leidinggevendenden en medewerkers dient er een trainingsprogramma te worden gevolgd door alle clusterleiders, teamleiders en coördinatoren binnen het Stafdirectoraat F&I. De onderdelen van dit programma zijn uitgebreid beschreven bij paragraaf 6.2.2.

Programma medewerkers

Naar de toekomst toe is preventie van psychische belasting een aandachtspunt. Er dient aandacht te zijn voor de individuele behoeften van de medewerkers. De leidinggevende dient zich te verdiepen in zaken die spelen op teamniveau en bij de medewerker zelf. Er dient aandacht te zijn voor arbeidsduur, werkdruk en ervaren psychische belasting. Dialoog over onder andere hoeveelheid werk, werktijden en inhoud takenpakket draagt hieraan bij. Er wordt stilgestaan bij zaken die een belemmering kunnen vormen om door te werken in de huidige functie. Binnen het programma van de medewerkers is het tevens noodzakelijk een prioritering aan te brengen:

- Uitbreiding van de formats van de jaargesprekken: door gerichte vragen in plaats van onderwerpen toe te voegen hebben medewerkers concretere handvaten om zich actiever voor te bereiden op het jaargesprek en stil te staan bij hun eigen inzetbaarheid. Ook het toevoegen van specifieke vragen voor medewerkers vanaf 50 jaar draagt bij aan het bespreekbaar maken van de behoeften van deze groep medewerkers.
- Het organiseren van themabijeenkomsten en workshops die bijdragen aan bewustwording van de aspecten van duurzame inzetbaarheid, eigen verantwoordelijkheid en evenwicht in belasting/belastbaarheid van medewerkers: mogelijkheden en interesses dienen geïnventariseerd te worden.
- Verdere knelpunten en maatregelen in de psychosociale werkomgeving dienen geïnventariseerd te worden. Dit kan aan de hand van de genoemde gesprekken met medewerkers. Verder valt te denken aan workshops over timemanagement, stressmanagement of persoonlijke effectiviteit. Ook het bespreekbaar maken van werkdruk tijdens teamoverleggen (door het onderwerp te agenderen) en tijdens overleggen met de individuele medewerker zijn van belang.
- Kennisoverdracht: het advies is om kennisoverdracht in het afdelingsplan op te nemen en na te denken hoe dit traject vormgegeven kan worden. Het belang van een goede kennisoverdracht is hoog gezien het behoud van kennis binnen de organisatie geborgd moet zijn. Tevens draagt kennisoverdracht bij aan taakverrijking voor de oudere medewerker.

8. Eigen visie en evaluatie onderzoeksmethode

In dit laatste hoofdstuk komen de eigen visie van de auteur en de evaluatie van de onderzoeksmethode aan bod.

8.1 Eigen visie

Het onderwerp duurzame inzetbaarheid is een breed en actueel begrip waar veel thema's onder vallen. Een gezamenlijke visie op het begrip duurzame inzetbaarheid is een voorwaarde om beleid te maken. Een afgestemde aanpak is dus noodzakelijk om effectief te werken aan duurzame inzetbaarheid. Tevens vereist het een op maat gemaakte aanpak. Belangrijk is dat het aanwezige beleid gedragen wordt binnen de organisatie. Er is draagvlak nodig vanuit directie en management en medewerkers. Wanneer er talloze instrumenten aanwezig zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen is dit absoluut geen garantie voor succes. HR heeft hierin ook een belangrijke rol als adviseur en ambassadeur. Duurzame inzetbaarheid moet niet iets zijn wat alleen leeft bij HR. De noodzaak om gericht aan de slag te gaan met het onderwerp moet in alle lagen van de organisatie voelbaar zijn. Ook dienen medewerkers te worden betrokken bij het opstellen van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Zij dienen inspraak te hebben in de besluitvorming, zodat zij zich betrokken voelen. Het beleid gaat over deze medewerkers en het betrekken van deze mensen bij plannen creëert een bewustwording. Er kan niet verwacht worden dat zij zelf verantwoordelijkheid voor hun inzetbaarheid nemen als zij niet eens betrokken worden bij de plannen hierover. Wat betreft de oudere medewerker is het noodzakelijk niet alleen ontsiemaatregelen te realiseren zoals meer vrije dagen en aanpassing van de werktijden. Er dient vooral ook gebruik te worden gemaakt van de capaciteiten van de oudere medewerker, zoals de opgebouwde kennis en ervaring en sociale vaardigheden.

Doordat oudere medewerkers zo verschillen is het van belang oog te hebben voor de individuele behoeften van de medewerker. Daarom speelt de direct leidinggevende een sleutelrol. Hij of zij kent de medewerkers het best en gaat over de werkzaamheden, de werkcontext en beoordeelt de medewerker en is daarmee degene die de maatwerkbenadering handen en voeten moet geven. Naast bewustwording bij de medewerker is het dus van belang dat duurzame inzetbaarheid wordt gedragen door leidinggevend.

8.2 Evaluatie onderzoeksmethode

Het onderzoek is gestart met het analyseren van de organisatiecontext en het onderzoeken wat het probleem binnen het Stafdirectoraat F&I precies inhoudt. Vervolgens ben ik gaan onderzoeken naar hoe ver het MUMC+ en daarbinnen het Stafdirectoraat F&I op dit moment zijn met een beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Van hieruit heb ik gezocht naar relevante theorie en heb ik mij breed ingelezen in het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Zo heb ik verschillende definities en aspecten van duurzame inzetbaarheid geanalyseerd en heb ik ook de aspecten bestudeerd die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. Het theoretisch onderzoek is naar verwachting verlopen, waarbij er geen moeilijkheden of problemen zijn opgetreden. Vervolgens is er gestart met het plannen van de uitvoering van het praktijkonderzoek. Tijdens de voorbereiding van het onderzoek is er goed nagedacht over de leidinggevend die geïnterviewd zouden worden. In overleg zijn dit drie clusterleiders geworden. In eerste instantie wilde ik alle clusterleiders (zes) interviewen, maar in overleg met directie is bepaald dat er drie geïnterviewd zouden worden. Hierbij heb ik bewust gekozen voor de clusterleiders die leidinggeven aan het grootste aantal (oudere) medewerkers. De interviews verliepen goed doordat de clusterleiders zich al hadden kunnen voorbereiden op de vragen. Ook duurde het interview niet te lang, maximaal 40 minuten. Ik heb middels deze interviews een goed beeld kunnen vormen van de visie op duurzame inzetbaarheid en de huidige rol van de leidinggevend hierin. Meer interviews hadden wellicht nog meer informatie kunnen toevoegen, maar ik ben tevreden met de verkregen informatie uit deze drie interviews. Ik heb de resultaten verkregen die ik nodig had om een goed advies te kunnen uitbrengen. Ook bood de online enquête richting medewerkers mij een goed hulpmiddel om mijn onderzoek uit te voeren. Via deze weg kon ik een grote groep medewerkers relatief snel bereiken en kreeg ik snel inzicht in de resultaten. Achteraf gezien hadden een aantal persoonlijke face-to-face interviews met medewerkers nog meer waarde kunnen toevoegen. Wellicht hadden zij dan een toelichting kunnen geven op de ingevulde enquête en was er ruimte geweest om door te vragen op bepaalde onderwerpen. Bij een online enquête is het soms lastig om conclusies te trekken, omdat er niet doorgevraagd kan worden. Ook vond ik het lastig gericht onderzoek uit te voeren omdat het onderwerp duurzame inzetbaarheid zo breed is. Bepaalde aspecten zijn hierdoor wellicht onderbelicht gebleven. Voor een volgende afstudeerder is het wellicht interessant om in te zoomen op het onderwerp strategische personeelsplanning. Overall ben ik tevreden met het uitgevoerde onderzoek en de hoge respons op de online enquête. Hierdoor heb ik een representatief beeld kunnen schetsen.

Literatuurlijst

Boeken

- De Lange, A, & van der Heijden, B. (2013) Een leven lang inzetbaar? Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Boom Lemma

Interne documenten

- Verheijen, J. (2015). Levensfasegericht personeelsbeleid. Maastricht: MUMC+
- MUMC+. (2015) Jaardocument 2014 MUMC+. Maastricht: MUMC+.
- MUMC+. (2012). Heel de mens. Maastricht: MUMC+.
- Durlinger, B. (2011). Strategisch sociaal beleid 2012-2015: Maastricht: MUMC+.
- MUMC+ Management F&I. (2015). Bedrijfsplan F&I 2015-2018: Maastricht: MUMC+.
- MUMC+. (2015). Sociaal Jaarmagazine 2014: Maastricht: MUMC+.
- MUMC+. (2016) Programma leiderschapsontwikkeling 2016 MUMC+: Maastricht: MUMC+.

Internet

- Akkers, T. (2015). Demotie. Geraadpleegd op 28-4-2016, van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/demotie>
- Arbovakbase (2015). Richtlijnen. Geraadpleegd 1-4-2016, van <http://www.arbovakbase.nl/artikel/richtlijnen-5657.html>
- Checkmarket. (z.d.). Geraadpleegd op 20-3-2016, van <https://nl.checkmarket.com/kb/hoe-bereken-ik-de-grootte-van-mijn-steekproef/>
- InfoNu. (z.d.). Onderzoek doen: methoden voor informatieverzameling. Geraadpleegd op 20-3-2016, van <http://educatie-en-school.infonu.nl/samenvattingen/97185-onderzoek-doen-methodenvoorinformatieverzameling.html>
- InfoNu. (z.d.). Marktonderzoek: primaire gegevens (fieldresearch). Geraadpleegd op 20-3-2016, van <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/28616-marktonderzoek-primaire-gegevens-fieldresearch.html>
- MUMC+. (z.d.). Wat doet het azM: de gereedschapskist. Geraadpleegd op 20-2-2016, van <http://www.werkenbijhetazm.nl/LPB/duurzaamhetwerk/gereedschapskist/?view=Standard>
- MUMC+. (z.d.). Introductie Maastricht UMC+. Geraadpleegd op 3-2-2016, van <http://www.mumc.nl/over-mumc/introductie-maastricht-umc>
- MUMC+. (z.d.) Introductie Maastricht UMC+. Geraadpleegd op 3 februari 2016, van <http://www.mumc.nl/over-mumc/introductie-maastricht-umc>
- Psychisch & werk. (z.d.). Wat is het effect van vergrijzing. Geraadpleegd op 6 maart 2016, van <http://www.psychischnetwerk.nl/pw/subarticle.php?id=60&aid=4311>
- Retentiemanagement (2012). Geraadpleegd op 1-4-2016, van <http://www.rentie-management.com/waardering-heeft-de-grootste-impact-op-motivatie-en-prestaties/>
- Steekproefcalculator. (z.d.). Geraadpleegd op 22-3-2016, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
- Survey Monkey. (z.d.). Geraadpleegd op 20-3-2016, van <https://nl.surveymonkey.com/>

Online documenten (rapporten, artikelen ed.)

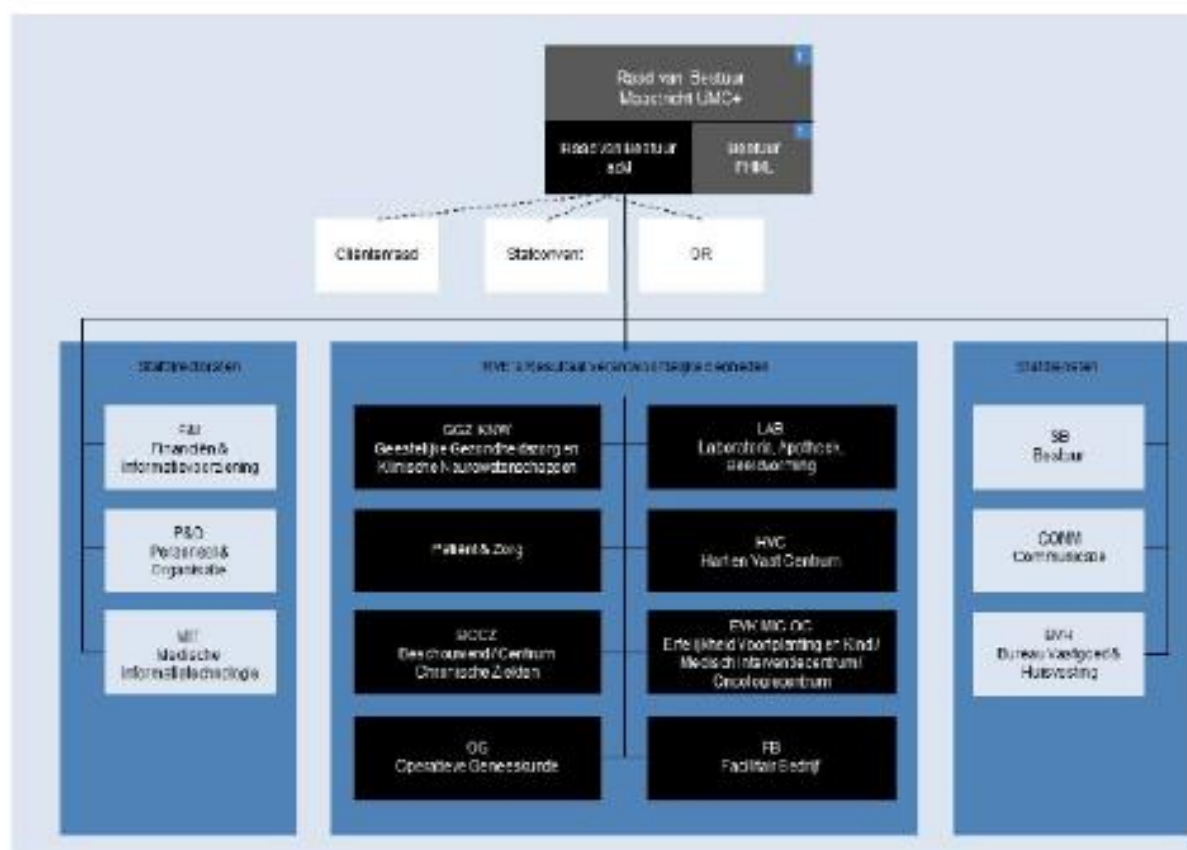
- AWWN. (2012). Hoe houden organisaties zich bezig met duurzame inzetbaarheid? Gedownload op 2 maart 2016, van <https://www.awvn.nl/thema-site/Documents/HOE-HOUDEN-WERKGEVERS-ZICH-BEZIG-MET-DI.pdf>
- Brouwer, S., DeLange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., ...Van Der Heijden, B. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Gedownload op 3 maart 2016, van https://www.oudstanding.nl/sites/oudstanding.nl/files/files/Rapport%20Duurzame%20inzetbaarheid%20van%20de%20oudere%20werknemer_stand%20van%20zaken.pdf
- De Lange, A., Schalk, R. & Van der Heijden, B. (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. Gedownload op 2 maart 2016, van http://www.annetdelange.nl/data/_uploaded/file/H22_De%20psych%20v%20arbeid%20en%20gezondheid%20lr.pdf
- De Vries, H., & Wessels, M. (2013). Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Gedownload op 2 maart 2016, van http://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Handreikingduurzameinzetbaarheidvanouderewerknemers_0.pdf
- Manpower. (2007). Oudere werknemers, onmisbaar op de arbeidsmarkt. Gedownload op 1-5-2016, van http://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/uploads/Manpower_oudere_werknemers_onmisbaar_op_de_arbeidsmarkt.pdf
- Nauta, A., De Bruin, M. & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Gedownload op 2 maart 2016, van http://www.atvangestel.nl/files/V-191_de_mythe_doorbroken_915z7fk5.pdf
- NEN.(2010). Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 Duurzame inzetbaarheid. Gedownload op 2 maart 2016, van http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/npr6070_duurzame_inzetbaarheid_marc_ritter.pdf
- Partoer. (2013). Duurzaam aan het werk in de zorg. Gedownload op 1-4-2016, van <http://docplayer.nl/755797-Duurzaam-aan-het-werk-in-de-zorg-cijfers-feiten-ervaringen-projecten-succes-en-faalfactoren.html>
- Robroek, S., Burdorf, A., Beumer, P., Van der Sluis, S. & Weel, A. (2011). Dossier duurzame inzetbaarheid. Gedownload op 2 maart 2016, van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/dossiers/organisatie/d_duurzame_inzetbaarheid.pdf
- Stichting ZorgpleinNoord. (2013). Inspiratieboek duurzame inzetbaarheid. Gedownload op 22 januari 2016, van <http://www.zorgpleinnoord.nl/media/documents/ZPN-Inspiratieboek-2013.pdf>
- Van Buul, G., & Maas, J. (2005). Reader levensfasegericht personeelsbeleid. Gedownload op 1-4-2016, van www.vgn.nl/media/download/index/mediaid/4ca5c2f342811
- Van Ginkel, W., Lindeboom, D., & Vos, F. (2015). Reisgids Duurzame inzetbaarheid. Gedownload op 15-4-2016, van <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/kennis/document/akc/903>
- Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!. Gedownload op 2 maart 2016, van <http://beheer.nisb.nl/cogito/modules/uploads/docs/60571319034457.pdf>
- Van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Gedownload op 2 maart 2016, van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>
- Wolters, V., & Van Den Broek, D. (z.d.). De winst van duurzame inzetbaarheid. Gedownload op 4-4-2016, van <http://www.doornboschbpi.nl/bijlages/de-winst-van-duurzame-inzetbaarheid.pdf>

- Zorg aan zet. (2014). Sectorplan Zorg Limburg. Gedownload op 22 januari 2016, van <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/Nieuws/51544%20Sectorplan-Zorg-Limburg.pdf>

Figuurlijst

- Figuur 1: MUMC+. (2015). Sociaal Jaarmagazine 2014: Maastricht: MUMC+. Leeftijd van medewerkers MUMC+.
- Figuur 2: MUMC+ Management F&I. (2015). Bedrijfsplan F&I 2015-2018: Maastricht: MUMC+. Organogram Stafdirectoraat F&I
- Figuur 3: Verkregen via T. Offermans, 31-3-2016. Leeftijdsopbouw binnen Stafdirectoraat F&I .
- Figuur 4: Huis van werkvermogen (Ilmarinen, 2005) Verkregen via: <http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/huis-van-werkvermogen>
- Figuur 5: Waardemodel duurzame inzetbaarheid Robroek, S., Burdorf, A., Beumer, P., Van der Sluis, S. & Weel, A. (2011). Dossier duurzame inzetbaarheid. Gedownload op 2 maart 2016, van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/dossiers/organisatie/d_duurzame_inzetbaarheid.pdf
- Figuur 6: Operationalisatie van ouder worden op het werk - De Lange, A, & van der Heijden, B. (2013) Een leven lang inzetbaar? Verkregen via: www.annetdelange.nl/data/_uploaded/file/Hoofdstuk01.pdf
- Figuur 7: Overzicht van determinanten die samenhangen met indicatoren van duurzame inzetbaarheid op basis van grijze en wetenschappelijke literatuur Brouwer, de Lange et al., (2013) Verkregen via <http://www.nkdi.nl/wp-content/uploads/2015/11/Position-paper-mw-De-Lange-HAN.pdf>
- Figuur 8: Knipa, P. (april 2016). Resultaat enquêtevraag “Wat is uw leeftijd?”
- Figuur 9: Knipa, P. (april 2016). Resultaat enquêtevraag “Hoelang bent u werkzaam binnen deze functie in het MUMC+?”
- Figuur 10: Knipa, P. (april 2016). Resultaat enquêtevraag “Zijn er volgens u (verdere) aanpassingen nodig op uw werkplek of uw werkzaamheden in verband met uw gezondheid?”
- Figuur 11: Knipa, P. (april 2016). Resultaat enquêtevraag “Heeft uw leidinggevende aandacht voor..”
- Figuur 12: De vier pijlers van effectief duurzaam inzetbaarheidsbeleid De Zwart. (2011) Verkregen via: <http://www.beweginginjewerk.nl/static/download/Artikel%20duurzame%20inzetbaarheid.pdf>

Bijlage I Organogram MUMC+



Bijlage II Interne organisatie analyse volgens 7S-model

Het AZM (academisch ziekenhuis Maastricht) en de UM (universiteit Maastricht) werken samen in het Maastricht UMC+, ofwel het Maastricht Universitair Medisch Centrum+. (MUMC+) Maastricht UMC+ is partner in: gezondheidsherstel, gezondheidsbehoud en gezondheidsbevordering. Kwaliteit, veiligheid en patiëntgerichtheid zijn kernwaarden.

Structure

De organisatievorm van het MUMC+ kan omschreven worden als een lijn-staforganisatie. Het MUMC+ wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur. De verschillende afdelingen en specialismen in het MUMC+ zijn geclusterd in acht Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's), waar de zorg rondom specifieke patiëntcategorieën is georganiseerd. Ter ondersteuning kent het MUMC+ drie stafdirectoraten en twee stafdiensten. De Raad van Bestuur delegeert taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de leiding van de RVE. Door deze decentralisatie wil de Raad van Bestuur bereiken dat beslissingen genomen worden op de plek waar de kennis van en betrokkenheid bij de patiëntenzorg het grootst is.

Binnen het Maastricht UMC+ is er sprake van een professionele bureaucratie. In een groot ziekenhuis worden veel zaken gecoördineerd door regels en procedures. Artsen en overige medisch opgeleide medewerkers zijn hoog geschoold en er kan niet centraal worden opgelegd hoe zij hun vak moeten uitoefenen. De resultaten zijn moeilijk te standaardiseren, maar de kennis en vaardigheden zijn dat wel. Besluiten worden meestal door de medici zelf genomen omdat dit de specialisten zijn. In een ziekenhuis wordt standaardisatie van kennis en vaardigheden gecombineerd met decentralisatie van besluiten. Daarnaast is er sprake van een steile organisatie. Binnen het Maastricht UMC+ zijn er veel niveaus en leidinggevend. Tussen de medewerkers en de directie is veel afstand. Tevens is er sprake van een rolcultuur. In een rolcultuur streven medewerkers naar zekerheid. Deze zekerheid vinden ze in regels, afspraken, procedures en hiërarchie.

Shared values en strategy

Missie & kerntaken

De Maastricht UMC+ missie is 'Verlening van de best mogelijke zorg en verbetering van de gezondheid in de regio door integratie van patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs'. Hierbij wordt uitgegaan van een continu lerende organisatie waarin de patiënt een centrale rol heeft. Daarnaast legt het Maastricht UMC+ zich uitdrukkelijk toe op preventie, het vaststellen van risicofactoren en vroege diagnostiek (reden voor de + in de organisatienaam). Kenmerkend is ook de integratie van onderzoek, onderwijs, public health en patiëntenzorg.

De ambitie van het MUMC+ is om nationaal en internationaal onderscheidend te zijn op vier gebieden:

- Hart- en vaatziekten
- Ademhalingsziekten
- Kanker
- Neuro-interventiecentrum (aandoeningen en behandelingen van het brein en zenuwstelsel)

Op deze vier gebieden streeft het MUMC+ zowel in patiëntenzorg als in onderzoek – van preventie tot nazorg, van fundamenteel onderzoek tot toegepast onderzoek – een toppositie na. Naast de vier gebieden wordt in het bijzonder ingezet op:

- Beweging
- Oogziekten
- Erfelijkheid, voortplanting en aanleg

Binnen de portfolio Maastricht UMC+ 2020 zijn verder drie innovatiethema's beschreven. Dit zijn de thema's Zorginnovatie, Metabolisme & Voeding en Operational Excellence.

Om die missie te kunnen realiseren worden de volgende leidende principes gehanteerd die de waarden weergeven:

- Heeft oog voor heel de mens Maastricht UMC+: kijkt verder dan diagnose en behandeling van aandoeningen; ook omgeving en aanleg van de individuele patiënt spelen een belangrijke rol;
- Innoveert en ontwikkelt Maastricht UMC+: is gericht op continue innovatie en ontwikkeling.
- Van laboratorium naar de patiënt, van molecuul tot populatie Maastricht UMC+: werkt volgens het principe 'from bench-to-bedside' en terug;
- Werkt samen Maastricht UMC+: hecht grote waarde aan teamwork en multidisciplinaire samenwerking;
- Creëert klantwaarde en reduceert verspilling Maastricht UMC+: werkt volgens de principes van Operational Excellence;
- Werkt veilig: Maastricht UMC+ streeft naar maximale veiligheid in patiëntenzorg en onderzoek;
- Is integer: Maastricht UMC+ hecht grote waarde aan de integriteit van zijn medewerkers.

Staff

In 2014 heeft een tussenmeting plaatsgevonden naar de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. De resultaten van de tussenmeting zijn positief en de scores liggen over de hele breedte hoger dan wel gelijk aan de scores van de vorige meting en de scores van de benchmark met overige UMC's. Op basis van een respons van ongeveer 58% steeg de algemene tevredenheid van azM medewerkers van 7,0 naar 7,2. Een nieuwe MTO vindt plaats in mei 2016.

In de beleidsnotitie Levensfasegericht personeelsbeleid worden vijf belangrijke pijlers voor het personeelsbeleid binnen MUMC+ genoemd, namelijk:

- Arbeidsomstandigheden (belasting/belastbaarheid, organisatie van taken/werkprocessen en arbeidstijden)
- Arbeidsvoorwaarden (beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden als verlofregelingen, scholing etc.)
- Cultuur en managementstijl (relatie met collega's onderling, ondersteuning vanuit leidinggevenden)
- Organisatie en personeelontwikkeling (relatie met strategie, doelstellingen en individuele ontwikkelrichtingen, competentie management)
- Personeelsplanning en organisatie (instroom, doorstroom, uitstroom)

In het kader van levensfasegericht personeelsbeleid zijn voor verpleegkundigen van 50 jaar en ouder een aantal concrete maatregelen genomen onder andere op het gebied van de gezondheid zoals onder andere het aanbieden van health checks. Deze maatregelen zijn genomen op basis van een onder deze groep gehouden onderzoek naar knelpunten gerelateerd aan de functie en de leeftijd.

Style

Coachend leiderschap staat centraal in het MUMC+. Coachend leidinggeven is gericht op het goed presteren en leren van medewerkers. Niet alleen op de korte termijn, maar ook op de langere termijn. Middels coachend leidinggeven wordt de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers vergroot. Deze stijl van leidinggeven dient kaders te geven, maar vooral ook vertrouwen en ruimte aan medewerkers om zelf initiatieven te nemen. Samen met de leidinggevende worden doelen opgesteld en krijgen medewerkers feedback op de behaalde resultaten. Er wordt van de medewerkers verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen om zichzelf te ontwikkelen. Vanuit de organisatie wordt er duidelijk gemaakt wat de aanwezige speelruimte voor ontwikkeling is.

Systems

Protocollen, richtlijnen en regelingen zijn vastgelegd in Odin. Ook zijn hier de belangrijke processen vastgelegd. De veranderingen in de zorg, waaronder de vergrijzing, het financieringsstelsel en de technologische ontwikkelingen, vereisen ook een andere manier van werken. Operational Excellence is één van de innovatiethema's binnen MUMC+. Operational Excellence is een optimale inrichting van alle processen en trajecten met als doel kwalitatief betere zorg. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers zelf ideeën aandragen om werkprocessen en trajecten te verbeteren en zo efficiënt mogelijk in te richten.

Skills

Uit de strategie van het MUMC+ blijkt dat de organisatie een lerende organisatie wil zijn. De ambitie is het opleiden van goede professionals die levenslang leren en een integrale blik hebben op gezondheid en gezondheidszorg. Voor het personeel is er een opleidingsplan aanwezig waarin jaarlijks budget wordt vrijgemaakt voor opleidingen/cursussen. Daarnaast is het MUMC+ een dynamische leer- en werkplek voor studenten en artsen in opleiding tot specialist (AIOS). Het MUMC+ werkt nauw samen met opleidingspartners op het gebied van de basisopleiding geneeskunde en de medische vervolgopleidingen. Het MUMC+ heeft hierbij als expertisecentrum een coördinerende rol. Studenten en AIOS worden binnen het ziekenhuis competentiegericht opgeleid.

Bijlage III externe organisatieanalyse volgens DESTEP methode

Demografisch

De voornaamste ontwikkelingen die de noodzaak vormen tot duurzame inzetbaarheid hebben te maken met de vergrijzing en de ontgroening. Vooral binnen de overheid en de collectieve sector is het personeelsbestand vergrijsd. Tussen 1990 en 2011 is de gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking met 5 jaar gestegen tot 41,2 jaar. Voor mannen geldt dat er in 2011 voor het eerst meer werkzame vijftigers dan dertigers waren. Organisaties kampen momenteel met veroudering van hun werknemers en zij hebben moeite goed geschoolde jongeren aan te trekken. Steeds meer mensen zullen moeten participeren in werk. De pensioenleeftijd verschuift van 65 naar 67 jaar. Het gevolg daarvan is dat mensen die tot voor kort een uitkering kregen of via de VUT vervroegd uittraden, nu in het arbeidsproces blijven. Veel oudere werknemers geven aan dat zij niet tot hun 65e jaar of daarna willen of kunnen doorwerken. Hierdoor is het onderwerp duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers een belangrijk maatschappelijk vraagstuk geworden. Voor veel organisaties is het van belang om hun werknemers met kennis en ervaring te behouden door te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Economisch

Door veranderingen in de economische ontwikkeling zijn er schommelingen in het aanbod van beschikbare banen en in de mobiliteit van werknemers. Voor oudere werknemers zal het in een situatie van economische recessie lastig zijn om van baan te veranderen, dan wel om een nieuwe baan te vinden bij werkloosheid. Op het terrein van arbeidsvoorwaarden treden ook verschuivingen op, denk bijvoorbeeld aan de zogenoemde ontzietmaatregelen (zoals extra verlofdagen) voor oudere werknemers die steeds meer uit de bestaande cao's worden geschrapt. Ook wordt in tijden van economische recessie vaak maatregelen genomen die haaks staan op duurzame inzetbaarheidsbeleid, zoals korten op opleidings- en scholingsbudgetten.

Sociaal maatschappelijk

In maatschappelijk opzicht is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema, gezien de vergrijzing en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt. Maatschappelijke thema's zoals langer doorwerken en meer doen met minder mensen vereisen investering in duurzame inzetbaarheid. Bedrijven en instellingen die hun mensen langer en gezonder aan het werk willen houden, kunnen hiervoor subsidie aanvragen. Hiertoe kunnen werkgevers aanvragen indienen bij het Agentschap SZW voor projecten gericht op duurzame inzetbaarheid.

Overigens is in circa tachtig procent van de Cao's is duurzame inzetbaarheid en vitaliteit opgenomen.

Een andere reden voor de grotere aandacht voor duurzame inzetbaarheid is de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Een baan voor het leven bestaat niet meer, er is geen zekerheid meer.

Technologisch

Ook de steeds snellere technologische ontwikkelingen hebben de aandacht voor duurzame inzetbaarheid vergroot. Kennis veroudert enorm snel en om duurzaam inzetbaar te zijn moet je voortdurend meebewegen en blijven leren. Ook zullen niet alle banen er in de toekomst nog zijn door de technologische ontwikkelingen. Bepaalde beroepen zullen vervangen worden door computers en robots.

Naar verwachting verdwijnen in de komende twee decennia door automatisering en digitalisering bijvoorbeeld duizenden banen bij administratieve beroepen op mbo-niveau, zoals receptionisten, typisten en medisch secretaresses.

Ecologisch

Eén van de kernthema's op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is goed en gezond werkgeverschap. Daarom is personeel een cruciale factor in de zorgsector. De gezondheid van medewerkers wordt beïnvloed door onder meer fysieke belasting, omstandigheden en psychosociale arbeidsbelasting. Goed en gezond werkgeverschap is belangrijk voor het aantrekken en behouden van personeel. Binnen het MVO-thema People speelt duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol. Duurzame inzetbaarheden is dus onderdeel van een beleid dat gericht is op MVO.

Politiek-juridisch

De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd speelt hierin een belangrijke rol: de AOW-leeftijd wordt verhoogd naar 67 jaar. Iedereen moet langer doorwerken om het sociale stelsel in Nederland te kunnen blijven financieren. De overheid heeft intussen diverse maatregelen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid getroffen die van invloed zijn op organisaties én hun werknemers. Om langer doorwerken mogelijk te maken, heeft de overheid ervoor gezorgd dat werknemers die langer doorwerken en werkgevers die ouderen in dienst nemen, financiële voordelen krijgen. Ook ondersteunt zij organisaties bij maatregelen waardoor langer en gezond doorwerken mogelijk wordt.

De Arbowet bevat een groot aantal verplichtingen die voor duurzame inzetbaarheid relevant zijn. De werkgever moet onder andere zorgen voor de veiligheid en gezondheid van de werknemers (art 3.1) en de psychosociale arbeidsbelasting (art. 3.2), en heeft de verplichting om dat gestructureerd te doen (“beleid voeren”). Deze verplichting geldt dus ook voor het voeren van beleid op het vlak van duurzame inzetbaarheid.

Bijlage IV Beschrijving Stafdirectoraat F&I

Binnen het Stafdirectoraat F&I wordt kennis op het gebied van financiering van de gezondheidszorg, bedrijfseconomie en administratieve processen gebundeld. Het Stafdirectoraat F&I heeft als belangrijkste taak het financieel gezond houden van het MUMC+. Daartoe adviseert het Stafdirectoraat F&I de Raad van Bestuur over zaken van financiële aard, stelt zij financiële kaders voor de bedrijfsvoering ziekenhuisbreed en faciliteert zij de RVE's bij hun financiële en administratieve bedrijfsvoering. Op dit moment zijn er binnen het Stafdirectoraat F&I 110 medewerkers werkzaam aan de administratieve en adviserende processen die hiervoor moeten zorgen. Per 1 april 2011 is bij F&I een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. Deze nieuwe organisatiestructuur bestaat uit een clusterindeling die is afgeleid van de processen die nodig zijn om de F&I producten te leveren. Het Stafdirectoraat F&I is op MUMC+ niveau verantwoordelijk voor de invulling van de functies control, verkoop en contractering, bedrijfseconomisch advies en administratieve dienstverlening. Het Stafdirectoraat F&I bestaat uit de clusters Financieel Administratief Service Centrum, Control & Reporting, Verkoop, Contractering & Zorgadministratie en Administratieve Organisatie & Interne Controle. Daarnaast maken het Centraal Medisch Archief, Patientenidentificatie en de afdeling Inkoop eveneens onderdeel uit van het Stafdirectoraat F&I.



Missie en visie F&I

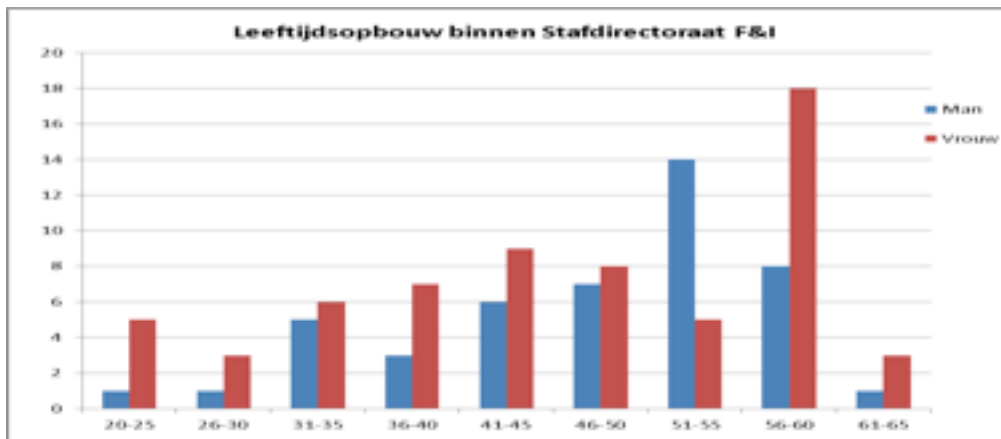
F&I heeft als missie het ondersteunen van het primair proces van het MUMC+ (patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek) door het leveren van bedrijfseconomische en verwante (informatie)producten op een zodanige wijze dat het MUMC+ qua financiële en inkoopfunctie tot de top van de Nederlandse zorg behoort. In de context van een gedecentraliseerd business model met integraal verantwoordelijke RVE's draagt F&I de functionele verantwoordelijkheid voor een adequate bedrijfseconomische sturing binnen het totale MUMC+. Deze functionele verantwoordelijkheid betekent enerzijds dat F&I een kaderstellende rol richting de RVE's op de diverse onderdelen van het financiële beleidsterrein heeft. Anderzijds is F&I faciliterend bij de uitvoering van het financieel beleid van de organisatieonderdelen van het azM. Over de behoefte aan ondersteuning, de te leveren producten van F&I en de kwaliteit van de dienstverlening zal F&I periodiek afstemming plegen met de interne en externe klanten. De werkzaamheden van F&I hebben zowel betrekking op het strategische, tactische en het operationele niveau. Vanuit haar functionele verantwoordelijkheid voor een adequate bedrijfseconomische sturing binnen het totale azM ligt, naast de tactische, ook de strategische adviesfunctie op bedrijfseconomisch en financieel (inclusief Inkoop) gebied richting de Raad van Bestuur bij F&I.

Medewerkers en personeelsbeleid

Vertrekpunt is dat de medewerkers van F&I en de decentrale financiële functionarissen hun werkzaamheden uitoefenen ten behoeve van het primair proces in het MUMC+, zowel in een faciliterende als, waar van toepassing, kaderstellende rol. Het werken in een wereld met grotere onzekerheden vereist van de medewerker veranderingsbereidheid en de bereidheid om zichzelf continu bij te scholen en daarin te investeren. Resultaatgerichtheid, vakmanschap en overtuigingskracht zijn voor de F&I medewerker leidende principes. Als teamspeler beziet hij/zij dit altijd vanuit het perspectief van het collectief. Omgekeerd mag de medewerker van de organisatie/F&I een duidelijke aansturing verwachten en vertrouwen vanuit zijn/haar leidinggevende. Hierbij hoort het blijken van waardering en een compliment, coaching en kritische feedback als dat nodig is. Voor leidinggevendenden binnen F&I zal de MUMC+-brede Leergang Coachend Leidinggeven extra tools en vaardigheden dienen te bieden om hun rol hierin goed te kunnen vervullen.

Leeftijdsopbouw F&I

Op dit moment zijn er binnen het Stafdirectoraat F&I in totaal 53 medewerkers werkzaam van 50 jaar en ouder, waarvan 25 mannen en 28 vrouwen. Dit is 48% van het totale personeelsbestand binnen F&I. Zie onderstaande tabel voor een weergave van de leeftijdsopbouw binnen Stafdirectoraat F&I.



Personeelsplanning

Het Management van F&I zal de komende jaren, mede aan de hand van het azM-brede instrument Strategische Personeelsplanning, de invulling van de diverse functies en de ontwikkeling van medewerkers binnen F&I volgen. Dit om voorbereid te zijn op het moment dat door verloop op sleutelposities binnen afdelingen moeilijk vervulbare vacatures dreigen te ontstaan. Interne doorstroom van medewerkers heeft hierbij in het algemeen voorkeur boven externe invulling. Daarnaast zal Strategische Personeelsplanning ook ingezet worden om een evenwichtige opbouw c.q. samenstelling van de teams binnen F&I te bewaken en waar mogelijk verder te verbeteren.

Medewerkersonderzoek (MTO)

Het meest recente MTO laat een cijfer van 7,7 zien op het item algemene tevredenheid. Als verbeterpunt geldt F&I-breed het item 'communicatie'; vooral een adequate top-down communicatie blijft, ook organisatiebreed, een aandachtspunt. Voor een enkel cluster is daarnaast ook de ervaren werkdruk nog steeds een issue.

Bijlage V Onderzoeksmethode per deelvraag

Deelvraag 1: Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch. Er worden verschillende literatuur, rapporten en overige documenten geraadpleegd om de vraag te beantwoorden en de definitie en elementen van duurzame inzetbaarheid te onderzoeken. Belangrijke literatuur die wordt gebruikt:

- Lange, de A. (2013). Een levenlang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benadering.
- Nauta, A. (2012). Tango op de werkvloer -Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken (UMC Groningen): overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven
- Duurzaam Inzetbaar: Werk als waarde. (2010). Rapport in opdracht van ZonMw
- Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 'Duurzame inzetbaarheid van medewerkers'
- Levenslang houdbaar: Onderzoek duurzame inzetbaarheid 2012 (Berenschot)
- De winst van duurzame inzetbaarheid (Doornbosch BPI)

Deelvraag 2: Welke factoren beïnvloeden de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch. Er worden verschillende literatuur, rapporten en overige documenten geraadpleegd om de vraag te beantwoorden en de factoren die betrekking hebben op oudere medewerkers te onderzoeken. Belangrijke literatuur die wordt gebruikt:

- Lange, de A. (2013). Een levenlang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benadering.
- Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken (UMC Groningen): overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven
- Duurzaam Inzetbaar: Werk als waarde. (2010). Rapport in opdracht van ZonMw
- De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers (2004). TNO Arbeid.
- Inspiratieboek duurzame inzetbaarheid (2013), stichting Zorgplein Noord.

Deelvraag 3: Wat doen het MUMC+ en daarbinnen het Stafdirectoraat F&I op het gebied van duurzame inzetbaarheid?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch door onderzoek te doen naar de interne documenten over de instrumenten en regelingen die worden gebruikt bij het MUMC+ om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Belangrijke interne documenten die gebruikt worden:

- Intranet (uitleg over levensfasegericht personeelsbeleid en aanverwante begrippen zoals werkvermogen en huis van Ilmarinen)
- Levensfasegericht personeelsbeleid MUMC+ (beleidsnotitie)
- Bedrijfsplan F&I 2015-2018
- Onderzoeksverslag levensfasegericht personeelsbeleid voor verpleegkundigen van 50 jaar en ouder

Tevens wordt er door middel van fieldresearch in de vorm van interviews aan 3 leidinggevenden verder onderzoek gedaan naar deze deelvraag. Tevens wordt er door middel van een gesprek met de personeelsconsulent informatie verkregen over levensfasegericht personeelsbeleid.

Deelvraag 4: Welke knelpunten ervaren oudere medewerkers van Stafdirectoraat F&I in relatie tot duurzame inzetbaarheid?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch. Belangrijke literatuur die gebruik wordt:

Wat is onderzoek, Nel Verhoeven

- Rapport: Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, een integrale benadering voor organisaties (2013) (o.a. bijlage 2 Factoren van invloed op duurzame inzetbaarheid)

Belangrijke interne documenten die gebruikt worden:

- Format jaargesprek MUMC+: aan de hand van de items in het jaargesprek die raakvlakken hebben met duurzame inzetbaarheid worden gerichte enquêtevragen aan de medewerkers gesteld: bijvoorbeeld werkdruk, werkomstandigheden, fysieke en psychische, functioneren leidinggevende.

Fieldresearch:

Er wordt een online enquête gestuurd aan alle 53 medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I. Er worden vragen gesteld over de beleving van de respondent op het gebied van: Werkplezier, psychische en fysieke eisen van het werk, gezondheid, verzuim en verzuimduur, werkdruk, werksfeer, regelmogelijkheden.

Tevens wordt er expliciet gevraagd naar belemmeringen om door te werken in de huidige functie.

In het onderdeel leidinggevende en generatiekloof worden er vragen gesteld over de relatie met de leidinggevende en de aandacht van de leidinggevende voor diverse aspecten van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt er gevraagd naar mogelijke knelpunten tussen oudere en jongere medewerkers.

Tevens wordt er door middel van fieldresearch in de vorm van interviews aan 3 leidinggevendenden verder onderzoek gedaan naar knelpunten bij oudere medewerkers.

Deelvraag 5: Hoe zien oudere medewerkers van Stafdirectoraat F&I de gewenste situatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch. Belangrijke literatuur die gebruik wordt:

- Wat is onderzoek, Nel Verhoeven
- Rapport: Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, een integrale benadering voor organisaties (2013) (o.a. bijlage 2 Factoren van invloed op duurzame inzetbaarheid)

Belangrijke interne documenten die gebruikt worden:

- Format jaargesprek MUMC+: aan de hand van de items in het jaargesprek die raakvlakken hebben met duurzame inzetbaarheid worden gerichte enquêtevragen gesteld: bijvoorbeeld werkdruk, werkomstandigheden, fysieke en psychische, functioneren leidinggevende.

Fieldresearch:

Er wordt een online enquête gestuurd aan alle 53 medewerkers van 50 jaar en ouder binnen Stafdirectoraat F&I. Er wordt gevraagd aan de respondenten:

- Of zij het werk tot de pensioengerechtigde leeftijd wil voortzetten en of zij naar verwachting lichamelijk en geestelijk hiertoe in staat zijn.
- Er wordt tevens gevraagd naar omstandigheden die het makkelijker maken door te werken tot aan het pensioen en naar benodigde aanpassingen op de werkplek of in werkzaamheden in verband met gezondheid.
- Ook wordt er gevraagd naar de binding met de organisatie, of de medewerker bereid is tot promotie, of de medewerker mogelijk ander werk intern of extern overweegt.
- Ten slotte wordt er gevraagd naar de volgens de medewerker meest succesvolle maatregel van het MUMC+ op het gebied van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers, naar wat de medewerker zelf doet aan duurzame inzetbaarheid en wie volgens hem/haar verantwoordelijk is voor duurzame inzetbaarheid.

Deelvraag 6: Wat is de huidige en de gewenste rol van leidinggevend en binnen Stafdirectoraat F&I in relatie tot duurzame inzetbaarheid?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch. Belangrijke literatuur die gebruik wordt:

- Rapport: Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, een integrale benadering voor organisaties (2013)
- Duurzame inzetbaarheid: nader onderzoek binnen het Project Dialoog (2013)
- De winst van duurzame inzetbaarheid (Doornbosch BPI)

Tevens wordt er door middel van fieldresearch in de vorm van interviews aan 3 leidinggevend en verder onderzoek gedaan naar de huidige rol van leidinggevend en.

Deelvraag 7: Welke interventies kunnen worden toegepast door het Stafdirectoraat F&I en welke zijn effectief voor leidinggevend en?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch. Belangrijke literatuur die gebruik wordt:

- Rapport: Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, een integrale benadering voor organisaties (2013) (o.a. bijlage 3 Lijst interventies en maatregelen)
- Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken (UMC Groningen): overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven
- De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers (2004), TNO Arbeid.

Deelvraag 8: Hoe kan het Stafdirectoraat F&I deze interventies effectief implementeren en borgen voor de toekomst?

Onderzoeksmethode

Er wordt onderzoek uitgevoerd door middel van deskresearch. Belangrijke literatuur die gebruik wordt:

- De winst van duurzame inzetbaarheid (Doornbosch BPI)
- Het stappenplan van Kotter wordt gebruikt worden om de interventies te implementeren. Dit is een praktijkgericht stappenplan waarin draagvlak en borging als essentiële elementen terugkeren.

Bijlage VI determinanten duurzame inzetbaarheid oudere werknemers

Persoonskenmerken

Leeftijd:

Kalenderleeftijd hangt negatief samen met inzetbaarheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007; Van der Leije, 2009) en met werkvermogen (Hidding e.a., 2004).

Met het stijgen van de leeftijd neemt het maximale werkvermogen af en wordt het reservevermogen van de werknemer kleiner (Hidding e.a., 2004).

Geslacht:

Het mannelijk geslacht blijkt positief samen te hangen met arbeidsparticipatie van oudere werknemers: op hogere leeftijd werken procentueel meer mannen dan vrouwen (Hidding e.a., 2004).

Opleiding:

Een hoog opleidingsniveau vertoont een positieve samenhang met arbeidsparticipatie en inzetbaarheid (Nauta e.a., 2006; AWWN, 2011). Een laag opleidingsniveau (Van der Leije, 2009) evenals een middelbare opleiding (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) zijn gerelateerd aan een lagere inzetbaarheid.

Inkomen/financiële situatie:

Financiële condities blijken van groot belang bij de besluitvorming tot uittrede; men moet het zich kunnen veroorloven om te stoppen met werken (Van der Leije, 2009). Werknemers blijken bereid aanzienlijke financiële offers te brengen om de wens tot vervroegd uittreden te kunnen verwezenlijken (Hidding e.a., 2004).

Gezondheid en leefstijl:

Een goede gezondheid, het fysiek vermogen en vitaliteit positief gerelateerd aan inzetbaarheid (Nauta e.a., 2004). Vermoeidheid en ervaren ongemakken door het ouder worden (concentratie, snelheid denken) hangen negatief samen met inzetbaarheid (Koolhaas e.a., 2009). Een ongezonde leefstijl hangt negatief samen met inzetbaarheid (Wiegman, 2005).

Psychologische kenmerken:

Bij werknemers met een promotiefocus (gericht op de groei, ontwikkeling en verwezenlijking van doelen) wordt een significant positief verband gevonden met duurzame inzetbaarheid en bij werknemers met een preventiefocus (de doelen zien als plichten en verantwoordelijkheden) een significant negatief verband met duurzame inzetbaarheid wordt gevonden (Van Wetering, 2010). Aanpassingsstrategieën ter compensatie van verminderd verwerkingsvermogen ('coping') wordt eveneens als een psychologische determinant gevonden die positief samenhangt met inzetbaarheid (Hidding e.a., 2004).

Werkgerelateerde persoonskenmerken:

Een hoog kennis- en ervaringsniveau hangt positief samen met inzetbaarheid in de huidige functie (Van der Leije, 2009). Arbeidsmotivatie hangt positief samen met inzetbaarheid (De Vries e.a., 2005) en motivatie voor andere activiteiten dan werk hangt negatief samen met inzetbaarheid. Daarnaast wordt het verband tussen veranderende arbeidsmotivatie en inzetbaarheid benoemd (De Vries e.a., 2005). Voor jongeren spelen bijvoorbeeld 'scoringsdrang' en statusgevoeligheid een grote rol, terwijl ouderen vaak meer zoeken naar zinvol en creatief werk. Beperkte flexibiliteit van de werknemer en beperkte veranderbereidheid in werk zijn negatief gerelateerd aan inzetbaarheid (De Vries e.a., 2005). De motivatie om te werken (in de huidige functie), de tevredenheid over het werk, het hebben van werkplezier en het hebben van inspirerend/uitdagend werk zijn positief voor de inzetbaarheid. Naarmate een werknemer langer in dezelfde functie verblijft is de kans op inzetbaar blijven kleiner. Daarmee wordt niet alleen het leervermogen beïnvloed, maar ook de inzetbaarheid in andere functiegebieden en dus wordt de flexibiliteit van de werknemer verkleind (Hidding e.a., 2004).

Familiekenmerken

Het hebben van een werkende partner en tijdsbesteding buiten het werk (hobby's, zorgtaken) worden als beïnvloedende factoren genoemd op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Naarmate werknemers zich minder belemmerd voelen in hun loopbaan door privéverplichtingen zoals de zorg voor kinderen of zieke ouders, kunnen zij zich meer op hun eigen loopbaan richten (Nauta e.a., 2006).

Daarnaast wordt gevonden dat de sociale omgeving van invloed is in hoeverre laat iemand zich leiden door druk uit de eigen sociale omgeving ten aanzien van loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid. (Nauta e.a., 2006).

Werkenmerken

- Individuele regelmogelijkheden biedt oudere werknemers de mogelijkheid om langer inzetbaar te blijven (Koolhaas e.a., 2009).
- Eigen beslis- en regelruimte en eigen keuzes en inbreng van de oudere werknemer over inhoud en omvang van de functie hangt positief samen met arbeidsparticipatie (Meijer & Mevissen, 2005; Wiegmans, 2005).
- Ingezet zijn buiten de afdeling of in een andere functie (functieroulatie) hangt positief samen met inzetbaarheid (Evers & Kerkhofs, 2009).
- Gebrek aan overeenstemming tussen functies en wat mensen kunnen, heeft een negatieve invloed op de inzetbaarheid van oudere werknemers (Hidding e.a., 2004).
- Een vast dienstverband (Nauta e.a., 2006; Wiegmans, 2005), flexibel roosteren (Meijer & Mevissen, 2005), flexibele werkuren en vermindering van werkuren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) hangen positief samen met inzetbaarheid.
- Tevredenheid over doorgroeimogelijkheden en scholingsmogelijkheden hangen positief samen met inzetbaarheid (Hidding e.a., 2004).
- Steun en waardering van de leidinggevendenden hangt positief samen met inzetbaarheid (De Vries e.a., 2005). Tevens is er een positief verband voor een mensgerichte stijl van leidinggeven (Meijer & Mevissen, 2005). De steun van de leidinggevende is eveneens van belang bij het ontwikkelen binnen de functie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007).
- Daarnaast wordt aangegeven dat het investeren in sociale netwerken en in relaties op het werk samenhangen met inzetbaarheid (Hidding e.a., 2004; Koolhaas e.a., 2009).
- Indien kennisoverdracht tussen oud en jong wordt gestimuleerd dan kan dit positief samenhangen met arbeidsparticipatie (Meijer & Mevissen, 2005): oudere werknemers zonder computerervaring leren nieuwe software pakketten van jonge werknemers en jonge werknemers leren in de praktijk het ambacht van de oudere werknemer.
- Goede arbeidsomstandigheden hangen positief samen met arbeidsparticipatie (Wagenvoort & Wolse, 2010).
- Fysiek belastend werk (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007; Wagenvoort & Wolse, 2010) en fysieke activiteiten (tillen, handhaven zelfde houding) hangen negatief samen met inzetbaarheid (Koolhaas e.a. 2009).

Organisatiekenmerken

Het belang van een goed HRM/personeelsbeleid en scholingsbeleid worden genoemd als een determinant voor duurzame inzetbaarheid. Ad hoc HRM-beleid en ontmoedigend personeelsbeleid voor 45-plussers hangen negatief samen met inzetbaarheid. Maatwerk ofwel individugericht personeels/HRM-beleid hangt positief samen met inzetbaarheid (Van Wetering, 2010). Uit onderzoek van Kooij e.a. (2010) blijkt dat oudere werknemers positiever reageren op HR-praktijken die behoud van eigen niveau of flexibiliteit waarborgen (zoals flexibele werktijden, teamwerk) in vergelijking tot ontwikkelingsgerichte HR-praktijken (zoals nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan in trainingen en doorgroeimogelijkheden).

Gespreksvoering naar aanleiding van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) wordt genoemd als een instrument dat positief samenhangt met inzetbaarheid, evenals een open aanspreekcultuur binnen organisaties (De Vries e.a., 2005). In het rapport van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007) over levensfasebewust personeelsbeleid voor overheidspersoneel wordt aangegeven dat behoefte bestaat aan doorgroeimogelijkheden, functiemobiliteit, loopbaancoaching en thuiswerkmogelijkheden. Dergelijke voorzieningen zijn echter niet altijd bereikbaar of beschikbaar voor overheidspersoneel. Ontevredenheid over oudere werknemers en negatieve beeldvorming over oudere werknemers in relatie tot gezondheid beïnvloedt de inzetbaarheid negatief (Nauta e.a., 2004). Deze negatieve beeldvorming, ook wel stereotype beelden genoemd, kloppen vaak niet met de werkelijkheid (Nauta, 2004). Er is duidelijk aangetoond dat veel beelden over oudere werknemers onjuist zijn en dit staat arbeidsparticipatie van oudere werknemers in de weg.

Macro-economisch

Op macro-economisch niveau worden alternatieve uittredingsroutes en VUT-regelingen (Hidding e.a., 2004; Wiegmans, 2005), en BAPO- en FPU-regelingen (Meijer & Mevissen, 2005) genoemd als determinanten die negatief samenhangen met arbeidsparticipatie. Ontziemaatregelen gericht op minder uren werken (Cuelenaere & Chotkowski, 2008; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007) hangen samen met een hogere motivatie om door te werken tot het 65e levensjaar en een bijdrage kunnen leveren aan het voorkomen van vroegtijdige uitstroom uit arbeid (AWVN, 2011).

Op macroniveau heeft de oudere werknemer ook te maken met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zoals snelle technologische veranderingen en veranderende arbeidsvoorwaarden. Als gevolg van de zogenaamde snelle technologische veranderingen kunnen de vaardigheden van oudere werknemers achter raken bij wat vereist is, vooral in een situatie waarin tijdige, aanvullende training of scholing ontbreekt. Het betreft echter vaak geen onwil van de oudere werknemer: eerder onderzoek heeft aangetoond dat oudere werknemers niet significant van hun jongere collega's verschillen voor wat betreft de mate waarin zij gemotiveerd zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren (De Lange e.a., 2005). Daarnaast zal het voor oudere werknemers in een situatie van economische recessie en werkloosheid lastig zijn om van baan te veranderen. Verder wordt het ontbreken van aandacht voor de oudere werknemer in CAO's en ontbreken van visie of beleid over de vergrijzingthematiek genoemd als negatief samenhangend met arbeidsparticipatie van oudere werknemers (Meijer & Mevissen, 2005). De collectieve arbeidsovereenkomst (cao) beïnvloedt de duurzame inzetbaarheid van werknemers. In de cao staan bijvoorbeeld afspraken over het werken in diensten, de arbeidsduur, arbeids- en rusttijden en persoonlijk budget.

Bijlage VII Enquêtevragen inclusief resultaten

1. Wat is uw geslacht?		
Answer Options	Response Percentage	Response Percent
Man	51,2%	21
Vrouw	48,8%	20
answered question	41	
skipped question	0	

2. Wat is uw leeftijd?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
50-54 jaar	39,0%	16
55-59 jaar	48,8%	20
60-65 jaar	12,2%	5
answered question	41	
skipped question	0	

3. Wat is de omvang van uw dienstverband (aanstelling)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Fulltime	58,5%	24
Parttime	41,5%	17
answered question	41	
skipped question	0	

4. Hoelang bent u werkzaam bij het MUMC+?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Korter dan 5 jaar	0,0%	0
5-10 jaar	4,9%	2
10-20 jaar	9,8%	4
20-30 jaar	24,4%	10
Langer dan 30 jaar	61,0%	25
answered question	41	
skipped question	0	

5. Hoelang bent u werkzaam binnen deze functie in het MUMC+?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Korter dan 5 jaar	19,5%	8
5-10 jaar	24,4%	10
10-20 jaar	17,1%	7
20-30 jaar	17,1%	7
Langer dan 30 jaar	22,0%	9
answered question	41	
skipped question	0	

6. Wat is uw hoogstgenoten opleiding?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Geen opleiding gevolgd, afgemaakt	0,0%	0
Basisonderwijs (lagere school)	0,0%	0
Vmbo (Lbo / Mavo)	19,5%	8
Havo / Vwo	14,6%	6
Middelbaar beroepsonderwijs (Mbo)	36,6%	15
Hoger beroepsonderwijs (Hbo)	29,3%	12
Wetenschappelijk onderwijs (Universiteit)	0,0%	0
Answered question	41	
skipped question	0	

7. Ik ervaar voldoende werkplezier		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Helemaal niet mee eens	2,4%	1
Niet mee eens	4,9%	2
Mee eens	56,1%	23
Helemaal mee eens	36,6%	15
answered question	41	
skipped question	0	

8. Ik kan gemakkelijk voldoen aan de fysieke eisen die mijn werk aan mij stelt		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Helemaal niet mee eens	0,0%	0
Niet mee eens	7,3%	3
Mee eens	46,3%	19
Helemaal mee eens	46,3%	19
answered question	41	
skipped question	0	

9. Ik kan gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen die mijn werk aan mij stelt		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Helemaal niet mee eens	0,0%	0
Niet mee eens	17,1%	7
Mee eens	56,1%	23
Helemaal mee eens	26,8%	11
answered question	41	
skipped question	0	

10. Hoe is over het algemeen uw gezondheid?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Zeer goed	17,1%	7
Goed	65,9%	27
Gaat wel	14,6%	6
Slecht	2,4%	1
Zeer slecht	0,0%	0
answered question	41	
skipped question	0	

11. Heeft u zich in de afgelopen 12 maanden ziek gemeld?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	56,1%	23
Nee	43,9%	18
answered question	41	
skipped question	0	

12. Hoeveel keer heeft u zich in de afgelopen 12 maanden ziek gemeld?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
1 keer	52,2%	12
2 keer	43,5%	10
3 keer	0,0%	0
4 keer	4,3%	1
5 keer of meer	0,0%	0
answered question	23	
skipped question	18	

13. Hoeveel werkdagen heeft u zich, alles bij elkaar, de afgelopen 12 maanden naar schatting ziek gemeld? Tel alleen de dagen waarop u normaal gesproken zou werken		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Minder dan 5 dagen	39,1%	9
5-10 dagen	30,4%	7
10-30 dagen	8,7%	2
30-50 dagen	13,0%	3
Meer dan 50 dagen	8,7%	2
answered question	23	
skipped question	18	

14. Welke klachten had u?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Lichamelijke klachten	87,0%	20
Psychische klachten	8,7%	2
Zowel lichamelijke als psychische klachten	4,3%	1
answered question	23	
skipped question	18	

15. Heeft u de indruk dat deze klachten het gevolg waren van het werk dat u deed?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, hoofdzakelijk gevolg van mijn werk	4,3%	1
Ja, deels gevolg van mijn werk	8,7%	2
Nee, geen gevolg van mijn werk	87,0%	20
answered question	23	
skipped question	18	

16. Ik ervaar de werkdruk als:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Laag	7,3%	3
Matig	46,3%	19
Hoog	39,0%	16
Zeer hoog	7,3%	3
answered question	41	
skipped question	0	

17. Ik ervaar de werksfeer als:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Goed	61,0%	25
Redelijk	36,6%	15
Matig	2,4%	1
Slecht	0,0%	0
answered question	41	
skipped question	0	

18. Heeft u moeite met dingen onthouden?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nooit	4,9%	2
Zelden	51,2%	21
Soms	34,1%	14
Regelmatig	9,8%	4
Altijd	0,0%	0
answered question	41	
skipped question	0	

19. Vindt u uw werk geestelijk inspannend?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nooit	12,2%	5
Zelden	12,2%	5
Soms	29,3%	12
Regelmatig	29,3%	12
Altijd	17,1%	7
answered question	41	
skipped question	0	

20. Bepaalt u zelf de volgorde/planning van uw werkzaamheden?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, regelmatig	61,0%	25
Ja, soms	19,5%	8
Nee	19,5%	8
answered question	41	
skipped question	0	

21. Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, regelmatig	80,5%	33
Ja, soms	12,2%	5
Nee	7,3%	3
answered question	41	
skipped question	0	

22. Kunt u zelf bepalen op welke tijden u werkt?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja, regelmatig	46,3%	19
Ja, soms	22,0%	9
Nee	31,7%	13
answered question	41	
skipped question	0	

23. Wilt u uw huidige werk tot uw pensioengerechtigde leeftijd voortzetten?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	51,2%	21
Nee	9,8%	4
Weet niet	39,0%	16
answered question	41	
skipped question	0	

24. Denkt u - lichamelijk en geestelijk - in staat te zijn uw huidige werk tot uw pensioengerechtigde leeftijd voort te zetten?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	53,7%	22
Nee	9,8%	4
Weet niet	36,6%	15
answered question	41	
skipped question	0	

25. Ziet u belemmeringen om door te werken in uw huidige functie?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	22,0%	9
Nee	78,0%	32
answered question	41	
skipped question	0	

26. Welke belemmeringen ziet u om door te werken in uw huidige functie?		
Answer Options	Response Count	
	9	
answered question	9	
skipped question	32	
Number		
1	Ik hoef niet door te werken, en stop tegelijk met mijn echtgenoot	
2	Burn-out	
3	Werkdruk	
4	Duur arbeidstijd (lager % dienstverband - minder uren per dag)	
5	Psychisch belasting is hoog (te hoog).	
6	Concentratie, verwarring, angst om fouten maken	
7	Tinnitus klachten met de daarbij behorende belemmeringen.	
8	Werkdruk icm leeftijd	
9	Trager worden, geheugen vermindert, last van de ogen tgv computerschermen, last aan handen, polsen, armen, schouders.	

27. Zou u, als het aan u lag, over 5 jaar nog bij deze organisatie werken?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	75,0%	30
Nee	12,5%	5
Weet niet	10,0%	4
Niet van toepassing	2,5%	1
answered question	40	
skipped question	1	

28. Welke omstandigheden zouden het u makkelijker maken tot uw pensioen door te werken? (meerdere antwoorden mogelijk)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Lichter werk (fysiek en/of psychisch)	22,0%	9
Minder zorgtaken voor familie of andere naasten	4,9%	2
Minder uren of minder dagen per week werken	65,9%	27
Betere gezondheid	12,2%	5
Omscholing/bijscholing	2,4%	1
Meer uitdaging of voldoening in het werk	17,1%	7
Als stoppen financieel onaantrekkelijker wordt	22,0%	9
Werkgever/collega's die ondersteunen dat ik langer doorwerk	12,2%	5
Familie/vrienden die ondersteunen dat ik langer doorwerk	4,9%	2
Niet van toepassing	26,8%	11
Andere omstandigheden, namelijk:	6	
answered question	41	
skipped question	0	

Number	Response Date	Andere omstandigheden namelijk:	
1	als er zich een scheiding zou voordoen,		
2	minder stress op de werkvloer.		
3	minder uren werken maar met behoud van pensioen		
4	Flexibele arbeidstijden		
5	indien gezondheid het toelaat		
6	Inzicht in werkdruk op afdelingsniveau waardoor de werkdruk beter gemanaged kan worden.		

29. Zijn er volgens u (verdere) aanpassingen nodig op uw werkplek of uw werkzaamheden in verband met uw gezondheid? (meerdere antwoorden mogelijk)			
Answer Options	Response Percent		Response Count
Nee	63,4%		26
Ja, in functie of takenpakket	9,8%		4
Ja, in hulpmiddelen of meubilair	9,8%		4
Ja, in opleiding of omscholing	2,4%		1
Ja, in werktijden	12,2%		5
Ja, in toegankelijkheid tot het gebouw	0,0%		0
Ja, in hoeveelheid werk	17,1%		7
Ja, andere aanpassingen, namelijk:	7,3%		3
answered question	41		
skipped question	0		
Number	Response Date	Ja, andere aanpassingen namelijk:	
1	Ongewenst gedrag aanpakken.		
2	beweging op de werkvloer		
3	Splitsen van operationele inkooptaken met tactische inkooptaken. In termen van Operationele Excellence: Muda. Schaal 10,11,12 doet veel te veel operationele taken waardoor er nogal veel verspilling van talent optreedt. Marktonderzoeken en pro-actief tactisch inkoop leiden hier onder. De marktkennis kan stukken hoger indien hiervoor structureel tijd wordt vrijgemaakt.		

30. Heeft uw leidinggevende aandacht voor:					
Answer Options	Nee	Ja, in beperkte mate	Ja, in grote mate	Niet van toepassing	Response Count
Uw functie/loopbaan in relatie tot uw leeftijd en levensfase	16	12	7	6	41
Loopbaanafbouw	15	11	3	12	41
Uw gezondheid en energie	5	19	10	7	41
Uw schooling /ontwikkelingsbehoefte	7	17	9	8	41
Werk-privé balans	8	19	7	7	41
Arbeidsomstandigheden (belastende factoren/werkdruk)	7	22	9	3	41
Werksfeer/werkrelatie met collega's	7	19	11	4	41
Werkplezier	6	19	11	5	41
Uw behoeften/wensen	4	18	15	4	41
answered question	41				
skipped question	0				

31. Laat uw leidinggevende waardering blijken voor uw werk?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	70,7%	29
Nee	29,3%	12
answered question	41	
skipped question	0	

32. Vindt u dat uw leidinggevende meer voor u zou kunnen doen?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	46,3%	19
Nee	53,7%	22
answered question	41	
skipped question	0	

33. Wat zou uw leidinggevende meer voor u kunnen doen?			
Answer Options	Response Count		
	19		
answered question	19		
skipped question	22		
Number			
1	meer waardering voor werk		
2	meer aandacht aan personele invulling		
3	betrokkenheid		
4	luisteren		
5	meer betrokkenheid tonen		
6	luisteren. actie ondernemen.		
7	zie vorige vraag		
8	betere werkverdeling		
9	meer aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid - lange termijnplanning		
10	Meer intrinsiek interesseren voor de inhoud van het werk (knelpunten onderkennen)		
11	functiewaardering		
12	Meer waardering en communicatie verbeteringen aanbrengen		
13	rekening houden met de verdeling van de taken		
14	Ondersteuning		
15	meer tijd om te kunnen luisteren naar wat speelt binnen de afdeling		
16	Complimenteren.		
17	respect tonen		

18	Meer open staan voor problemen, mogelijkheden en wensen van oudere medewerkers.
19	Niet specifiek voor mij, wel voor andere, oudere collega's, die niet meer zo veel puf/energie hebben.

34. Zijn er knelpunten/irritaties tussen oudere en jongere medewerkers op uw afdeling?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	9,8%	4
Nee	90,2%	37
answered question	41	
skipped question	0	

35. Welke knelpunten/irritaties betreft het?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Werkhouding jongeren	25,0%	1
Vooroordelen over oudere medewerkers	0,0%	0
Irritaties in het algemeen	50,0%	2
Anders, namelijk	25,0%	1
answered question	4	
skipped question	37	

36. Maakt uw leidinggevende een onderscheid tussen 'jonge en oude' medewerkers?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	9,8%	4
Nee	90,2%	37
answered question	41	
skipped question	0	

37. Bent u bereid een lagere functie met minder salaris aan te nemen als u hierdoor langer en prettiger kunt doorwerken?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	4,9%	2
Nee	68,3%	28
Weet niet	26,8%	11
answered question	41	
skipped question	0	

38. Heeft u er het afgelopen jaar over nagedacht om binnen het MUMC+ een andere functie te zoeken?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	17,1%	7
Nee	82,9%	34
answered question	41	
skipped question	0	

39. Heeft u er in het afgelopen jaar over nagedacht om buiten het MUMC+ werk te zoeken?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	12,2%	5
Nee	87,8%	36
answered question	41	
skipped question	0	

40. Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ja	9,8%	4
Nee	53,7%	22
Niet van toepassing	36,6%	15
answered question	41	
skipped question	0	

41. Wat vindt u tot nu toe het meest succesvolle beleid voor oudere werknemers (denk aan bv. azM beweegt, bedrijfsfitness, (extra) persoonlijk budget, arbomaatregelen) ?	
Answer Options	Response Count
41	41
answered question	41
skipped question	0

Number			
1	de 80/90/100% regeling. Ik kan er zelf nog geen gebruik van maken maar dit is een goede regeling om mensen te kunnen behouden v.w.b. hun inzetbaarheid.		
2	80 - 90 -100 regeling		
3	Arbomaatregelen treffen		
4	Wellicht de nieuwe 80-90-100 regeling.		
5	bedrijfsfitness.		
6	aandacht voor gezond leven, de 80-90-100% regeling. vrije tijd uit persoonlijk budget		
7	extra persoonlijk budget		
8	extra PB		
9	80-90-100 regeling		
10	den laatste regeling van 62 jaar		
11	80 90 100 regeling		
12	persoonlijk budget		
13	alles is even succesvol		
14	persoonlijk budget, azM beweegt		
15	redelijk		
16	EPB - 80/90/100-regeling		
17	80,90,100 % regeling.		
18	Arbomaatregelen, bedrijfsfitness		
19	bedrijfsfitness		
20	azM beweegt		
21	azM Beweegt, 80/90/100 regeling		
22	arbomaatregelen.		
23	Gering. Wel de 80/90/100 regeling.		
24	persoonlijk budget		
25	bedrijfsfitness		
26	bedrijfsfitness		

27	persoonlijk budget, arbo maatregelen
28	persoonlijk budget
29	Voor mij zelf azM beweegt
30	regeling om 60 plussers 1 dag per week minder te laten werken
31	80-90-100 regeling
32	arbo maatregelen
33	extra pb, 80/90/100% regeling
34	80 90 100 regeling
35	extra PB
36	Arbomaatregelen, extra persoonlijk budget
37	persoonlijk budget.
38	geen oordeel
39	de 80-90-100 regeling
40	extra persoonlijk budget
41	PB

42. Wie is er volgens u verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemer?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Het is de verantwoordelijkheid van de werknemer	0,0%	0
Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever	9,8%	4
Het is de verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer	90,2%	37
answered question	41	
skipped question	0	

43. Wat doet u zelf om duurzaam inzetbaar te blijven?			
Answer Options		Response Count	
		41	
answered question		41	
skipped question		0	
Number			
1	Proberen fit te blijven en gemotiveerd.		
2	fit en gezond blijven ; conditie en ontspanning en inspanning moet in balans zijn		
3	Sporten om gezond te blijven en te ontspannen		
4	Aandacht voor eigen gezondheid en ontspanning.		
5	sporten gezond eten		
6	meer beweging, leren omgaan met stress		
7	Proberen lichamelijk en geestelijk gezond te blijven		
8	Sport		
9	Sporten		
10	zorg dragen voor mijn gezondheid		
11	sporten en gezond leven		
12	Bewegen		
13	probeer situaties te negeren die weer een onprettige sfeer veroorzaken. Ongewenst gedrag		
14	proberen gezond te blijven/bewegen/gezonde voeding		
15	ik probeer niet te stressen. Ik geef bij de leidinggevende de problemen v.d. werkdruk aan		
16	Bewust minder werken - leeftijdsbewust beleid bespreekbaar maken.		
17	Letten op voeding, regelmatig sporten.		
18	extra informatie vragen om bij te leren.		
19	positief blijven, mijn werk met plezier doen en uitdaging zoeken		

20	Met medische hulp zorgen om weer gezond te worden		
21	Sporten en op tijd privé en werk scheiden. Al is dat niet altijd makkelijk		
22	mijn best		
23	Fit blijven.		
24	bewegen		
25	beweging		
26	sporten		
27	sporten		
28	niets		
29	Gezond leven, letten op wat ik eet, voldoende bewegen.		
30	momenteel nog niets		
31	Veel lange afstandswandelingen ondernemen. Prive en werk goed gescheiden houden		
32	gezond leven, en proberen werk en prive gescheiden te houden, tijdig knelpunten bespreken met leidinggevende.		
33	gezond en flexibel blijven		
34	interesse en vertrouwen		
35	plezier te beleven in het werk , gezond proberen te blijven en als iets niet goed gaat er meteen op reageren en niet de emmer laten vollopen tot het te laat is		
36	Zo gezond mogelijk te leven en veel te bewegen.		
37	Nieuwe werkmethodes eigen maken.		
38	gezond blijven		
39	Gezond leven, nieuwe dingen binnen het werk aanleren, evenwicht zoeken tussen thuis- en werksituatie.		
40	In extreme gevallen mijzelf beschermen door nee te zeggen.		
41	Plezier en uitdaging in het werk behouden.		

Bijlage VIII Interviewvragen en resultaten

Topiclijst interview leidinggevenden

- Interview op 23-3-2016 met Clusterleider 1.
- Interview op 15-4-2016 met Clusterleider 2.
- Interview op 25-4-2016 met Clusterleider 3.

Algemeen

1. Welk soort activiteiten aangaande 'ouder worden' heeft het management in de afgelopen periode in gang gezet?

Clusterleider 1

- Strategische personeelsplanning: analyse personeelsbestand voor nu en de komende jaren. Evenwichtig personeelsbestand is het doel, echter omloopsnelheid personeel is er nauwelijks. Er is weinig verloop en veelal sprake van een vaste bezetting. Een medewerker blijft vaak op dezelfde plek (oudere medewerker blijft tot aan zijn of haar pensioen).
- Daarom ook focus op vitaliteit medewerker tot zijn of haar pensioen. O.a. door aanbieden Arbo voorzieningen en overige maatregelen m.b.t. vitaliteit: ergonomie werkplek, bespreekbaar maken tijdens jaargesprek. Preventie uitval. Arbo-onderzoek is structureel niet standaard voor elke medewerker, dit dient ook vanuit medewerker zelf te komen.
- 80/90/100 regeling voor medewerkers van 62 jaar en ouder die minimaal 62,5% werken (minimaal restant arbeidsomvang van 50%), vast dienstverband hebben en minimaal 10 jaar werken in MUMC+.

Clusterleider 2

- Strategische personeelsplanning: hier is eenmalig een presentatie vanuit P&O over geweest, echter het management is hier verder niet mee aan de slag gegaan. De noodzaak wordt ook niet zo gevoeld, omdat er maar een minimaal aantal medewerkers de organisatie binnenkort zal verlaten.
- Inzet Arbo maatregelen: recent heeft een deskundige van de arbodienst alle werkplekken bezocht en adviezen op maat gegeven. Het meubilair is afgestemd op de medewerker.
- Wanneer er gevraagd wordt naar kennisoverdracht van de oudere medewerker wordt vermeld dat er gestreefd wordt naar kennisverdeling over minstens 2 medewerkers (back-up). Ook wordt aangegeven dat dit lastiger is bij specifieke kennis.

Clusterleider 3

- 80/90/100 regeling.
- Strategische personeelsplanning wordt in de praktijk nog niet echt toegepast.
- Er wordt geen onderscheid gemaakt in jong vs. oud en er wordt gestreefd naar het gezond houden van medewerkers van alle leeftijden.

2. Zijn er op dit moment problemen/knelpunten in verband met het groeiende aantal ouder wordende medewerkers?

- Zo ja: welke problemen/knelpunten
- Hoe gaat u hier mee om?

Clusterleider 1

- Nu zijn er nog geen concrete problemen, echter op de lange termijn in de toekomst worden wel problemen verwacht qua evenwichtige personeelssamenstelling (uitstroom ouderen, kennis/ervaring verlaat de organisatie; hoe blijft deze kennis toch binnen organisatie etc). Tevens is er sprake van een vergrijzend personeelsbestand, het is een uitdaging om deze medewerkers vitaal te houden tot hun pensioen.

Clusterleider 2

- Op dit heeft een deel van de oudere medewerkers rugklachten/nekklachten en hierdoor treedt ook verzuim op. Arbomaatregelen bieden hier vaker uitkomst.
- Oudere medewerkers hebben zichtbaar meer moeite met systemen en automatisering. Een optie is om te kijken naar een herverdeling van de werkzaamheden.

Clusterleider 3

- Er zijn nu nog geen zichtbare knelpunten. In ieder geval geen uitval van medewerkers en de fysieke belasting is laag. In de toekomst verwacht ik wel problemen met de mentale belasting, wat betreft werktempo en arbeidsintensiteit. Het is voor sommige oudere medewerkers lastig de veranderde eisen in het werk en de omgeving mee te volgen.

3. Verwacht u in de toekomst knelpunten in verband met het groeiende aantal oudere medewerkers?

- Zo ja: welke?
- Wat gaat u hiermee doen?

Clusterleider 1/2
Zie antwoord bij 2.

Werkomgeving

1. Is het werk dat de medewerkers moeten verrichten zwaar? (lichamelijk, psychisch)

Clusterleider 1/2.

Niet van toepassing. Het werk is niet van dien aard dat psychische of lichamelijke belasting een grote rol speelt.

Clusterleider 3:

Niet van toepassing.

2. Tegen welke knelpunten/problemen loopt u momenteel tegenaan als het gaat om uw ouder wordende medewerker?

- a. Motivatie
- b. Scholing
- c. Betrokkenheid
- d. Competenties
- e. Gezondheid
- f. Veranderbereidheid
- g. Automatisering
- h. Anders, namelijk

Clusterleider 1:

De oudere medewerker (met name de medewerker met het operationele taken) is in het algemeen minder bereid om te veranderen, scholing te volgen en mee te ontwikkelen met nieuwe systemen (automatisering). Hier ontstaat dan vaker weerstand. De motivatie kan hierbij geprikkeld worden door de voordelen aan te geven van bepaalde systemen, veranderende processen etc. Er wordt zoveel mogelijk ingespeeld op gezondheidsproblemen en vooral op preventie door de genoemde Arbo maatregelen.

Clusterleider 2:

De motivatie en betrokkenheid onder de groep oudere medewerkers is goed. Er is een opleidingsplan voor scholing. Zoals eerder benoemd hebben veel oudere medewerkers zichtbaar moeite met automatisering en dit vormt een knelpunt. Op het gebied van gezondheid zijn rug/nekklachten reeds eerder benoemd.

Clusterleider 3:

Oudere medewerkers zijn niet minder betrokken of gemotiveerd. In de toekomst verwacht ik wel problemen met werktempo.

3. Kunt u vertellen hoe medewerkers omgaan met het feit dat ze ouder worden?

Clusterleider 1/3:

Er is geen concreet antwoord gegeven op deze vraag.

Clusterleider 2:

De medewerkers kaarten knelpunten aan bij mij als leidinggevende (bv. op het gebied van gezondheid)

4. Hoe kunnen medewerkers actief worden en blijven om te werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid?

Clusterleider 1

Proactief zijn en eigen verantwoordelijkheid dragen voor duurzame inzetbaarheid en bespreekbaar maken van de eigen inzetbaarheid, loopbaan en vitaliteit tijdens het jaargesprek.

Clusterleider 2

Het is een wisselwerking tussen leidinggevende en werknemer. Teambuilding en personeelsuitjes dragen bij aan de werksfeer en de sociale arbeidsrelatie.

Clusterleider 3:

Motiveren, waarderen, betrokkenheid en aandacht voor gezondheid en scholing dragen hieraan bij.

5. Wat zijn uitdagingen bij het ouder worden om het werk in de toekomst goed te kunnen blijven doen?

Clusterleider 1:

Automatisering en scholing/cursussen.

Clusterleider 2:

Automatisering en gezondheid.

Clusterleider 3:

Mentale belasting en werktempo.

Generatiekloof

1. Signaleert u verschillen tussen oudere en jongere medewerkers op uw afdeling?

- Zo ja: welke?
- Hoe gaat u hiermee om?
- Hoe gaan deze groepen met elkaar om?

Clusterleider 1:

Eigenlijk zijn er geen merkbare verschillen tussen de oudere en jongere medewerkers, buiten genoemde scholing/automatisering. De motivatie, positieve werkhouding etc. is bij beiden veelal aanwezig. De omgang tussen jong en oud is tevens goed.

Clusterleider 2:

Er zijn geen grote verschillen waarneembaar. Er is tevens sprake van een goede verstandhouding.

Clusterleider 3:

Er zijn geen grote verschillen. Sommige ouderen tellen wel zichtbaar af tot hun pensioen, maar dat geldt lang niet voor alle oudere medewerkers. De ouderen zijn in het algemeen juist wel gedreven en ten opzichte van de jongere generatie minder gemotiveerd door externe prikkels.

2. Zijn er knelpunten/irritaties tussen oudere en jongere medewerkers op uw afdeling?

- Zo ja: welke?
- Hoe gaat u hiermee om?

Clusterleider 1/2/3:

Niet van toepassing. Zie vraag 1.

3. Zijn er taken/activiteiten die oudere medewerkers juist beter kunnen/doen dan jongere?

- Zo ja: welke?

Clusterleider 1

-Ja. Echter niet concreet te benoemen welke taken dit zijn. Dit is afhankelijk van de situatie. De reden dat taken/activiteiten beter door ouderen gedaan kunnen worden is de ervaring/kennis van de oudere medewerker.

Clusterleider 2

-Geen concrete taken benoemd buiten de automatisering die een probleem vormt bij een aantal oudere medewerkers.

Clusterleider 3

-Nee er wordt geen onderscheid gemaakt.

4. Zijn er taken die u liever door oudere medewerkers laat doen dan door jongere?

- Zo ja: welke taken en waarom?
- Zo nee: waarom niet?

Clusterleider 1

Zie 3. Vanuit de expertise van de oudere medewerker kunnen zij vaak taken/problemen met meerdere oplossingsrichtingen aanpakken. Hier heeft de oudere medewerker beter zicht op. Wederom niet concreet te benoemen welke taken.

Clusterleider 2/3

Nee.

5. Besteedt het management aandacht aan verandering van de beeldvorming over/bij ouderen?

Clusterleider 1/2/3

Niet zo zeer van toepassing, omdat er geen zichtbare generatiekloof aanwezig is.

Beleid

1. Hoe gaat de organisatie om met de verschillende behoeften van de ouder wordende medewerkers?

Clusterleider 1

Zie vraag 1 bij Algemeen. Er wordt centraal beleid uitgezet (regelingen, maatregelen). Dit wordt regelmatig besproken in MT en clusteroverleggen (Arbo is vast agenda-item). Er wordt ingezet op preventie van uitval. Op afdelingsniveau: Dialoog met medewerkers tijdens jaargesprek over duurzame inzetbaarheid.

Clusterleider 2

De organisatie treft diverse maatregelen:

- Gezondheidsmanagement aanwezig.
- 80/90/100 regeling in het leven roepen (leeftijdsgrens van 62 jaar is wel wat hoog).
- Extra persoonlijk budget voor extra verlofdagen.

Clusterleider 3

Er zijn diverse regelingen in het leven geroepen, zoals 80/90/100 regeling en Arbomaatregelen.

2. Kunt u vertellen op welke leeftijd de medewerkers de organisatie verlaten en hoe dit verloopt? (is er sprake van onvrijwillig/vrijwillig verloop?) En hoe worden medewerkers hierbij ondersteund?

Clusterleider 1

Veel medewerkers binnen F&I blijven werkzaam op dezelfde afdeling/functie tot hun pensioen. Zij worden ondersteund door diverse maatregelen en regelingen die eerder zijn benoemd.

Clusterleider 2/3

Niet aan bod gekomen.

3. Bent u als leidinggevende op de hoogte van het instrumentarium dat de organisatie ingezet heeft om de oudere medewerkers te ondersteunen?

Clusterleider 1:

Ja.

Clusterleider 2:

Ja, in grote mate. Wanneer dit nodig is hebben we P&O achter de hand, alwaar we advies vragen.

Clusterleider 3:

Ja, ik zou me wel nog wat meer kunnen verdiepen hierin.

4. Zijn er interne factoren die de inzetbaarheid van ouder wordende medewerkers tot nu toe hebben belemmerd?

Clusterleider 1:

Dit is niet van toepassing binnen F&I, echter wel voor specifieke beroepsgroepen zoals verpleegkundigen en medewerkers logistiek waarbij fysieke en psychische belasting hoger is.

Clusterleider 2/3:

Nee.

5. Wat vindt u tot nu toe het meest succesvol in het beleid voor oudere medewerkers?

- Waarom is dit succesvol?
- Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Clusterleider 1:

80-90-100 regeling en Arbo maatregelen. Dit speelt in op behoeften van de oudere medewerker.

Clusterleider 2:

80-90-100 regeling en Arbo maatregelen, maar ook de vitale medewerker (bv fitness).

Clusterleider 3:

80-90-100 regeling en Arbo.

6. Wat zou volgens u de organisatie moeten doen om knelpunten in verband met het groeiende aantal ouderen op te lossen?

- Niets, de afdeling moet het zelf doen: organisatie creëert echter wel kaders en randvoorwaarden, de afdelingen moeten dit vervolgens zelf oppakken.
- Anders namelijk:

Clusterleider 1:

Niets, de afdeling moet het zelf doen de organisatie creëert echter wel kaders en randvoorwaarden, de afdelingen moeten dit vervolgens zelf oppakken

Clusterleider 2:

Preventief beleid inzetten.

Clusterleider 3:

Gezond leven promoten.

7. Wat zou volgens u de organisatie kunnen doen om oudere medewerkers te behouden?

- Wat kan volgens u de organisatie doen om oudere medewerkers het werk makkelijker te maken?

Clusterleider 1:

Regelingen zoals de 80-90-100 regeling zijn positieve acties om de oudere medewerker met plezier aan het werk te houden.

Clusterleider 2/3:

Reeds aan de orde geweest.

8. Waar heeft u behoefte aan, gekeken naar de eigen afdeling en eigen medewerkers, ter ondersteuning van uw ouder wordende medewerkers (wat is er nodig voor de oudere medewerker om gezond de eindstreep te halen)?

Clusterleider 1:

Er worden geen concrete aanvullingen genoemd. Er bestaat tevredenheid over het aanwezige beleid en maatregelen. Bewustwording binnen de organisatie is aanwezig, er worden kaders gecreëerd voor de afdelingen om verder aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Clusterleider 2:

Maatregelen op het gebied van gezondheid, echter er zijn wel al een aantal goede maatregelen (e-bikes bv). Er zou tevens een niet-roken beleid ingevoerd moeten worden.

Clusterleider 3:

Aandacht voor motivatie, scholing en gezondheid.

9. Heeft F&I een overzicht gemaakt van de huidige personeelsbezetting en een overzicht van de personeelsbezetting over vijf jaar? Welke (drie) onderdelen op het gebied van ouderenbeleid zijn er gekozen (prioritering), zijn er targets en een planning opgesteld (conform beleidsplan levensfasegericht personeelsbeleid).

Clusterleider 1:

Ja middels het instrument strategische personeelsplanning is er een personeelsplan gemaakt. Het is echter lastig om targets te stellen. Het doel is een evenwichtige personeelsbezetting (van elke leeftijdscategorie een vertegenwoordiging/verhouding jong-oud), echter dit is lastig te verwezenlijken. Er is namelijk weinig verloop. Prioriteit ligt bij vitaliteit van de oudere medewerkers en kennis van de oudere medewerker behouden binnen de organisatie, ook wanneer deze groep de organisatie verlaat.

Clusterleider 2:

Er is gestart met strategische personeelsplanning, maar de uitwerking hiervan is nihil en wordt op dit moment ook niet geprioriteerd vanwege het feit dat maar een klein aantal medewerkers de organisatie op korte termijn zal verlaten. Er is geen concrete prioritering aangebracht in het ouderenbeleid door F&I.

Clusterleider 3:

Nee is er wel gestart met SPP, maar dit wordt in de praktijk niet echt toegepast.

Rol leidinggevende

1. Kunt u vertellen wat u rol als leidinggevende is in het kader van duurzame inzetbaarheid?

Clusterleider 1:

In gesprek gaan met medewerker en behoeften van deze oudere medewerkers (bv tijdens jaargesprekken) in beeld brengen. Kaders en mogelijkheden van het beleid rondom duurzame inzetbaarheid kenbaar maken aan medewerkers.

Clusterleider 2:

Stimuleren gezond leven bij de medewerkers en toegankelijk zijn voor de medewerkers voor een gesprek. De deur staat altijd open.

Clusterleider 3:

De leidinggevende moet ook een peoplemanager kunnen zijn en geen onderscheid maken tussen jong en oud. Wel dient er aandacht te zijn voor de individuele behoeften van oudere medewerkers. Motiveren, waarderen, betrokkenheid en aandacht voor gezondheid en scholing worden aanvullend genoemd.

2. Kunt u iets vertellen wat de rol van medewerker is in het kader van duurzame inzetbaarheid?

Clusterleider 1:

De medewerker heeft ook eigen verantwoordelijkheid voor zijn of haar vitaliteit, loopbaan, duurzame inzetbaarheid. De medewerker dient zelf ook zaken bespreekbaar te maken.

Clusterleider 2:

Het is een wisselwerking. De medewerkers zelf dient ook actief te werken aan zijn of haar gezondheid en dient tijdig knelpunten op het gebied van inzetbaarheid aan te geven.

Clusterleider 3:

Actief en betrokken blijven, gebruik maken van de eigen expertise. Het blijft wel een wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker.

3. Besteedt u bij oudere medewerkers op uw afdeling in het jaargesprek aandacht aan:

- Verhouding belasting/belastbaarheid
 - Afspraken over het vervolg van de samenwerking: wat heeft de medewerker nodig om goed te kunnen blijven functioneren
 - Is verandering van de inhoud van het werk wenselijk c.q. noodzakelijk
 - Eventuele benodigde ondersteuning bij uitvoering van de werkzaamheden (b.v. ondersteuning bij ICT)
 - Mantelzorg
 - Werk-prive balans
 - Anders namelijk:
- Zo ja, wat is het resultaat?
- Zo nee, waarom niet?

Clusterleider 1:

Ja. Er wordt juist tijdens het jaargesprek stil gestaan bij deze onderwerpen.

Clusterleider 2:

Ja. Er wordt stilgestaan bij o.a. werksfeer, scholing, arbeidstijd.

Clusterleider 3:

Ja, er is een vast format voor het jaargesprek.

4. Praat u met de oudere medewerkers op uw afdeling (bijvoorbeeld tijdens het jaargesprek) over hun loopbaanperspectief met bijvoorbeeld aandacht voor:

- Loopbaanopbouw/loopbaan in relatie tot leeftijd (mogelijkheden loopbaancoaching): ja.
- Levensfase waarin medewerkers verkeren: ja.
- Creëren van functies: nee.
- Deelname projecten: ?
- Begeleidingstaken (belangstelling en affiniteit mentorschap): ?
- Mobiliteit: ja
- Scholing: ja
- Evaluatie door de werknemer van de afgelopen periode en voorstellen van de werknemer voor zijn loopbaanontwikkeling op korte en middellange termijn: ja
- Eventueel demotie: ja
- Anders namelijk-----

Clusterleider 1:

Er wordt samen met de medewerker gekeken naar eventuele aanpassing van het takenpakket wanneer dit takenpakket niet meer passend is bij de oudere medewerker. Eventueel worden taken afgeschoven. Demotie komt vaak eerder vanuit medewerker zelf. Echter zoals eerder benoemd blijven oudere medewerkers vaak in dezelfde functie tot hun pensioen. Ze maken dan ook niet zo snel gebruik van loopbaanadvies.

Clusterleider 2/3:

Zie vraag 3.

Arbo

1. Maakt u gebruik van ARBO maatregelen voor oudere medewerkers binnen uw afdeling zoals:

Clusterleider 1:

- Re-integratie: Ja
- Hulpmiddelen om de fysieke belasting te verminderen: Ja
- Ergonomische/Arbo maatregelen: Ja
- Creëren van specifieke functies voor ouderen zoals begeleiding van jongeren: geen specifieke functies, maar wel overdragen van kennis naar de jongere medewerker.
- Anders namelijk:

Clusterleider 2:

- Re-integratie: Ja
- Hulpmiddelen om de fysieke belasting te verminderen: Ja
- Ergonomische/Arbo maatregelen: Ja
- Creëren van specifieke functies voor ouderen zoals begeleiding van jongeren: Nee. Wanneer gevraagd wordt naar mentorship geeft de clusterleider aan geen voorstander hiervan te zijn, omdat kennis bij meer dan 1 medewerker aanwezig is.
- Anders nl:

Clusterleider 3:

- Re-integratie: Ja
- Hulpmiddelen om de fysieke belasting te verminderen: Ja
- Ergonomische/Arbo maatregelen: Ja
- Creëren van specifieke functies voor ouderen zoals begeleiding van jongeren: ?
- Anders nl:

2. Past u de werkomstandigheden voor ouderen op uw afdeling aan zoals:

- Roosters
- Regelmogelijkheden
- Taakverlichting
- Ander takenpakket
- Flexibele werktijden
- Thuis en telewerken: dit ligt nog bij de OR/Management.
- Anders namelijk:

Clusterleider 2:

Minder uren werken komt ook aan de orde.

Clusterleider 3:

Ja, behalve taakverlichting en thuis- en telewerken.

Overige

Hoe bereiken we dat de medewerkers de enquêtes invullen (voorkomen overlap MTO)?

Clusterleider 1:

Korte en bondige enquête die maximaal 5-10 tijd in beslag neemt. Introductie: enquête met mededeling hoelang enquête invullen circa zal duren. Clusterleiders informeren voorafgaand aan het versturen.

Mathematical Word Problems
 Draw a card at random from the deck.
 The probability of drawing a 10 is _____.

