



Gezond en bevlogen de eindstreep halen

Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar preventieve maatregelen om het arbeidsgebonden ziekteverzuim van psychische aard terug te brengen en het formuleren van maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen onder de groep medewerkers van 50 jaar en ouder van Provincie Limburg.

Afstudeerscriptie
Bachelor People & Business Management
Froukje van der Meer
3 juni 2016

Auteur Froukje van der Meer
Studentnummer 1223178
Begeleider Rik Loffeld
Zuyd Hogeschool
Tweede beoordelaar Iris Waldram

**ZU
YD**

provincie limburg



Voorwoord

Mijn laatste schooljaar op de opleiding People & Business Management is voorbij gevlogen. In februari begon de periode van het schrijven van de scriptie. Toen leek alles nog heel ver weg en geleidelijk aan kwam de deadline voor het inleveren van de scriptie steeds dichterbij.

Na een paar sollicitaties ben ik terecht gekomen bij Provincie Limburg. Hier mocht ik een scriptie schrijven over de onderwerpen 'duurzame inzetbaarheid' en 'psychosociale arbeidsbelasting'. De periode waarin ik deze scriptie heb geschreven, wil ik typeren als heel druk, maar ontzettend leerzaam. Tussen het vele lezen en schrijven door heb ik in deze periode ook nog een paar tentamens afgerond.

Deze scriptie is tot stand gekomen met hulp van mijn lieve collega's bij het cluster P&O en mijn begeleidster Ellie. Ik kon altijd rekenen op hun feedback. Ook mijn begeleider Rik wil ik bedanken voor zijn feedback en tips.

Maar ook buiten de muren van het Gouvernement heb ik veel steun ervaren van mensen.

Of het nu ging om een luisterend oor van mijn ouders of de gesprekken over de scriptie met mijn vrienden. Ik wil mijn familie en vrienden dan ook super bedanken voor hun steun in de afgelopen maanden!

Tot slot rest mij niks meer dan u veel plezier te wensen met het lezen van mijn afstudeerscriptie!

Froukje van der Meer
Heerlen, 2016

Managementsamenvatting

Tegenwoordig moeten werknemers steeds langer doorwerken. De pensioenleeftijd stijgt waardoor medewerkers duurzaam inzetbaar moeten blijven. Gezonde en breed inzetbare medewerkers worden daardoor steeds belangrijker. Medewerkers zijn steeds meer zelf verantwoordelijk voor hun duurzame inzetbaarheid en de organisatie heeft hierbij een belangrijke stimulerende en faciliterende rol.

Ook bij Provincie Limburg werken veel medewerkers boven de 50 jaar en wordt hun duurzame inzetbaarheid als cruciaal gezien. Daarnaast is ook het ziekteverzuim hoog binnen de provinciale organisatie en is er sprake van een toenemende psychosociale arbeidsbelasting onder medewerkers van 50 jaar en ouder. De Provincie wil zich richten op de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers, zodat zij gezond en vitaal met hun loopbaan kunnen doorgaan.

In het onderzoek gaat het vooral om preventieve aandacht voor de ontwikkeling van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. In die context staat de psychosociale arbeidsbelasting onder de groep medewerkers van 50 jaar en ouder centraal.

De probleemstelling van dit onderzoek is dan ook als volgt geformuleerd:

Hoe kan de Provincie Limburg het hoge ziekteverzuim onder werknemers van 50 jaar en ouder als gevolg van arbeidsgebonden klachten van psychische aard terugbrengen en bij deze medewerkers in de toekomst duurzame inzetbaarheid bevorderen?

Om tot een gedegen antwoord op de probleemstelling te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
- Hoe ervaren medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie?
- Wat is de houding van de directie, OR, managers en medewerkers ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?
- Op welke manier draagt duurzame inzetbaarheid van de medewerkers bij aan het verlagen van het ziekteverzuim?
- Welke activiteiten kan Provincie Limburg ondernemen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren?
- Welke preventieve maatregelen kan de organisatie nemen om het ziekteverzuim bij de medewerkers, als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, terug te dringen?

Binnen dit onderzoek is als eerste een literatuuronderzoek uitgevoerd. Er is onderzoek gedaan naar de definitie van duurzame inzetbaarheid door verschillende kenmerken te formuleren.

Duurzame inzetbaarheid wordt opgesplitst in drie kenmerken: vitaliteit, werkvermogen en employability. Daarnaast is in de literatuurstudie ook aandacht besteed aan psychosociale arbeidsbelasting. Aan de hand van het Job-Demands Control-model wordt aandacht besteed aan de volgende kenmerken: stressoren, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers.

De resultaten van dit onderzoek zijn afkomstig van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

Via een enquête onder 300 respondenten en zeven interviews met managers, medewerkers, OR en experts zijn verschillende gegevens verzameld. De enquête is gebaseerd op de kenmerken van duurzame inzetbaarheid. Door de enquête kan een algemeen beeld van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van 50 jaar en ouder worden geschetst.

De interviews zijn gebruikt om te onderzoeken hoe psychosociale arbeidsbelasting onder de medewerker van 50 jaar en ouder kan worden teruggebracht. Daarnaast zijn beide onderzoeksmethoden gebruikt om te onderzoeken hoe de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers kan worden bevorderd.

Op basis van de deelvragen en theoretisch kader zijn vragen voor de interviews opgesteld, die door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode zijn beantwoord.

De vragenlijst voor de enquête is gebaseerd op het theoretisch kader en heeft geholpen met het beantwoorden van deelvragen en schept dus een algemeen beeld van de huidige duurzame inzetbaarheid onder de doelgroep.

De enquête is ingevuld door 168 respondenten. Dit betekent een responspercentage van 56%. Door middel van verschillende, geselecteerde kenmerken zijn de resultaten geclusterd.

Uit de resultaten van de interviews is gebleken, dat medewerkers veelal last hebben van stressoren, zoals een te hoge werkdruk en weinig handelingsruimte. Daarnaast is gebleken dat veel medewerkers behoefte hebben aan erkenning en waardering. Ook de communicatie tussen collega's en medewerker en leidinggevende wordt als belangrijk gezien. Uit de interviews is gebleken, dat medewerkers niet altijd de steun van collega's en leidinggevende ervaren. Momenten van feedback worden ook als belangrijk gezien door de medewerkers. In zowel de enquête als de interviews geven de medewerkers aan hun werk als toegevoegde waarde te zien binnen de organisatie en geven ze aan niet de behoefte te hebben aan investeringen in opleidingen door de Provincie. Wel wordt door veel respondenten aangegeven, dat het delen van kennis binnen de Provincie als belangrijk wordt ervaren.

Het is van groot belang dat het bestuur en de directie bijzondere aandacht hebben voor en betrokkenheid tonen bij de thema's psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid. Zowel werknemer als werkgever zijn verantwoordelijk voor het stimuleren en bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Medewerker en leidinggevende moeten beiden signalen rondom psychosociale arbeidsbelasting tijdig leren herkennen. Medewerker en leidinggevende moeten samen en op tijd het gesprek aangaan om de organisatiebelangen en de belangen van medewerker zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. Vooral bij medewerkers die ziek zijn geworden als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting moet via gesprekken met de leidinggevende worden beoordeeld wat de medewerker nog aankan en wat eventueel anders kan, rekening houdend met wat de medewerker wil en wat de organisatie te bieden heeft.

Als beperking van het onderzoek kan worden gesteld, dat de resultaten van de enquête wellicht een positiever beeld geven van de situatie. Doordat medewerkers vragen over zichzelf hebben beantwoord kunnen de resultaten mogelijk gunstiger naar voren zijn gekomen. Daarnaast zijn door omstandigheden ook maar een beperkt aantal medewerkers geïnterviewd over het thema psychosociale arbeidsbelasting. Als aanvulling op dit onderzoek zou de organisatie kunnen overwegen om meer medewerkers van 50 jaar en ouder over dit belangrijke thema te interviewen. Met dit onderzoek is ernaar gestreefd om inzichtelijk te maken wat psychosociale arbeidsbelasting onder medewerkers kan veroorzaken, welke betekenis meerdere betrokkenen aan duurzame inzetbaarheid geven en welke preventieve maatregelen en activiteiten kunnen worden geformuleerd voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid en hoe psychosociale arbeidsbelasting kan worden voorkomen.

Voor dit onderzoek zijn de volgende activiteiten en maatregelen beschreven: creëren van meer bewustwording en beter communiceren in de organisatie over duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting onder ander door het organiseren van workshops.

Ook de rol van de leidinggevende is als aanbeveling geformuleerd. De medewerker moet meer worden gecoacht, sterker worden gemotiveerd en er moet meer maatwerk plaatsvinden.

De leidinggevende moet ook inzicht hebben in de werkdruk op het cluster. Daarnaast is het zorgen voor meer erkenning en waardering bij de medewerker belangrijk. Hieraan kan bijvoorbeeld meer aandacht worden besteed in de jaarcyclusgesprekken en het clusteroverleg.

Ook de kennisdeling binnen de organisatie moet nog meer worden gestimuleerd door middel van competentie management software en intercollegiale kennisdeling.

Daarnaast kan overwogen worden, dat de thema's psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid een vast onderwerp van gesprek worden binnen het Management Development-traject in kader van organisatieontwikkeling (ToekomstVast Limburg).

Management summary

Employees nowadays need to work longer. De retirement age is increasing and that is why sustainable employability is a meaningful aspect at this moment. Healthy and multifunctional staff is getting more important. Employees are responsible for their own sustainability and organizations have an important task to stimulate and facilitate employees.

Province of Limburg has a lot of employees who are 50 years or older and their sustainable employability is crucial. There is also a high sickness absence within the organization and an increasing psychosocial workload among this group. The Province of Limburg wants to focus on sustainable employability of employees, so they can continue a healthy and vital career path.

The research is about the preventive attention for development of policies about sustainable employability. The attention for psychosocial workload is also a very important issue in this research.

The main question for his research is the following:

"How can Province of Limburg reduce the high sick absence among workers aged 50 years and older as a result of work-related complaints of psychological nature and improve their future sustainable employability?"

The next questions will help to obtain a solid answer for the main question:

- What is meant by sustainable employability?
- How do the employees experience their long-term employability within the organization?
- What is the attitude of management, works council, managers and employees towards sustainable employability?
- In what way does sustainable employability of employees help reduce sick absence?
- What activities can the Province of Limburg attempt to improve sustainable employability?
- What kind of preventive measures can the organization attempt to reduce sick absence among employees as a result of psychosocial work load?

Within this research a literature search has been conducted. Research has been done on the definition of sustainable employability by different characteristics.

Sustainable employability is divided into three characteristics: vitality, work ability and employability. The literature search is also about psychosocial workload.

Based on the Job Demands-Control model the following characteristics can be named: stress, energy and personal resources of employees.

The results of this study are generated from a quantitative and qualitative research. Various data has been collected through a survey, spread out with 300 respondents and seven interviews with managers, employees, work council and experts.

The survey is based on characteristics of sustainable employability. The survey shows a general view of sustainable employability of employees of 50 years and older. The interviews are used to research in what way psychosocial workload in this group can decrease. Both research methods are used to research in what way sustainable employability of the employees can be improved.

The questions for the interviews are based on all the research questions and literature search.

The questions of the survey are based on literature search and help to answer the research questions and create a general image of the current sustainable employability of the research group.

The survey is answered by 168 respondents. This means a response rate of 56%. The different characteristics are used to divide the results of the research. The results of the interviews show that employees suffer from different stress reasons, like high workload and too little room for manoeuvre. It is also found that many employees need recognition and appreciation. Also communication between colleagues and employees and managers is seen as important.

The interviews show, that employees don't always get the right support of their colleagues and manager. Moments of feedback are seen as important by the employees. In the survey, as well as the interviews, employees tell that they see their work as added value for the organization and they don't necessarily want big investments in schooling. However, many respondents indicate they think sharing knowledge within the organization is important and that they'd like to share their knowledge.

It is important that management show their special attention and commitment of the themes psychosocial workload and sustainable employability. Both employee and employer are responsible for encouraging and promoting sustainable employability. Employees and their managers both must learn to recognize signals from psychosocial workload. Employee and management need to have conversations about the organizational interest and the interests of staff and align these interests as much as possible. Especially for people who have become ill as a result of psychosocial workload, conversations with the manager can help to assess the capabilities of these employees.

The research contains a couple limitations. The results of the survey perhaps give a more positive image than it actually is, because the research group answered questions about themselves. Due to circumstances only a limited number of staff has been interviewed about the topic psychosocial workload. In addition to the research, the organization can consider talking with more employees of the specific age group about this important subject.

With this research, the researcher aims to clarify what may cause psychosocial workload among employees, what meaning multiple stakeholders give to sustainable employability, which preventive measures and activities the organization can attempt to improve sustainable employability and how psychosocial workload can be prevented.

Based on this research the following activities and measures have been described: create more awareness and better communication within the organization about sustainable employability and psychosocial workload with the help of several workshop. The second recommendation is to improve the role of the manager. Employees need to be coached and motivated by their manager. Managers need to customize their way of leadership for their employees. They also need to be aware of the current work pressure (psychosocial workload) at their department. Ensuring more recognition and appreciation is important for employees as well. In conversations with staff about performance and in team meetings there has to be more attention for these subjects. Also sharing knowledge within the organization should be encouraged. Subjects like psychosocial workload and sustainable employability should be considered as a permanent topic of conversation within the Management Development program in the context of organizational development.

Inhoud

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Management summary	4
1. Inleiding	9
1.1. Duurzame inzetbaarheid	9
1.2. Ziekteverzuim	9
1.3. Probleemanalyse en probleemstelling	11
1.4. Doelstelling	12
1.5. Eindproduct.....	12
2. Theoretisch kader	13
2.1. Duurzame inzetbaarheid	13
2.2. Vitaliteit	13
2.2.1. Kenmerken vitaliteit	13
2.2.2. Betekenisvol werk	14
2.2.3. Erkenning	14
2.2.4. Uitdaging	14
2.2.5. Leerwaarde	14
2.2.6. Job-Demands Resources model	14
2.3. Werkvermogen.....	16
2.3.1. Huis van Werkvermogen	16
2.4. Employability	17
3. Interne analyse	18
3.1. Structuur	18
3.2. Shared values.....	19
3.3. Style	19
3.4. Staff.....	20
3.5. SWOT	20
4. Onderzoeksopzet	21
4.1. Kwantitatief onderzoek	21
4.2. Doelstelling en doelgroep enquête.....	21
4.3. Steekproef.....	22
4.3.1. Benodigde respons.....	22
4.4. Respondenten	22
4.5. De enquête	23
4.6. Kwalitatief onderzoek	24
4.6.1. Doel en respondenten	24
5. Onderzoeksresultaten	25
5.1. Kwantitatief onderzoek	25
5.1.1. Energiek.....	25
5.1.2. Mentale veerkracht	25
5.1.3. Uitdaging	26
5.1.4. Erkenning	26
5.1.5. Leerwaarde	26
5.1.6. Gezondheid	27
5.1.7. Competenties	27

5.1.8.	Normen en waarden	27
5.1.9.	Werk	28
5.1.10.	Beroepsexpertise	28
5.1.11.	Anticipatie en optimalisatie	28
5.1.12.	Persoonlijke flexibiliteit	29
5.1.13.	Organisatiegevoel	29
5.1.14.	Balans	29
5.1.15.	Mobiliteitscompetenties	29
5.1.16.	Leercompetenties	29
5.1.17.	Gezondheid als fundament	30
5.2.	Conclusie kwantitatief onderzoek	31
5.2.1.	Vitaliteit	31
5.2.2.	Werkvermogen	31
5.2.3.	Employability	32
5.2.4.	Gezondheid	32
5.3.	Kwalitatief onderzoek	32
5.3.1.	Stressoren	33
5.3.2.	Energiebronnen	35
5.3.3.	Kwaliteiten	36
5.3.4.	Interview met de arbeidsdeskundige	36
5.3.5.	Interview met de bedrijfsarts	37
6.	Vergelijking van interviews	38
6.1.	Vergelijking interviews medewerkers, managers en OR	38
6.2.	Vergelijking interviews experts	39
7.	Conclusie	40
8.	Aanbevelingen	44
9.	Implementatie	50
9.1.	Implementatieplan	50
9.2.	Uitleg implementatieplan	51
10.	Discussie	52
10.1.	Resultaten	52
10.2.	Beperkingen van het onderzoek	54
	Bibliografie	56
	Bijlage 58	
	Bijlage I Interne en externe analyse	58
	Bijlage II Kwantitatief en kwalitatief onderzoek	58
	Bijlage I Interne en externe analyse	59
1.	Bedrijfsanalyse	59
1.1.	Strategy	59
1.2.	Systems	59
1.3.	Structure	60
1.4.	Shared values	61
1.5.	Style	61
1.6.	Staff	62

1.7.	Skills.....	62
1.8.	Organisatiestructuur.....	63
2.	Externe analyse	64
2.1.	DESTEP	64
2.2.	Demografie.....	64
2.3.	Economie.....	64
2.4.	Ecologie	64
2.5.	Politiek	65
Bijlage II	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	66
3.	Kwantitatief onderzoek: e-mails	66
3.1.	Verantwoording stellingen	67
3.2.	Uitslag in percentage per stelling	70
4.	Kwalitatief onderzoek	74
4.1.	Interviews	74
4.1.1.	Expert interview 1	74
4.1.2.	Expert interview 2	76
4.1.3.	Manager 1	77
4.1.4.	Manager 2	79
4.1.5.	Medewerker 1	80
4.1.6.	Medewerker 2	82
4.1.7.	OR-lid	85

1. Inleiding

1.1. Duurzame inzetbaarheid

Door noodzakelijke bezuinigingen heeft in 2013 een reorganisatie plaatsgevonden binnen de Provincie Limburg. De ondernemingsraad (OR) geeft aan dat na de reorganisatie de werkdruk is toegenomen. Daarnaast blijven veel medewerkers bij de Provincie Limburg werken tot de voor hen geldende AOW-leeftijd. In het kader van het Interprovinciaal Overleg (IPO) is gebleken, dat duurzame inzetbaarheid en werkzekerheid binnen of buiten de sector momenteel twee belangrijke prioriteiten zijn. Op dit moment loopt er dan ook een studie 'duurzame inzetbaarheid' tot juli 2016. Dit bevestigt dat duurzame inzetbaarheid van groot strategisch belang is voor alle provincies en dus ook voor Provincie Limburg. Door deze ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie is de Provincie Limburg gebaat bij het sturen op duurzaam inzetbare medewerkers. Naar aanleiding van de reorganisatie is een sociaal plan opgesteld. Het sociaal plan is door Gedeputeerde Staten (GS) vastgesteld in samenwerking met de Ondernemings Raad en vakbonden die loopt van 2011 tot en met 2016. Het sociaal plan is een regeling omtrent de procedure van de reorganisatie en de personele gevolgen hiervan. In het sociaal plan staat kort beschreven dat de Provincie meer wil investeren in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en de organisatie een actief leeftijdsfasebewust personeelsbeleid wilt toepassen.

Uit data met betrekking tot het personeelsbestand van de Provincie Limburg (organisatie) blijkt, dat het aandeel ouderen binnen de organisatie groot is. De OR van de Provincie Limburg stelt dat het ziekteverzuim (met name onder 50 jaar en ouder) en duurzame inzetbaarheid twee zaken zijn, die op dit moment veel aandacht verdienen. Ook binnen de Provincie verandert de samenstelling van het personeelsbestand en ontstaan behoeftes om langer gezond en productief door te kunnen werken. Uit data van het personeelsbestand blijkt, dat op dit moment bijna 50% van de medewerkers ouder is dan 50 jaar. Duurzame inzetbaarheid is niet een onderwerp, dat alleen op dit moment de bijzondere aandacht heeft. Na de reorganisatie in 2013 is de veranderopgave ToekomstVast Limburg (TVL) opgesteld. Hieruit blijkt dat van medewerkers wordt verwacht dat zij binnen de (beleids-)clusters flexibel inzetbaar zijn, hetgeen betekent: buiten het eigen expertisegebied/discipline en de clustergrenzen werken. Daarnaast geven de medewerkers in het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2014 aan, dat ontwikkeling binnen de organisatie als belangrijk wordt ervaren. Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid binnen de Provincie Limburg in die context moet zorgen voor medewerkers die vitaal en gezond zijn, alsmede met plezier en passie professioneel aan het werk zijn. Dit draagt wezenlijk bij aan medewerkers die tevreden naar hun werk gaan en ook weer tevreden naar huis gaan.

In de Programmabegroting 2016 van Provincie Limburg is het volgende beschreven onder het onderdeel 'bedrijfsvoering' wat betrekking heeft op het hoge percentage medewerkers van 50 jaar en ouder van Provincie Limburg en de strategische personeelsplanning.

"In 2015 werd een eerste en tweede fase van Strategische personeelsplanning afgesloten. Op basis daarvan vindt bemensing plaats bij de invulling van het coalitieakkoord 2015 – 2019. De volgende fase van Strategische personeelsplanning is gericht op de langere termijn en krijgt zijn beslag in 2016. Op basis daarvan kunnen dan lijnen worden uitgezet voor (competentie)ontwikkeling, in- en uitstroom en kan worden ingespeeld op de wijzigingen die zich voordoen bij uitstroom van een groot aantal medewerkers in verband met pensionering. We werken toe naar een dynamische organisatieontwikkeling met anticiperend beleid waarbij maximale flexibiliteit bestaat. De Provincie Limburg kent een onevenwichtige personeelsopbouw en vormt daarmee niet een afspiegeling van het beschikbare arbeidspotentieel in Limburg. In het personeelsbestand van de provincie Limburg is 10% jonger dan 35 jaar, 43 % tussen 35 en 50 jaar en 47% ouder dan 50 jaar. Met name de instroom van jongeren stagneert omdat oudere medewerkers langer blijven werken als gevolg van de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd."

1.2. Ziekteverzuim

Het hoge ziekteverzuim kan verschillende oorzaken hebben. Binnen de Provincie Limburg is er sprake van een hoog ziekteverzuim onder ander als gevolg van arbeidsgebonden klachten van psychische aard. De Provincie wil zich daarom richten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat medewerkers gezond en vitaal de eindstreep kunnen halen.

Dit vraagt vooral preventieve aandacht voor ontwikkeling van beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de praktische toepassing hiervan. Binnen dit onderzoek zal worden gekeken naar het ziekteverzuim m.b.t. psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en duurzame inzetbaarheid onder de groep medewerkers van 50 jaar en ouder. Binnen de Provincie kan het percentage ziekteverzuim bovengemiddeld hoog worden genoemd. Daarnaast valt psychosociale arbeidsbelasting onder Arbowet. Werkgevers zijn verplicht om een beleid te voeren dat deze psychosociale arbeidsbelasting voorkomt of beperkt. Ook de Provincie is op dit moment bezig met het formuleren van een PSA beleid.

Uit de actuele rapportage van de bedrijfsarts blijkt, dat arbeidsbelasting van psychische aard een van de grootste oorzaken is van verzuim binnen de organisatie. In 2014 was dit 4,95 procent en in eerste helft van 2015 was dit 5,44 procent (Deinum, 2015). In tabel 1 is te zien dat er in 2012 een ziekteverzuim was van 5,11 procent en deze tijdelijk daalde naar 4,48 procent in 2013. Het landelijk gemiddelde in het tweede kwartaal van 2014 en het tweede kwartaal van 2015 bleef hetzelfde, namelijk 3,7 procent. Ook in vergelijkbare sectoren binnen het openbaar bestuur en overheid was het ziekteverzuim in 2015 4,8 procent en in 2014 nog 4,6 procent. Ook hier is een lichte stijging in het percentage te zien (CBS, CBS: Ziekteverzuim verschilt aanzienlijk per bedrijfstak, 2015). De Provincie zit dus duidelijk een stuk hoger dan het landelijk gemiddelde en vergelijkbare sectoren.

Jaar	2012	2013	2014	Q1-Q2 2015	Q3-Q4 2015
Verzuimpercentage	5,11%	4,48%	4,95%	5,44%	5,1%

Tabel 1 Verzuimkengetallen

Bron: MaertisArdyn Jaarrapportage 2014-2015

In tabel 1 is duidelijk te zien dat na 2013 (het reorganisatie-jaar) het verzuimpercentage weer stijgt. De stijging kan mogelijk verband hebben met de reorganisatie (ToekomstVast Limburg), die medio 2013 heeft plaatsgevonden. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek in 2014 is namelijk gebleken, dat na deze ingrijpende reorganisatie medewerkers een hogere werkdruk ervaren en onzeker zijn over hun eigen baan/toekomst binnen de organisatie. Ook blijkt uit het onderzoek dat een 'veilige werkomgeving' een belangrijk thema is binnen de Provincie Limburg. Er lijken vele zaken onbesproken te blijven volgens de medewerkers. Dit kan uiteindelijk ook weer haar weerslag op de resultaten van de organisatie hebben. In 2013 was het ziekteverzuim duidelijker lager dan het jaar ervoor. De stijging van het verzuim in 2014 en 2015 kan mogelijk een effect zijn van onvrede met de plek waar medewerkers binnen de organisatie terecht zijn gekomen en/of de mate van toenemende werkdruk na de reorganisatie.

Het verzuim kan over verschillende onderwerpen van psychische of fysieke aard gaan.

Uit de rapportage van de bedrijfsarts blijkt verder, dat het verzuim binnen de Provincie Limburg met name gaat om arbeidsgebonden klachten en hoofdzakelijk psychisch van aard is (88,9 procent). Binnen de organisatie hebben de medewerkers van de leeftijdscategorieën 45-54 jaar en 55 jaar en ouder het grootste aandeel in dit verzuim. Het gaat hier om 840 meldingen van verzuim op een totaal van 1.190 meldingen binnen de organisatie tussen 2014 en eerste helft van 2015 (figuur 2 en 3) (Deinum, 2015). Binnen het totale ziekteverzuim gaat het om 76,2 procent langdurig ziekteverzuim.

45-54 jaar		
Duur	Meldingen	%Meldingen
Tot 1 week	320	80,81%
1-6 weken	43	10,86%
6-13 weken	8	2,02%
13-26 weken	13	3,28%
26-52 weken	12	3,03%
Meer dan 52 weken	0	0,00%
	396	100%

Tabel 2 Verzuim naar leeftijd 45- 55 jaar

55 jaar en ouder		
Duur	Meldingen	%Meldingen
Tot 1 week	312	70,27%
1-6 weken	82	18,47%
6-13 weken	19	4,82%
13-26 weken	18	4,05%
26-52 weken	8	1,80%
Meer dan 52 weken	5	1,13%
	444	100%

Tabel 3 Verzuim naar leeftijd 55 jaar en ouder

In verschillende clusters binnen de organisatie is het percentage ziekteverzuim 'hoog'. In de tweede helft van 2015 hadden 11 clusters een hoger percentage ziekteverzuim dan het gemiddelde percentage bij vergelijkbare sectoren in 2015 (Limburg, Provincie, 2016). In de volgende tabel staan de clusters met percentage beschreven.

Cluster	Percentage (juli t/m dec 2015)
Mobiliteitscentrum/ Deskundigenpool	9,2 %
Griffie	8,6 %
Wonen en Leefomgeving	8,0 %
Mobiliteit	6,6 %
Subsidies	8,6 %
Handhaving	9,4 %
Personeel en Organisatie	19,4%
Organisatie en Informatie	5,8 %
Communicatie en Public Affairs	5,7 %
Facilitaire Dienstverlening	7,8 %
Secretariële en Administratieve ondersteuning	7,3 %

Tabel 4 Verzuim per cluster juli-dec 2015

Bron: Provincie Limburg

In deze situatie is een kwalitatief en kwantitatief onderzoek nodig om te komen tot (structurele) preventieve maatregelen om het ziekteverzuim omlaag te brengen en medewerkers een omgeving te bieden, waarin iedereen gezond, vitaal en vooral tevreden blijft (dus duurzaam inzetbaar) tot het einde van de loopbaan. Kwalitatief onderzoek helpt om meningen van respondenten te achterhalen over duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Daarnaast zorgt het kwantitatieve onderzoek voor een breed algemeen beeld van de duurzame inzetbaarheid bij een grote groep medewerkers en wordt dit in percentages weergegeven in de resultaten. In het kwantitatief onderzoek wordt ook gedeeltelijk aandacht besteed aan de mentale gezondheid van de medewerkers. Door kwalitatief onderzoek aan te vullen met kwantitatief onderzoek ontstaat een duidelijk beeld van het ziekteverzuim (psychosociale arbeidsbelasting) en hoe dit mogelijk verminderd kan worden door een koppeling met duurzame inzetbaarheid. In hoofdstuk 4 worden deze onderzoeksmethodes binnen dit onderzoek verder toegelicht.

1.3. Probleemanalyse en probleemstelling

Bij Provincie Limburg is er al geruime tijd sprake van een hoog ziekteverzuim. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid al een aantal jaren een belangrijk item binnen de organisatie. Met betrekking tot de gewenste 'flexibele' inzetbaarheid van medewerkers is er echter nog veel te doen. Kijkend naar de verhoogde AOW-leeftijd is het namelijk uitermate belangrijk dat medewerkers gezond en vitaal blijven, maar ook plezier blijven houden in hun werk en daardoor gemotiveerd blijven.

Op dit moment (februari 2016) is er nog steeds sprake van een stijging van het ziekteverzuim.

Als er geen maatregelen worden genomen, zal dit percentage hoogstwaarschijnlijk blijven toenemen. Binnen de organisatie is het ziekteverzuim een zeer actueel en urgent thema, dat momenteel van verschillende kanten (algemeen directeur, OR, P&O) veel aandacht krijgt.

In dit verband wordt wel benadrukt, dat binnen dit onderzoek alleen zal worden gekeken naar het ziekteverzuim onder de medewerkers van 50 jaar en ouder m.b.t. psychosociale arbeidsbelasting. Uit de rapportage van de bedrijfsarts is namelijk gebleken, dat dit een van de grootste oorzaken van verzuim is in deze leeftijdscategorie.

Naar aanleiding van het blijvende hoge ziekteverzuim en de jaarrapportage van 2014 en eerste en tweede kwartaal van 2015, wordt de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Hoe kan de Provincie Limburg het hoge ziekteverzuim onder werknemers van 50 jaar en ouder als gevolg van arbeidsgebonden klachten van psychische aard terugbrengen en bij deze medewerkers in de toekomst duurzame inzetbaarheid bevorderen?"*

** Toelichting: bepaalde situaties op het werk kunnen bij werknemers ernstige lichamelijke en psychische stressklachten veroorzaken. Dit heet 'psychosociale arbeidsbelasting'. Het gaat onder meer om: agressie en geweld, discriminatie, pesten, overspannenheid en burn-out, seksuele intimidatie en te hoge of te lage werkdruk. In het kader van dit onderzoek wordt in het bijzonder het ziekteverzuim bekeken als gevolg van te hoge werkdruk, overspannenheid en burn-out.*

Om tot een gedegen antwoord op de probleemstelling te komen zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
- Hoe ervaren medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie?
- Wat is de houding van de directie, OR, managers en medewerkers ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?
- Op welke manier draagt duurzame inzetbaarheid van de medewerkers bij aan het verlagen van het ziekteverzuim?
- Welke activiteiten kan Provincie Limburg ondernemen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren?
- Welke preventieve maatregelen kan de organisatie nemen om het ziekteverzuim bij de 50 plus medewerkers, als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, terug te dringen?

Zodra deze vragen zijn beantwoord via gedegen onderzoek, kan het antwoord op de probleemstelling worden geformuleerd.

1.4. Doelstelling

Door middel van onderzoek zal de oorzaak van het hoge ziekteverzuim, binnen de provinciale organisatie als gevolg van arbeidsgebonden klachten van psychische aard, beter in beeld worden gebracht. Het doel van dit rapport is om een kwalitatief advies uit te brengen met gerichte maatregelen en acties om dit ziekteverzuim te kunnen verlagen. Er wordt onderzocht hoe psychosociale arbeidsbelasting onder de medewerkers van 50 jaar en ouder kan worden teruggebracht. Daarnaast wordt onderzocht hoe de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers kan worden bevorderd.

1.5. Eindproduct

Het onderzoeksrapport wordt geschreven voor het cluster Personeel en Organisatie.

Het adviesrapport moet voor concrete handvatten zorgen om een deel van het hoge ziekteverzuim in deze leeftijdscategorie preventief aan te pakken. Daarnaast zal de organisatie beter inzicht krijgen in het ziekteverzuim en kan het advies helpen bij het creëren van een omgeving, waar duurzame inzetbaarheid wordt gestimuleerd. Het gaat vooral om het inzicht in de motivatie en gezondheid van de medewerker, die nodig is om te kunnen blijven werken en interventies die deze duurzame inzetbaarheid zullen bevorderen.

2. Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader zullen verschillende belangrijke begrippen worden verhelderd. Daarnaast zullen ook theoretische modellen worden toegelicht. Door middel van een juiste definitie van begrippen en toepasselijke modellen, kan uiteindelijk een koppeling worden gemaakt met het 'fieldresearch' en antwoord worden gegeven op de deelvragen. Dit moet uiteindelijk ook leiden tot een antwoord op de probleemstelling. Een aantal modellen zijn belangrijk binnen dit kader: duurzame inzetbaarheid onderverdeeld in vitaliteit, werkvermogen en employability en het Job Demands-Resources model. Deze begrippen en bijbehorende kenmerken worden verder toegelicht in dit hoofdstuk. Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag één van dit onderzoek.

2.1. Duurzame inzetbaarheid

Naar aanleiding van het vorige model wordt duurzame inzetbaarheid verder toegelicht en onderverdeeld in verschillende kenmerken.

Veel organisaties zien duurzame inzetbaarheid en duurzaam presteren tegenwoordig als een belangrijk agendapunt. Duurzaam inzetbaar zijn werknemers die nu en in de toekomst gezond, gemotiveerd, vaardig, professioneel en productief aan het werk zijn.

Door vergrijzing en ontgroening van de arbeidspopulatie wordt van werknemers verlangd langer door te werken. Dit is belangrijk om economische gevolgen op te vangen. Daarnaast zorgt beleid voor een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Werknemers worden gestimuleerd om langer door te werken om verlies van waardevolle kennis en ervaring van ouderen tegen te gaan en om genoeg medewerkers te behouden om het werk uit te voeren. 'Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren' (Van der Klink, 2011). Dit betekent dat voor duurzame inzetbaarheid een gezonde werkcontext nodig is en een ondersteunende direct leidinggevende vereist, die de werknemer in staat stelt om inzetbaar te blijven. Daarnaast gaat duurzame inzetbaarheid ook om de attitude en motivaties van werknemers om mogelijkheden en voorwaarden die deze werkcontext biedt ook goed te benutten. De Sociaal-Economische Raad (SER) onderscheidt drie aspecten aan duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, werkvermogen, en 'employability'. Deze worden in de volgende paragrafen verder beschreven.

2.2. Vitaliteit

De samenleving en het bedrijfsleven veranderen in een steeds hoger tempo en de complexiteit neemt dagelijks toe. Medewerkers en organisaties kunnen alleen overleven wanneer zij over voldoende vitaliteit en aanpassingsvermogen beschikken.

Vitaliteit staat voor energiek, veerkracht, fit en met een groot doorzettingsvermogen kunnen doorwerken (Vuuren, 2011). Het gaat bij vitaliteit om gezondheid en doorzettingsvermogen.

2.2.1. Kenmerken vitaliteit

Er zijn verschillende factoren die vitaliteit kunnen versterken en verminderen. Factoren die vitaliteit versterken zijn: zelfverwezenlijking, zelfvertrouwen en tevredenheid met het leven. Daarnaast kunnen factoren zoals psychopathologie¹, depressie, negatief affect² en angst de vitaliteit verminderen.

Kenmerken zoals betekenisvol werk, erkenning, uitdaging en leerwaarde zijn van belang voor de duurzame inzetbaarheid voor de oudere medewerker (de Lange & van der Heijden, 2013).

¹ Psychopathologie: leer van geestesziekten

² Affect: Een bepaalde emotie of een bepaald gevoel met betrekking tot een specifieke situatie of gebeurtenis. (encyclo.nl, 2016)

Vaak wordt het woord affect gebruikt voor heftige gemoedsaandoeningen. (encyclo.nl, 2016)

2.2.2. Betekenisvol werk

Betekenisvol werk verwijst naar het doel van een taak. Als werknemers begrijpen waarom ze hun taken moeten uitvoeren en zien hoe hun werk bijdraagt aan een groter geheel en de doelen van de organisatie, of als hun werk positieve opbrengst voor andere heeft, wordt werk sneller als meer betekenisvol gezien.

Thomas (2010) constateerde dat werknemers met betekenisvol werk meer betrokken zijn bij hun werk en meer opgaan in hun werk. Betekenisvol werk is een betere voorspeller van (het uitblijven van) verzuim dan werktevredenheid. Betekenisvol werk is vaak de reden voor oudere werknemers om aan het werk te blijven (Steger & Dik, 2010). Betekenisvol werk is tevens een energiebron voor de medewerker.

2.2.3. Erkenning

Erkenning staat voor het gevoel door anderen gewaardeerd te worden voor de bijdrage die een werknemer levert aan de organisatie (Turner & Williams, 2005). Erkenning is de balans tussen inspanning en beloning, dus de niet-materiële beloning die werknemers kan motiveren.

Als oudere werknemers het gevoel hebben gewaardeerd te worden, zullen ze sneller de beslissing maken om te blijven werken (Armstrong-Stasen & Cattaneo, 2010).

Erkenning door directe collega's en leidinggevende kan bijdragen aan betere gezondheid van de medewerker en helpt om een burn-out te voorkomen (Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman, & Kompier, 2006).

2.2.4. Uitdaging

Werknemers die hun talenten en kennis kunnen gebruiken en deze kunnen ontwikkelen spreken van uitdagend werk. Hierbij is creativiteit en nieuwsgierigheid erg belangrijk. Een grotere uitdaging kan leiden tot meer tevredenheid en betere prestaties. Uitdaging in het werk maakt draagt bij oudere en jongere medewerkers bij aan duurzame inzetbaarheid (de Lange & van der Heijden, 2013).

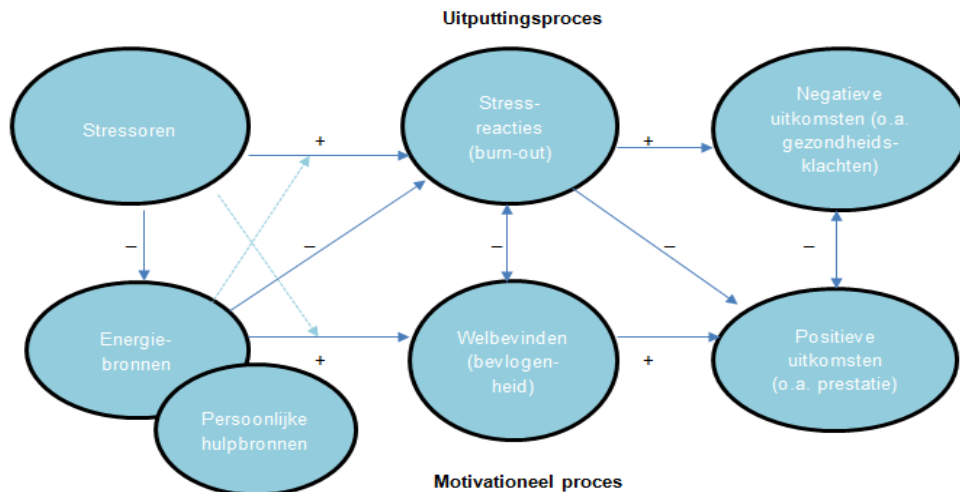
2.2.5. Leerwaarde

Leerwaarde gaat om de mate van ontwikkeling wat aanwezig is in de huidige werkomgeving van de werknemers (Heijden, 2005). Leerervaringen zorgen voor persoonlijke groei, employability van de werknemers, effectiviteit en prestaties van de organisatie (Maurer, 2007).

2.2.6. Job-Demands Resources model

Het model veronderstelt dat hoge werkeisen ('job demands') leiden tot stressreacties en ongezondheid ('het uitputtingsproces'), terwijl het beschikken over veel energiebronnen ('job resources') leidt tot hogere motivatie en productiviteit ('het motivationele proces').

Volgens Demerouti et al. (2001) zijn job demands- zaken als werkdruk, interpersoonlijke conflicten en baanonzekerheid. Echter zijn werkeisen zijn niet per definitie stressvol: dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, dan wel er onvoldoende herstel plaatsvindt. Job resources (oftewel energiebronnen) zijn volgens Demerouti et al. (2001) zaken als feedback, regelruimte en sociale steun. Bakker, Demerouti, Taris et al. (2003) toonden aan dat het effect van werkeisen op uitputting vooral sterk is wanneer werknemers over weinig energiebronnen op het werk kunnen beschikken. Het JD-R model probeert niet alleen inzicht te geven in de oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand (burn-out), maar ook van een positieve toestand (bevlogenheid). Bevlogenheid heeft betrekking op een gevoel van grote voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen.



Figuur 1 Job Demands-Resources model

Schaufeli & Bakker, 2004

Het JD-R model veronderstelt dat burn-out ontstaat ten gevolge van de aanwezigheid van werkeisen (die als stressoren fungeren) en de afwezigheid van energiebronnen. Bovendien wordt aangenomen dat burn-out leidt tot gezondheidsproblemen zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen en psychosomatische klachten (Melamed, Shirom, Toker, & Berliner, 2006). Met andere woorden, door de aanwezigheid van werkeisen en de afwezigheid van energiebronnen vindt er een gestage afname plaats van de mentale energie, hetgeen tot burn-out en uiteindelijk tot gezondheidsklachten kan leiden (uitputtingsproces). Energiebronnen zorgen daarnaast voor een motivationeel proces. Een werkomgeving met veel energiebronnen verbetert de bereidheid van werknemers om zich in te spannen om het werk goed te doen. Energiebronnen spelen dus een extrinsieke motivationele rol omdat ze de bereidheid vergroten om inspanning te verrichten, waardoor de kans dat de werkdoelen worden bereikt toeneemt. Energiebronnen zijn daarmee instrumenteel voor het bereiken van werkdoelen. Zij spelen echter ook een intrinsieke motivationele rol, omdat ze de menselijke basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Zo bevordert feedback het leergedrag, wat de behoefte aan competentie bevredigt, terwijl regelruimte en sociale steun tegemoetkomen aan de behoeften aan autonomie en verbondenheid. Dit wordt ook wel de kwaliteiten, persoonlijke hulpbronnen genoemd. Energiebronnen hebben dus op twee manieren invloed op de bevlogenheid, namelijk via het bereiken van werkdoelen (extrinsiek), en via het bevredigen van basisbehoeften (intrinsiek). Bevlogenheid leidt tot organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie. Behalve afzonderlijk (als hoofdeffect) zijn werkeisen en energiebronnen ook in combinatie met elkaar (interactie-effect) van invloed op burn-out en bevlogenheid (de stippellijnen in figuur 1). Figuur 1 laat zien dat energiebronnen de negatieve effecten van werkeisen op stressreacties (uitputting) kunnen verminderen. Dit staat ook wel bekend als stress-buffering; een energiebron zoals autonomie stelt werknemers beter in staat om het hoofd te bieden aan een stressvolle werkeis, zoals werkdruk, omdat men ervoor kan kiezen bepaalde werkzaamheden op een andere manier of op een ander tijdstip te verrichten. Naarmate werknemers meer onder druk staan, neemt het belang van energiebronnen toe. Bijvoorbeeld, autonomie komt vooral tot gelding wanneer deze kan worden ingezet als energiebron om werkstress te neutraliseren. Omdat de meeste psychologische benaderingen veronderstellen dat menselijk gedrag het resultaat is van een interactie tussen persoon en (werk)omgeving, zijn persoonlijke hulpbronnen ook opgenomen het JD-R model. Deze worden gedefinieerd als psychologische kenmerken, die verband houden met iemands weerbaarheid en betrekking hebben op het vermogen van de medewerker om de omgeving op een succesvolle manier te beïnvloeden of naar de eigen hand te zetten. Voorbeelden zijn emotionele stabiliteit, extraversie, optimisme, waargenomen eigen competentie, veerkracht en zelfvertrouwen. Evenals energiebronnen stellen persoonlijke hulpbronnen iemand in staat om werkdoelen te realiseren en stimuleren ze persoonlijke groei en ontwikkeling (Schaufeli & Taris, 2013).

Niet elke medewerker is even bevlogen maar bevlogenheid kan wel worden vergroot. Natuurlijk helpt het om stress op het werk te verminderen.

Daarnaast kan het versterken van energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen nog meer aan bijdragen aan bevlogenheid. Bovendien kan de manager de bevlogenheid versterken door bijvoorbeeld de medewerker te stimuleren om te groeien in het werk, de professionele ruimte te vergroten en door samenwerking en verbinding binnen het team aan te moedigen. Bevlogenheid leidt tot minder stress, een betere gezondheid en betere resultaten in het werk, iets dat nauw samenhangt met duurzame inzetbaarheid.

2.3. Werkvermogen

Naast vitaliteit is werkvermogen een belangrijk begrip binnen duurzame inzetbaarheid. Werkvermogen verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, New dimensions of work ability., 2005). Het werkvermogen geeft aan in welke mate een werknemer zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om zijn huidige werk uit te voeren. Het werkvermogen gaat om het balans tussen de individuele kenmerken (gezondheid, competenties, waarden en houding) en werkvereisten. Als deze twee componenten goed op elkaar zijn afgestemd, dan kan over een goed werkvermogen worden gesproken. Het is belangrijk om er gedurende de gehele loopbaan regelmatig mee bezig te zijn en er zo voor te zorgen dat een goed werkvermogen behouden blijft of eventueel verbeterd kan worden (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, New dimensions of work ability., 2005).

Aan de hand van het model Huis van Werkvermogen zal in de volgende paragraaf het werkvermogen en de factoren die hierop invloed hebben verder worden toegelicht.

2.3.1. Huis van Werkvermogen

De Finse professor Juhani Ilmarinen vat in het Huis van Werkvermogen het persoonlijk werkvermogen en samenhangende factoren samen.

Het huis staat voor het werkvermogen en bestaat uit vier verdiepingen. Een goed werkvermogen draagt bij aan duurzame inzetbaarheid, daarom kan men ook inzetbaarheid lezen daar waar werkvermogen staat. Een dak staat pas stevig op een huis als alle verdiepingen kloppen. Als deze verdiepingen niet in balans zijn dan vermindert dit het werkvermogen.

De basis, oftewel het fundament, van het Huis van Werkvermogen is de psychische en lichamelijke gezondheid (Ilmarinen, OSH policies, strategies, programmes and actions, 2015).

De eerste verdieping staat voor de competenties. Deze bestaat uit kennis en vaardigheden.

Hiermee wordt de bekwaamheid van de werknemer bedoeld om een bepaalde beroepstaak uit te oefenen. Die bekwaamheid vraagt om een mix van kennis,

vaardigheden en houding. Doordat de eisen van de functie in de loop der tijd veranderen, moet je deze competenties ook blijven ontwikkelen. Als competenties van een

werknemer niet meer aansluiten bij de eisen van de functie, kunnen problemen en gezondheidsklachten ontstaan. De tweede verdieping staat voor de sociale en

morele normen en waarden van medewerkers. De houding en motivatie. Deze dragen in belangrijke mate bij aan de organisatiecultuur. Het gaat hier om de diepere drijfveren van de medewerker zoals waardigheid, respect,

waardering en rechtvaardigheid, maar ook om binding met de organisatie en de waarden en principes van de organisatie zelf. Als de individuele waarden van een werknemer overeenkomen met die van collega's en het bedrijf, versterken deze elkaar. De waarden van een werknemer zijn ook van invloed op het vermogen en de

bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen ('eerste verdieping').

De derde verdieping en laatste verdieping 'werk' van het huis heeft te maken met de



Figuur 2 Huis van Werkvermogen Ilmarinen, 2015

werkomstandigheden, inhoud en eisen van het management en de leidinggevenden in een organisatie. De werklast, de taakverdeling en de manier waarop de leidinggevende het werkproces aanstuurt, hebben de een invloed op het werkvermogen van de werknemers.

Het management en de leidinggevenden nemen een belangrijke positie in, aangezien zij het werkvermogen van medewerkers wezenlijk kunnen beïnvloeden (Ilmarinen, OSH policies, strategies, programmes and actions, 2015).

Een goed werkvermogen krijgt men wanneer de eerste drie verdiepingen - die staan voor wat de werknemer kan en wil in evenwicht zijn met de vierde verdieping - aangeven wat de organisatie verlangt. Ook blijkt uit het model dat factoren buiten de werkomgeving een directe of indirecte invloed hebben op werkvermogen zoals familie, vrienden, bekenden, maar ook factoren binnen de bredere sociale en politieke omgeving (de Haan, 2012). De uitdaging bij het verbeteren en het behouden van werkvermogen is dat de verschillende verdiepingen van het Huis van Werkvermogen met elkaar in balans zijn en blijven. Werknemers en werkgevers zijn er samen voor verantwoordelijk, dat deze balans gedurende de gehele loopbaan blijft bestaan. De maatregelen, stimulansen en interventies die nodig zijn om dit te realiseren kunnen per persoon verschillen (de Lange & van der Heijden, 2013).

2.4. Employability

"Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functie adequaat te blijven vervullen, zowel in de huidige organisatie als in een ander organisatie of sector" (Dam, Heijden, & Schyns, 2006).

Employability impliceert iemands actuele inzetbaarheid, dat wil zeggen het vermogen of de expertise waarover iemand op een gegeven moment beschikt en die iemand in staat stelt om bepaalde taken en functies te verrichten (onder meer De Cuper, Mauno, Kinnunen, & Makikangas, 2011).

Daarnaast bevat employability persoonlijke condities die van belang zijn voor iemands loopbaantoekomst, zoals met name beroepsmotivatie en arbeidsattitudes alsmede leercompetenties en mobiliteitscompetenties die ook voor de langere termijn iemands gedragstendentie op de arbeidsmarkt beïnvloeden (Kirshner & Thijssen). Bij employability zijn contextuele condities ook belangrijk. Deze zijn belangrijk voor de inzetbaarheid en loopbaantoekomst op langere termijn van, zoals het nascholingsbeleid van een organisatie en de loopbaansupport van leidinggevenden.

Voor werkelijke employability zal de persoon zelf initiatief moeten tonen en op toekomstige ontwikkelingen moeten anticiperen (de Lange & van der Heijden, 2013).

Professor dr. Beatrice van der Heijden en collega's (van der Heijde & Van der Heijden 2006; van der Heijden et al., 2009) hebben het concept employability in de volgende vijf dimensies ingedeeld: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiegevoel en balans. De eerste dimensie is *beroepsexpertise*. Dit is het vermogen om een beroep op kwalitatief hoogwaardig niveau uit te oefenen, gebaseerd op kennis en vaardigheden van het huidige functiegebied. De tweede dimensie is *anticipatie en optimalisatie*. Dit is het vermogen tot zien van komende veranderingen en het aanpassen aan deze veranderingen op een creatieve manier. Het gaat erom dat dat je komende veranderingen ziet aankomen en kunt schakelen. De derde dimensie, *persoonlijke flexibiliteit*, gaat om het vermogen tussen banen en organisatie te wisselen. Het gaat hier om veranderingen waar niet zelf voor gekozen is. Anticipatie, optimalisatie en flexibiliteit hebben betrekking op het vermogen tot aanpassen. Anticipatie en optimalisatie hebben daarbij een actieve component. Zo gaat het hierbij meer om de manier waarop werknemers nu al anticiperen op toekomstige veranderingen in het werkveld. Flexibiliteit heeft meer betrekking op het omgaan met veranderingen, wanneer deze zich voordoen (passief). De vierde dimensie gaat om *organisatiegevoel*, wat verwijst naar competenties die mensen hebben om zich aan te passen aan de bedrijfscultuur. Het vermogen succesvol te participeren in verschillende groepen. Gevoel voor bedrijfscultuur, bekend met ongeschreven wetten van de organisatie. Het organisatiegevoel bestaat uit netwerken en sociale vaardigheden. De vijfde en laatste dimensie is het *balans*. Dit is het vermogen om persoonlijke én organisatiebelangen te dienen. Het gaat om het balans in combineren van belangen in werk, loopbaan en privé. Er is geen employability mogelijk zonder een eerlijke uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer.

3. Interne analyse



In onderstaande interne analyse wordt de Provincie Limburg aan de hand van de meest opvallende aspecten beschreven. Dit is gedaan aan de hand van het zogenaamde '7S-model'. Alleen de structuur, shared values, style en staff zullen in dit hoofdstuk worden toegelicht. In structuur wordt de top-down structuur van de organisatie nader toegelicht. Na de reorganisatie (TVL) is deze structuur gedeeltelijk veranderd. Aansluitend hierop worden de belangrijkste kernwaarden in shared values beschreven. De geformuleerde kernwaarden vormen de gewenste bedrijfscultuur.

Bij style wordt de gewenste leiderschapsstijl volgens Toekomstvast Limburg beschreven. De leiderschapsstijl die wordt toegepast binnen de organisatie heeft vaak veel invloed op de werkcontext en het werkvermogen. Bij staff gaat het om het leren en ontwikkelen van medewerkers. Het hele 7S-model is terug te vinden in bijlage I.

3.1. Structuur

De **structuur** is niets anders dan de vormgeving van de organisatie. De Provincie is een overheidsinstelling die bestaat uit 21 clusters. De Provincie is een organisatie, waarin vaak door het hoger management wordt besloten wanneer een product af moet zijn.

De medewerkers die aan een project werken, moeten ervoor zorgen dat dit dan ook gereed is voor een bepaalde datum.

Provincie Limburg is een overheidsinstelling met veel vaste regels en opgelegde procedures.

Medewerkers zijn dus gebonden aan nauwe kaders. Dit is echter vanzelfsprekend, omdat het openbaar bestuur nu eenmaal zorgvuldig dient te werken.

Provinciale Staten (Limburgs Parlement) hebben een kaderstellende en controlerende taak bij het bepalen van de randvoorwaarden, waarbinnen het college van Gedeputeerde Staten beleidsonderwerpen dient uit te werken en uit te voeren (ProvincieLimburg, 2012).

Gedeputeerde Staten is het dagelijks bestuur van de Provincie. Provinciale Staten bepalen de hoofdlijnen van bestuur en controleren de uitvoering. Gedeputeerde Staten zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de politieke besluiten. Ook hebben zij eigen taken, met daarbij een aantal door Provinciale Staten overgedragen bevoegdheden (Provincielimburg, z.d.).

Beleidsmedewerkers geven advies in beleidstukken, wat vervolgens wordt goedgekeurd door Gedeputeerde Staten binnen de kaders van het coalitieakkoord en de wet - en regelgeving.

Staf- en beleidsmedewerkers hebben een duidelijk adviserende en coördinerende functie binnen de Provincie Limburg.

Provinciale staten benoemen de leden van Gedeputeerde Staten, het dagelijks bestuur van de Provincie. De leden daarvan zijn door de coalitiepartijen voorgedragen. Provinciale Staten geven de kaders aan waarbinnen Gedeputeerde Staten met beleidsvoorstellen komen. Provinciale Staten nemen daar vervolgens een besluit over. Ze kunnen overigens ook zelf initiatiefvoorstellen indienen.

Binnen de Provincie Limburg rapporteert de medewerker aan de leidinggevende, de leidinggevende rapporteert vervolgens weer aan de portefeuillehouder van het cluster. Dit is altijd een directielid.

Binnen de provinciale organisatie is er sprake van een grote mate van specialisatie bij de ongeveer 900 medewerkers. Het is een sterk hiërarchische organisatie. Binnen een cluster is er een clustermanager en doorgaans een adjunct-clustermanager. Na het TVL-proces zijn een aantal lagen in de organisatie weggehaald. Sommige clusters zijn anders ingericht en functienamen zijn veranderd. Velen die eerst een coördinerende functie hadden, hebben dat nu niet meer.

De Provincie Limburg heeft een aantal kerntaken waaruit de werkzaamheden uit voort komen.

De 7 kerntaken van de Provincie Limburg zijn:

1. Duurzame ruimtelijke ontwikkeling, waaronder waterbeheer
2. Milieu, energie en klimaat

3. Vitaal platteland, natuurbeheer & ontwikkeling natuurgebieden
4. Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer
5. Regionale economie
6. Culturele infrastructuur en monumentenzorg
7. Kwaliteit van het openbaar

Binnen hun werkzaamheden kunnen medewerkers zelf beslissingen nemen, maar dit dient altijd afgestemd te worden met de leidinggevende/clustermanager. De clustermanager dient de hiermee samenhangende processtukken steeds ter goedkeuring te ondertekenen. De volledige organisatiestructuur wordt weergegeven in bijlage I.

3.2. Shared values

Centraal in het 7S-model is **shared values**. Het gaat hier over een (al dan niet) gezamenlijke bedrijfsopvatting. Het gaat hier om de bedrijfscultuur en de kernwaarden binnen de organisatie. In het kader van het TVL-proces zijn aantal kernwaarden voor de hele organisatie beschreven, die als volgt luiden:

- **Flexibiliteit:** een organisatie die beter en sneller in staat is om te reageren, dan wel te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in de omgeving, onder meer door meer programmatisch en projectmatig te gaan werken;
- **Daadkracht:** een organisatie die niet alleen beleid formuleert, maar ook ondernemerschap aan de dag legt en een actieve rol heeft in het sturen van onderling afhankelijke processen daar waar het gaat om het boeken van resultaten;
- **Transparantie:** een organisatie die herkenbaar en aanspreekbaar is voor de buitenwereld met eenduidige opvattingen en heldere aanspreekpunten voor lopende en nieuwe initiatieven;
- **Samenwerking:** een organisatie die gericht is op samenwerken, zowel intern over de grenzen van bestaande functionele afdelingen heen als extern met partners in het veld, waarbij de Provincie uiteenlopende rollen kan vervullen;
- **Gezond:** een veilig klimaat waar kan worden gepresteerd en geleerd en waarin vertrouwen wordt gegeven en waargemaakt (Limburg, Veranderopgave ToekomstVast Limburg, 2013).

3.3. Style

Naast de structuur en shared values is ook de **style** een belangrijk element in het 7S-model. Een leiderschapsstijl is erg bepalend voor de organisatiecultuur en daarmee voor de wijze van communiceren. Elke leiderschapsstijl heeft eigen kenmerken. Bij de overheid spreekt men doorgaans van een duidelijke 'top-down'-communicatie.

In het kader van het TVL-proces is gekozen voor een integrale stijl van leidinggeven.

Integraal management wil zeggen, dat een binnen de gemaakte afspraken en kaders alle medewerkers verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering van zijn cluster. De visie van TVL op dit punt stelt, dat elke manager mede verantwoordelijk is voor integrale bedrijfsvoering van de gehele organisatie. De eindverantwoordelijke is de directeur. Het management moet sturen op output. Dat wil zeggen op doelstellingen en prestaties, die in overeengekomen afspraken (clusterplannen en werkafspraken met medewerkers) hun basis vinden. De leidinggevende beoordeelt jaarlijks in voortgang- en evaluatiegesprekken de door de medewerker gedane investering in leren, toetst het leervermogen en spreekt medewerkers zo nodig aan op hun gedrag en verantwoordelijkheid hieromtrent (Limburg, Visie op leren en ontwikkelen, 2013).

De veranderopgave TVL vormt een goed theoretisch kader voor de organisatie en de basis voor de vernieuwde visie na de reorganisatie. Echter in de huidige situatie is het gewenste 'integraal management' nog niet geheel doorgevoerd binnen elk cluster en hebben manager verschillende manieren van leidinggeven.

3.4. Staff

Met **staff** wordt het menselijk kapitaal bedoeld. Om medewerkers aan de organisatie te binden, is het ontwikkelen, op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden van de medewerkers van cruciaal belang. Provincie Limburg is een organisatie met veelal goed opgeleide medewerkers, die vaak zeer betrokken zijn bij hun werk. Daarnaast is meer dan de helft van de organisatie 50 jaar en ouder. Door de organisatie wordt door middel van het programma 'Leren en Ontwikkelen' aandacht besteed aan het op peil houden en vergroten van deze kennis en vaardigheden. Hierbij is het doel om dit leren en ontwikkelen op een effectieve manier te laten bijdragen aan de organisatieontwikkeling (TVL) en daarnaast de groei van medewerkers te bevorderen. De kern van het programma is de focus op gedragsontwikkeling van de medewerkers naar een proactieve extern georiënteerde houding om te komen tot betere resultaten en samenwerking in het licht van de organisatiedoelstellingen. Hierdoor zal er een verschuiving plaatsvinden van ontwikkeling op inhoud naar ontwikkeling op gedrag, uiteraard vanuit de verbinding met de inhoud. Het proces zal zich concentreren op de vijf gedragscomponenten voor de organisatieontwikkeling: Flexibiliteit, Daadkracht, Transparantie, Samenwerken en Gezond (Limburg, Veranderopgave ToekomstVast Limburg, 2013).

Binnen de Provincie is er sprake van een persoonlijk ontwikkelingsbudget (POB) per medewerker. Dit kunnen medewerkers gebruiken voor individuele ontwikkeling binnen hun functiegebied. Uit informatie van personeelsbeheer wordt van het budget niet heel veel gebruik gemaakt. Opvallend is dat de meeste medewerkers die hier wel gebruik van maken 50 jaar en ouder zijn. De organisatie spreekt hier wel over klein aantal medewerkers. In 2016 waren dit in totaal 60 medewerkers. Daarnaast is er een hoog verzuimpercentage binnen de provinciale organisatie. In 2015 is er sprake van een ziekteverzuim van 5,24%. De bedrijfsarts krijgt ongeveer 30% van alle ziektegevallen te spreken. Bij deze 30% gaat het vooral om psychosociale arbeidsbelasting (MaetisArdyn, 2015). Een te hoge én te lage werkdruk is vaak de oorzaak.

3.5. SWOT

In dit paragraaf wordt sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen schematisch weergegeven. In bijlage I staat de DESTEP voor Provincie Limburg beschreven. Daarnaast zijn de belangrijkste aspecten uit het hier boven beschreven 7S-model verwerkt in het SWOT-schema.

Sterktes	Zwaktes
- Per cluster wordt invulling gegeven aan kernwaarden. - Integriteit staat hoog in het vaandel. - Veelal goed opgeleide medewerkers. - De organisatie heeft het programma 'Leren en Ontwikkelen' en Management Development opgesteld.	- Onduidelijke communicatie tussen medewerkers en leidinggevende. - Kernwaarden worden niet altijd even goed ingevuld in de organisatie. - Het integraal managen wordt nog niet door alle managers toegepast binnen de organisatie. - De stijl van leidinggeven is vaak te erg gericht op formaliteiten en kwantitatieve doelstellingen - Groot gedeelte van de organisatie is ouder dan 50 jaar. - Hoog ziekte verzuim van 5,24% in 2015.
Kansen	Bedreigingen
- De Provincie wil Limburg zowel nationaal als internationaal krachtiger positioneren. - Men streeft naar grensoverschrijdend samenwerken.	- Groei- en krimpregio's ontstaan. In de krimpregio's komt de economische groei onder druk te staan. - Minder financiering voor overheid. - Er vindt binnen de overheid decentralisatie plaats.

Tabel 5 SWOT- analyse Provincie Limburg

4. Onderzoekopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoekopzet voor dit onderzoek beschreven. Bij dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee verschillende verzamelmethoden voor data. Het betreft hier zowel kwantitatieve als kwalitatieve verzamelmethoden. Beide methoden worden ingezet om antwoorden te krijgen op de geformuleerde deelvragen. Voor kwantitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van gestructureerde vragenlijsten onder de medewerkers in de vorm van een enquête. Voor kwalitatief onderzoek worden verschillende belangrijke stakeholders 'face-to-face' geïnterviewd door middel van een semigestructureerde vragenlijst. De voordelen van kwalitatief onderzoek zijn dat de onderzoeker kan doorvragen en de mogelijkheid heeft om de vraagstelling en de methodiek tijdens het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten statistisch niet representatief zijn, maar slechts een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep (Verhoeven, 2011).

De vragen zijn geformuleerd aan de hand van de opgestelde deelvragen en de verschillende modellen en begrippen, die beschreven staan in het theoretisch kader.

Er worden zeven semigestructureerde interviews afgenomen. Het gaat hier om twee medewerkers, twee managers, twee experts met betrekking tot de onderwerpen duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim en een OR-lid. De geïnterviewde medewerkers zijn langdurig ziek geweest en ook de managers komen van afdelingen waar het ziekteverzuim hoog is of hoog is geweest.

De interviews vinden op de werkplek plaats. Het onderzoek heeft als doel de deelvragen en probleemstelling te beantwoorden. Van de uiteindelijk gevonden gegevens worden de relaties en betekenissen onderzocht en op basis hiervan worden er vervolgens conclusies getrokken. Om een beter beeld te krijgen wat onder een grote groep medewerkers leeft, wordt gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. De betreffende medewerkers van Provincie Limburg zullen hiervoor een enquêteformulier ontvangen.

Kwalitatief en kwantitatief onderzoek combineren heet ook wel 'mixed methods'-onderzoek. Als beide methoden op een juiste manier worden uitgevoerd, kan dit leiden tot een duidelijk en volledig beeld van de werkelijkheid. Ook is het mogelijk om verschillende lagen van de organisatie te onderzoeken. Samen zorgt dit voor een goed totaalbeeld van de meningen en behoeftes van verschillende stakeholders (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009).

4.1. Kwantitatief onderzoek

De respondenten van de enquêtes zijn medewerkers van 50 jaar en ouder, die werken bij de Provincie Limburg. De enquête is anoniem gemaakt om een hogere mate van respons te krijgen. Wellicht zijn medewerkers op deze manier meer geneigd om een eerlijk antwoord te geven op de vragen in de enquête. Dit betreft een doelgerichte ('purposive') steekproef. Er wordt gebruik gemaakt van doelgerichte steekproeven, omdat er sprake is van selectie van de steekproef op basis van bepaalde kenmerken (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009). Een enquête zorgt ook voor een groter respons in korte tijd, wat heel erg belangrijk is bij een korte onderzoeksperiode. De enquête bestaat alleen uit gesloten vragen op basis van een 5-punts Likertschaal.

4.2. Doelstelling en doelgroep enquête

De doelstelling van deze enquête is om inzicht te krijgen de huidige duurzame inzetbaarheid, zoals wordt ervaren door de medewerkers. De enquête zorgt voor beantwoording van een van de geformuleerde deelvragen. Vitaliteit, werkvermogen, employability en gezondheid blijken aan belangrijke factor te zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Gezondheid is een onderdeel van vitaliteit en werkvermogen maar wordt apart vermeld in de enquête omdat de onderzoeker hier meer gerichte vragen over wilde stellen.

Vitaliteit gaat om betekenisvol werk, erkenning, uitdaging en leerwaarde. *Werkvermogen* naar de mate waarin men fysiek en psychisch in staat is om te werken, wat erg belangrijk is voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is zowel de steun van collega's en de leidinggevende als een cultuur waarbij de focus ligt op *employability*, van grote invloed op de duurzame inzetbaarheid van een medewerker (Dam, Heijden, & Schyns, 2006).

Daarnaast blijkt ook *gezondheid* een belangrijke rol te spelen. Dit is namelijk de basis van het werkvermogen (Ilmarinen, OSH policies, strategies, programmes and actions, 2015).

De populatie is van een redelijk grote omvang (500 medewerkers van 50 jaar en ouder). Om uitspraak te kunnen doen over de huidige duurzame inzetbaarheid, zijn 300 medewerkers geselecteerd voor het onderzoek. De enquête is online uitgezet via ThesisTools.nl en verstuurd naar 300 medewerkers binnen de geformuleerde doelgroep. Om meer persoonlijke meningen en ervaringen in kaart te brengen, zal dit kwantitatieve onderzoek worden aangevuld met kwalitatief onderzoek. Een online-enquête biedt medewerkers een makkelijke manier om de vragen te beantwoorden en kan dus zorgen voor een groter respons.

4.3. Steekproef

Bij het kwantitatieve onderzoek moet het respons groot genoeg zijn. Wanneer dit niet het geval is, zijn de resultaten niet betrouwbaar genoeg om naar de populatie, waaronder het onderzoek plaatsvindt, te vertalen. Om dit te berekenen wordt gekeken naar de grootte van de populatie, de gewenste betrouwbaarheid van het onderzoek en de nauwkeurigheidsmarge.

Tijdens dit onderzoek wordt een betrouwbaarheidsniveau van 95% gevraagd. Met een betrouwbaarheidsniveau van 95% zal het tijdens dit onderzoek een nauwkeurigheidsmarge van 5% bedragen. Nauwkeurigheid is de maximale afwijking die er mag zijn tussen de gemeten waarde en de werkelijke waarde. Hoe hoger de gewenste nauwkeurigheid des te groter de steekproef dient te zijn (Wolters-Noordhoff, 2006).

4.3.1. Benodigde respons

Formule $N = 300$

$Z = 1,96$ (Bij een betrouwbaarheid van 95%)

$P = 0,5$ (onbekend dus 50%)

$Q = 0,5$ (onbekend dus 50%)

$M = 5\%$ (nauwkeurigheidsmarge)

$N = 300$ (de populatie)

Resultaat: 168 respondenten

Uit bovenstaande berekening blijkt dat er minimaal 168 enquêtes nodig zijn om een representatief onderzoek uit te voeren. Onder de doelgroep vallen 500 medewerkers. Onder deze grote doelgroep zal een aselecte steekproef vallen. Er zullen 300 medewerkers binnen de doelgroep een enquête ontvangen. Voor een representatieve steekproef zullen van de 300 enquêtes, 168 respondenten nodig zijn. Er is gekozen om de enquête anoniem in te laten vullen om een groter respons met de meest eerlijke antwoorden te krijgen. Ook zal door het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek de betrouwbaarheid mede vergroot worden (Wolters-Noordhoff, 2006).

4.4. Respondenten

In de eerste week van maart zijn de enquêtes via e-mail verstuurd naar de 300 medewerkers. In dit email wordt uitgelegd wat het onderzoek inhoudt en hoe de gegevens worden verwerkt. Om tot een zo groot mogelijk respons te komen is de vragenlijst anoniem gemaakt.

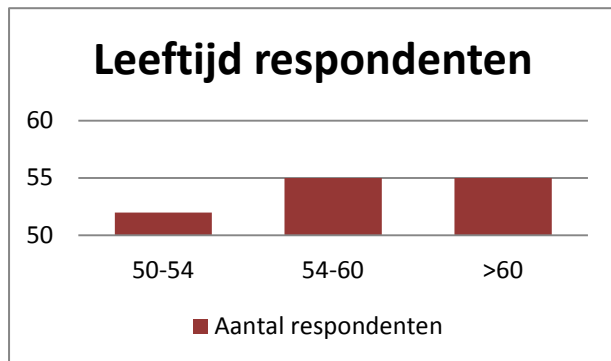
De onderzoeker is de enige persoon die weet welke email-adressen zijn gebruikt. Via het cluster Organisatie en Informatie is er een lijst van de doelgroep 50 jaar en ouder gegenereerd. Uit deze lijst zijn 300 medewerkers geselecteerd. Doordat veel van deze medewerkers van de lijst met vervroegd pensioen zijn, dubbele functies hebben en mede om administratieve redenen is er voor gekozen voor steekproef uit deze lijst, hetgeen een voldoende representatief beeld geeft van deze doelgroep.

Voordat de enquête werd verstuurd, zijn de vragenlijsten aan verschillende betrokkenen voorgelegd.

Ook de email met uitleg is door meerdere medewerkers van het cluster Personeel en Organisatie bekeken en zijn er nog een aantal gegevens toegevoegd. Tussentijds zijn er twee herinneringsmails verstuurd naar de medewerkers. In de vierde week van maart was de sluitdatum voor het invullen van de online enquête. In totaal hebben 300 medewerkers van de Provincie Limburg de mogelijkheid gehad om de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk zijn 168 enquêtes ingevuld. De respons op de enquête is 56%.

De respondenten konden aangeven of ze tussen de 50 en 54 jaar oud zijn, tussen de 55 en 60 jaar oud zijn of 60 jaar en ouder zijn. Het aantal respondenten per leeftijdscategorie is nagenoeg gelijk.

In figuur 3 is te zien hoeveel respondenten per categorie de enquête hebben ingevuld. Invulling van de enquête was dan ook op vrijwillige basis.



Figuur 3 Leeftijd respondenten enquête

4.5. De enquête

Vanwege de omvang van de doelgroep is de enquête online gemaakt en ingevuld. Op deze manier konden de gegevens makkelijk verzameld worden en verwerkt en komt er geen papierwerk bij kijken. De enquête bestond in totaal uit vier onderdelen namelijk: vitaliteit, werkvermogen, employability en gezondheid.

De gehele enquête is terug te vinden in bijlage II. Op basis van eerder onderzoek zijn de stellingen van de enquêtes opgesteld. Een overzicht van eerder onderzoek en de manier waarop deze zijn aangepast, is ook terug te vinden in bijlage II.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de enquête te waarborgen, zijn er standaard-vragenlijsten gebruikt voor alle medewerkers. De structuur en formulering van de enquêtevragen waren bij alle respondenten gelijk. Vragen met betrekking tot hetzelfde onderwerp stonden bij elkaar op een logische volgorde. (Baarda, Dit is onderzoek!, 2009). De enquête- en interviewvragen zijn van tevoren voorgelegd aan de stagebegeleiders en betrokken collega's. Het eerste gedeelte van de enquête bestaat uit vragen over de vitaliteit dus om gezondheid en doorzettingsvermogen maar ook om innovatie en creativiteit. Het theoretisch kader beschrijft vitaliteit aan de hand van vier kenmerken. Het gaat om betekenisvol werk, erkenning, uitdaging en leerwaarde. De vragen over vitaliteit uit eerder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid (Berntson & Marklund, 2007) zijn als basis gebruikt. Deze kenmerken die in het theoretisch kader staan beschreven komen terug in de vragen van de enquête. Een voorbeeld van een stelling is: '*In mijn werk zie ik toegevoegde waarde*'. Als medewerkers een toegevoegde waarde zien in hun werk geeft dit energie en beschouwen ze hun werk als betekenisvol (Brouwer, Lange, & Mei, 2012).

Het tweede gedeelte gaat over het *werkvermogen* van de medewerker. Bij het onderwerp 'werkvermogen' is het psychische aspect toegevoegd. In de aanleiding van dit onderzoek is werkdruk naar aanleiding van de reorganisatie beschreven. Door vragen te stellen naar drukte, waardering, overnemen van taken, steun en tevredenheid wordt een kleine analyse gedaan of dit en in welke mate dit (nog steeds) wordt ervaren door deze betreffende doelgroep. Daarnaast verwijst werkvermogen naar de mate waarin men fysiek en psychisch in staat is om te werken. Het werkvermogen gaat om het balans tussen de individuele kenmerken en werkvereisten. Dit zijn beide belangrijke aspecten binnen het begrip 'duurzame inzetbaarheid'. Een voorbeeld van een stelling dat slaat op het 'psychisch in staat zijn om te werken' is: '*Ik ben op dit moment psychisch in staat om mijn werk uit te kunnen voeren*'. De stellingen uit eerder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid, zijn als basis genomen voor de enquête (Berntson & Marklund, 2007). In bijlage II wordt per stelling aangegeven wat is overgenomen en wat is veranderd en toegevoegd. Door meer aan te sluiten op het theoretisch kader zijn een paar stellingen door de onderzoeker geformuleerd (zie bijlage II).

Het derde gedeelte *Employability* gaat over actuele inzetbaarheid. Daarnaast gaat het om verschillende werkzaamheden en functie juist te blijven vervullen, nu en in de toekomst, binnen de

organisatie of dat medewerkers ook behoefte hebben om binnen andere organisaties ervaring op te doen. De vragen binnen deze kolom sluiten hier nauw op aan. Naar aanleiding van deze vragen kan de duurzame inzetbaarheid worden geanalyseerd, maar kan ook worden afgeleid of de organisatie genoeg handvaten aanreikt om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Deze vragen zijn gebaseerd op het onderzoek van K. van Dam (Van Dam, 2008).

Dit onderzoek geeft inzicht in de beweegredenen waarom medewerkers de organisatie in de toekomst verlaten. Een voorbeeld van een stelling is: *'Binnen 5 jaar heb ik een andere baan bij een andere werkgever'*.

Het vierde gedeelte van de enquête gaat over gezondheid. De vragen zijn aangepast op basis van het onderzoeksonderwerp van de scriptie. De formulering van de vragen zijn net wat anders als in het onderzoek van Moorman (Moorman & Matulich, 1993). Daarnaast is in eigen stellingen het psychische aspect net wat meer benadrukt. Deze vragen zijn belangrijk, omdat gezondheid de basis vormt van het werkvermogen van de medewerker, wat weer onderdeel uitmaakt van duurzame inzetbaarheid. Tevens is psychosociale arbeidsbelasting een gedeelte van het onderzoeksonderwerp. Door deze term te verwerken in de enquêtestellingen sluit de vragenlijst goed aan bij de geformuleerde probleemstelling. Gezondheid is als apart onderdeel in de enquête genoemd omdat de onderzoeker hierover extra vragen wilde stellen. Daarnaast is gezondheid een expliciet onderdeel van vitaliteit en werkvermogen.

4.6. Kwalitatief onderzoek

De interviews zijn half-gestructureerd en aan de hand van een interviewschema opgesteld. De hoofdthema's zijn onderverdeeld in twee thema's. Per thema worden een aantal vragen geformuleerd. Binnen elk thema kunnen zowel gesloten vragen als open vragen van tevoren worden vastgesteld. Zo kan voor elk thema een aantal vragen worden geformuleerd, waar de interviewer graag een antwoord op wil hebben. De vragen worden opgesteld aan de hand van het theoretisch kader, deelvragen en de probleemstelling. De twee belangrijkste thema's zijn duurzame inzetbaarheid en het ziekteverzuim met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting. De vragenlijsten zijn van tevoren opgestuurd naar de respondenten, zodat iedereen zich kon voorbereiden op het interview.

De belanghebbenden in dit onderzoek zijn de medewerkers, managers en de OR. Deze interviews worden volgens drie verschillende kenmerken (stressoren, energiebronnen en kwaliteiten) van het Job-Demands Resources model beschreven in hoofdstuk 5. De twee experts interviews zijn apart beschreven in hoofdstuk 5. Deze interviews dragen bij aan de visie over duurzame inzetbaarheid en geven inzicht in preventieve en curatieve maatregelen en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting.

4.6.1. Doel en respondenten

De respondenten voor de interviews zijn onder andere twee medewerkers die binnen de afgebakende doelgroep vallen, die is afgeleid van de probleemstelling. Het gaat hier om twee medewerkers die 50 jaar en ouder zijn en psychische arbeidsbelasting hebben ondervonden. Het doel is de oorzaak te achterhalen van de psychische arbeidsbelasting bij de betreffende medewerker, de belangrijkste stressoren over het algemeen, welke rol de leidinggevende en organisatie hierin speelt en in welke mate duurzame inzetbaarheid invloed heeft op psychosociale arbeidsbelasting. Daarnaast is het ook belangrijk om te achterhalen wat hun mening en visie is betreffende duurzame inzetbaarheid en wat dit betekent voor de medewerkers. Ook hebben twee leidinggevendenden een soortgelijke vragenlijst ontvangen. Om een breder beeld te krijgen van de begrippen ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid zijn twee expertinterviews gehouden. Dit zijn de bedrijfsarts en een externe arbeidsdeskundige, die werkt voor een adviserende organisatie. Om een betrouwbaar totaalbeeld te krijgen, is ook een vertegenwoordiger van de OR geïnterviewd over het ziekteverzuim en hun visie op duurzame inzetbaarheid. De respondenten zijn via e-mail benaderd door de onderzoeker. Vervolgens is bij aanvang van het interview het onderzoek nogmaals toegelicht en zijn de uitgewerkte interviews naar de respondenten terug gestuurd.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van de enquête die onder 300 respondenten is uitgezet, worden toegelicht. Uitgebreid zal worden besproken welke resultaten de enquête heeft opgeleverd. Daarnaast worden ook de resultaten van de zeven interviews uitgebreid toegelicht. De resultaten van het onderzoek zijn aan de hand van verschillende kenmerken van het theoretisch kader onderverdeeld.

5.1. Kwantitatief onderzoek

In totaal zijn 300 respondenten van 50 jaar en ouder benaderd met de vraag om de enquête in te vullen. 168 respondenten hebben de enquête ingevuld. Dit betekent dat 56% van de respondenten de enquête hebben ingevuld.

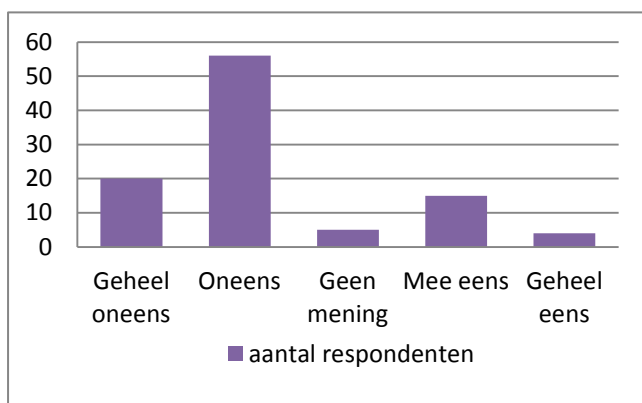
De onderzoekresultaten zijn onder verschillende geselecteerde kenmerken van vitaliteit, werkvermogen, employability en gezondheid verdeeld.

Vitaliteit

5.1.1. Energiek

Uit de enquête is gebleken, dat 32 procent het 'geheel eens' is en dus toegevoegde waarde zien in eigen werk. 46 procent is het hier 'mee eens'. 78 procent van de respondenten zien in hun werk een toegevoegde waarde. Daarnaast heeft 4 procent 'geen mening' en heeft 18 procent 'oneens' of 'geheel oneens' geantwoord.

Een overtuigende 56 procent geeft aan het 'oneens' te zijn en geeft aan werk vaker mee naar huis te nemen. 20 procent geeft aan het 'geheel oneens' te zijn. Daarnaast geeft 5 procent 'geen mening' aan en 19 procent geeft 'mee eens' aan of 'geheel eens' en neemt dus nauwelijks werk mee naar huis.



Figuur 4 Ik neem mijn werk nooit mee naar huis

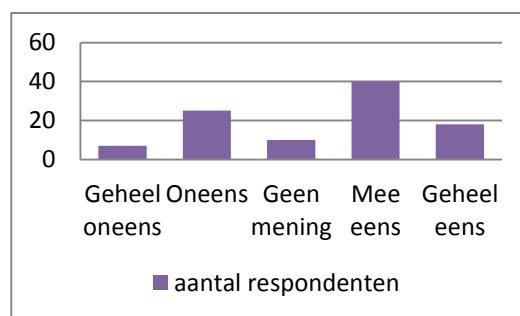
5.1.2. Mentale veerkracht

40 procent geeft aan niet snel last te hebben van psychische of fysieke klachten en zijn het 'eens' met de stelling. 18 procent van de bevroegde respondenten geeft aan het 'geheel eens' te zijn. Een totaal van 32 procent geeft aan het 'oneens' of 'geheel oneens' te zijn. 10 procent geeft bij deze stelling 'geen mening' aan.

In de enquête geeft 87 procent aan geregeld in de vrije tijd te ontspannen door te sporten en ander hobby's uit te oefenen. 30 procent geeft aan het 'geheel eens' te zijn en 57 geeft 'mee eens' aan.

3 procent geeft aan 'geen mening' te hebben. 10 procent zegt het 'oneens' te zijn met deze stelling.

60 procent geeft aan het 'mee eens' te zijn genoeg ruimte te hebben voor vrienden, familie of bekenden naast het werk. Daarnaast geeft 18 procent aan het zelfs 'geheel eens' te zijn.



Figuur 5 Geen last van psychische of fysieke klachten

9 procent van de respondenten geeft 'geen mening' aan. 11 procent geeft 'oneens' aan en 2 procent van de respondenten geven zelfs aan 'geheel oneens' te zijn met de stelling.

5.1.3. Uitdaging

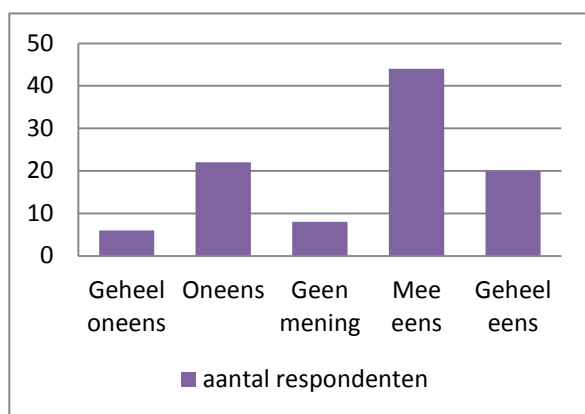
52 procent geeft aan het 'eens' te zijn om zich zelfverzekerd te voelen op het werk.

16 procent geeft aan het 'geheel eens' te zijn met de stelling en 10 procent geeft 'geen mening' aan in de enquête. Daarnaast is 19 procent het 'oneens' met de stelling en 3 procent 'geheel oneens' aan. De meerderheid geeft aan zich veelal zeker te voelen op het werk.

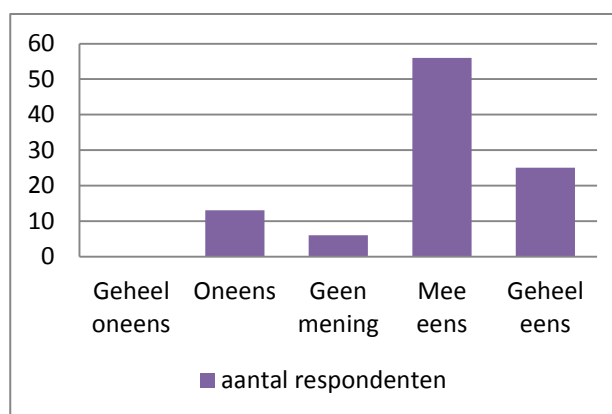
76 procent geeft aan zich niet snel onzeker op de werkvloer te voelen. Hiervan geven 56 procent 'eens' aan en 20 procent 'geheel eens' aan bij deze stelling. Daarnaast geeft 13 procent 'geen mening' aan en 11 procent geeft 'oneens' aan. Opvallend veel mensen geven aan het eens te zijn en zich niet snel onzeker te voelen.

64 procent geeft aan voldoende uitdaging te hebben in hun werk. 44 procent geeft 'eens' aan en 20 procent geeft 'geheel eens' aan bij deze stelling. 8 procent geeft 'geen mening' aan. Daarnaast geeft 22 procent 'oneens' aan en 6 procent 'geheel oneens' aan bij de stelling.

Daarnaast geeft 56 procent aan voldoende variatie in het werk in het werk te ervaren door 'eens' te antwoorden. 25 procent geeft 'geheel eens' aan. 6 procent geeft 'geen mening' aan en 13 procent van de respondenten geeft 'oneens' aan.



Figuur 6 Ik heb voldoende uitdaging in mijn



Figuur 7 Mijn werk is variërend genoeg

5.1.4. Erkenning

54 procent geeft aan het 'eens' te zijn en graag erkenning te krijgen voor eigen werk. Daarnaast geeft ook een groot gedeelte van 38 procent aan het 'geheel eens' te zijn.

4 procent geeft 'geen mening' aan en hetzelfde percentage van 4 procent geeft 'oneens' aan bij de stelling.

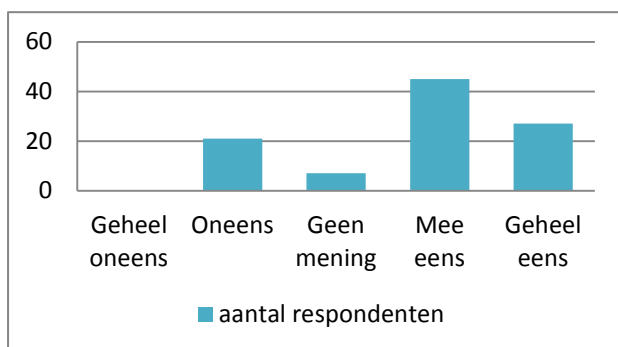
5.1.5. Leerwaarde

73 procent geeft aan dat er genoeg leerkansen zijn op het werk. 20 procent geeft aan 'geheel eens' te zijn met de stelling en 53 procent antwoorden met 'mee eens'. 16 procent heeft 'geen mening' aan gegeven. Daarnaast geeft 11 procent aan het 'oneens' te zijn of 'geheel oneens' te zijn.

Werkvermogen

5.1.6. Gezondheid

54 procent geeft aan een gezond leven te leiden en geven 'eens' aan. Daarnaast geeft 29 procent aan het 'geheel eens' met de stelling. 6 procent 'geen mening' aan en 11 procent is het 'oneens' met de stelling. 72 procent geeft aan het eens te zijn op dit moment psychisch in staat te zijn om het werk uit te voeren. 27 procent geeft aan het 'geheel eens' te zijn en 45 procent geeft 'mee eens' aan. 7 procent heeft 'geen mening'. Toch geven 21 procent 'oneens' aan bij deze stelling.



Figuur 8 Ik ben op dit moment psychisch in staat om mijn werk uit te kunnen voeren

5.1.7. Competenties

Daarnaast geeft een groot gedeelte van 58 procent aan, dat zij over de juiste kennis beschikken door 'eens' te antwoorden. 27 procent geeft aan het 'geheel eens' te zijn. 10 procent geeft 'geen mening' aan en 5 procent geeft 'oneens' aan bij de stelling.

54 procent geeft aan het 'eens' te zijn en 21 procent zijn het 'geheel eens' en zullen makkelijk werk overnemen of langer blijven bij drukte. 6 procent hebben 'geen mening' en 19 procent geven 'oneens' aan.

74 procent geeft aan dat het overnemen van taken van collega's niet als een probleem wordt ervaren. Een grote minderheid van 14 procent geeft aan het 'oneens' te zijn met het overnemen van taken. 12 procent geeft 'geen mening' aan.

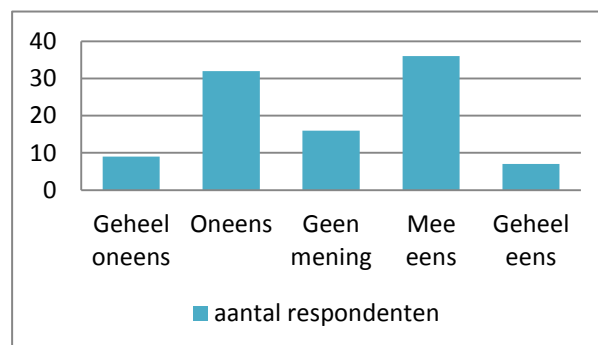
63 procent geeft aan tevreden te zijn over taakverdeling op het cluster. 20 procent geeft 'geen mening' aan en 17 procent zegt het 'oneens' of 'geheel oneens' te zijn over de tevredenheid over de taakverdeling.

5.1.8. Normen en waarden

52 procent geeft aan zich gewaardeerd te voelen op het werk. Daarnaast is wel te zien, dat 34 procent dit niet ervaren en 14 procent de stelling met 'geen mening' beantwoordt.

43 procent geeft aan op het werk respectvol met elkaar wordt omgaan. 41 procent geeft aan het hier juist 'oneens' of 'geheel oneens' mee te zijn. De antwoorden zijn opvallend gelijk verdeeld tussen 'eens en oneens. 16 procent geeft hier 'geen mening' aan.

82 procent geeft aan genoeg motivatie te hebben voor het werk. Daarnaast voelt 51 procent zich gesteund op het werk en geeft 32 procent aan het 'oneens' te zijn en voelen zich in mindere mate gesteund. 17 procent geven 'geen mening' aan.



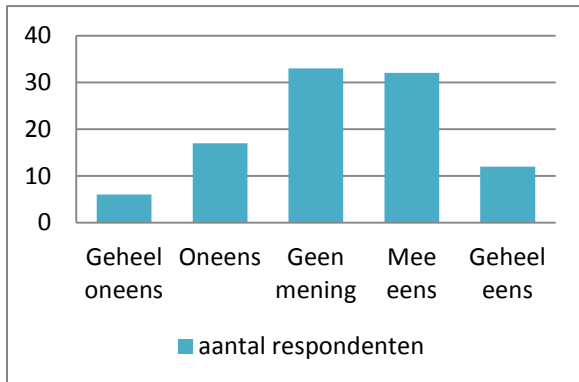
Figuur 9 Op het werk gaat iedereen respectvol met

5.1.9. Werk

64 procent geeft aan dat de inhoud van het werk genoeg uitdaging biedt. Een minderheid van 28 procent geeft aan dit niet te hebben door 'oneens' of 'geheel oneens' te antwoorden. Daarnaast geeft 8 procent hier 'geen mening' aan.

60 procent geeft ook aan dat het werk niet te veel zware eisen stelt. Toch geeft 25 procent 'geen mening' aan en geeft 15 procent aan dat wel zware eisen worden gesteld in het werk.

44 procent geeft aan tevreden te zijn over de direct leidinggevende. Een opvallende aspect is dat 33 procent 'geen mening' als antwoord geven. Daarnaast geeft 23 procent aan het 'oneens' of 'geheel oneens' te zijn.



Figuur 10 Ik ben tevreden over mijn direct

Employability

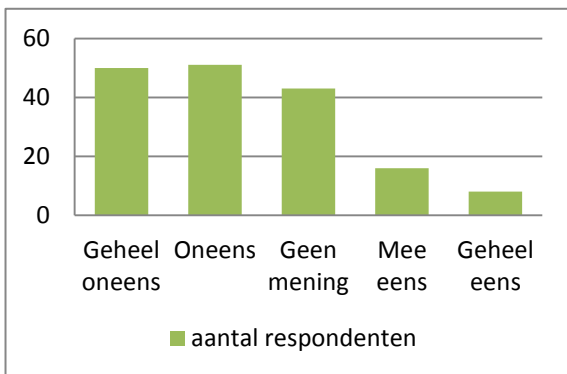
5.1.10. Beroepsexpertise

77 procent geeft aan bereid te zijn hun kennis en vaardigheden van het huidige functiegebied te vergroten. 10 procent van de respondenten is het hiermee 'oneens' en 13 procent geeft 'geen mening' aan. 83 procent geeft aan dat de medewerkers nadenken over eigen handelen en proberen dit, waar nodig, te verbeteren. 8 procent van de respondenten is het 'oneens' en 9 procent geeft 'geen mening' aan bij deze stelling.

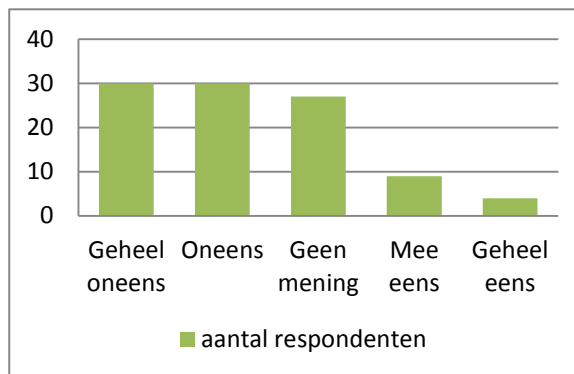
5.1.11. Anticipatie en optimalisatie

59 procent geeft aan bewust na te denken over eigen toekomst binnen de Provincie. Hiervan heeft 42 procent 'mee eens' geantwoord en 17 procent heeft 'geheel eens' geantwoord. 23 procent geeft 'geen mening' aan en 17 procent geeft aan het 'oneens' te zijn en 1 procent is het 'geheel oneens'. 22 procent van de respondenten geeft aan, dat ze binnen 5 jaar een ander functie hebben binnen de Provincie. Opvallend is dat 38 procent aangeeft 'geen mening' te hebben. 40 procent geeft aan het 'oneens' of 'geheel oneens' te zijn.

Van de respondenten geeft 60 procent aan binnen 5 jaar geen nieuwe werkgever te zullen hebben. 26 procent geeft 'geen mening' aan en 14 procent geeft 'mee eens' of 'geheel eens' aan. Een grote meerderheid geeft dus aan niet voor een nieuwe werkgever te gaan werken in een andere baan binnen de komende 5 jaar.



Figuur 11 Binnen 5 jaar heb ik een andere functie binnen de Provincie



Figuur 12 Binnen 5 jaar heb ik een andere baan bij een andere werkgever

5.1.12. Persoonlijke flexibiliteit

Een hoog aantal 63 procent geeft aan bereid te zijn om cursussen te volgen t.b.v. het verbeteren van de organisatie. 47 procent van de respondenten geven 'mee eens' aan en 14 procent geeft 'geheel eens' aan bij deze stelling. 20 procent geeft 'geen mening' aan. Daarnaast geeft 17 procent in totaal 'oneens' of 'geheel oneens' aan.

Als een medewerker andere taken of een andere functie moet uitvoeren als dit nodig is voor de organisatie is 65 procent het 'eens' of 'geheel eens'. 18 procent heeft hier 'geen mening' over en 17 procent is het hier mee 'oneens' of 'geheel oneens'.

5.1.13. Organisatiegevoel

77 procent geeft aan dat presteren op het werk als belangrijk wordt ervaren. Veel medewerkers van Provincie Limburg zijn betrokken en hechten veel waarde aan een goede beoordeling van het werk. 19 procent geeft 'geen mening' aan en 4 procent geeft 'oneens' aan bij deze stelling.

70 procent geeft ook aan dat een beloning voor prestaties ook belangrijk is. 22 procent van de respondenten geven 'geen mening' en 8 procent geeft hierbij 'oneens' aan.

5.1.14. Balans

53 procent geeft 'eens' aan en krijgen dus steun van de kant van de leidinggevende betreffende toekomstige ontwikkelingen. 8 procent geeft 'geheel eens' aan bij deze stelling. 27 procent geeft 'geen mening' aan. 8 procent geeft 'oneens' aan en een klein percentage van 4 procent is het 'geheel oneens'. De meerderheid van 69 procent geeft aan de scheiding van privé en werk belangrijk te vinden. 14 procent geeft aan hier 'geen mening' over te hebben en 17 procent is het 'oneens'.

5.1.15. Mobiliteitscompetenties

Een grote meerderheid van 42 procent geeft 'geen mening' aan over het graag willen doorstromen binnen de Provincie. 16 procent geeft 'mee eens' aan en 9 procent geeft 'geheel eens' aan. 26 procent is het 'oneens' en 7 procent is het 'geheel oneens' met deze stelling.

40 procent van de respondenten geeft geen mening of het doorgroeien binnen de Provincie moeilijk is. Daarnaast beantwoordt 24 procent de stelling met 'mee eens' en 12 procent met 'geheel eens'.

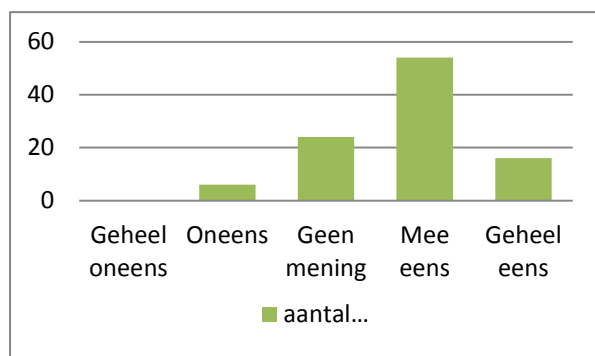
20 procent geeft aan het 'oneens' te zijn met de stelling en 4 procent is het 'geheel oneens'.

49 procent geeft aan de loopbaan niet ergens anders te willen voortzetten en de opgedane kennis bij de Provincie te delen. 31 procent is het hier 'oneens' mee en 19 procent is het hier 'geheel oneens' mee. Daarnaast heeft 30 procent 'geen mening' over de stelling en is 20 procent het eens met de stelling. Hiervan zijn 17 procent het 'mee eens' en maar 3 procent het 'geheel eens'.

5.1.16. Leercompetenties

Wel geeft een grote meerderheid 70 procent aan kennis te willen delen binnen de organisatie. 54 procent is het 'mee eens' aan en 16 procent geeft 'geheel eens' aan. 24 procent geeft 'geen mening' aan en 6 procent zegt het 'oneens' te zijn om kennis te delen binnen de organisatie.

Op de stelling dat de Provincie meer moet investeren in de opleidingen of cursussen geeft 41 procent 'geen mening' aan. 35 procent zegt 'mee eens' of 'geheel mee eens' te zijn en 24 procent beantwoord door 'oneens' of 'geheel oneens' in te vullen.

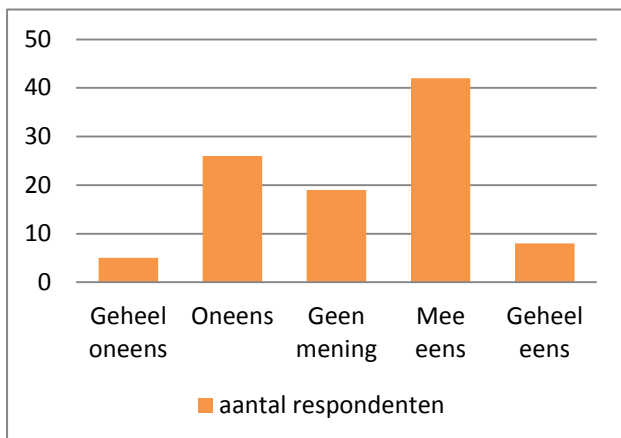


Figuur 13 Ik zou mijn opgedane kennis met anderen willen delen binnen de provincie

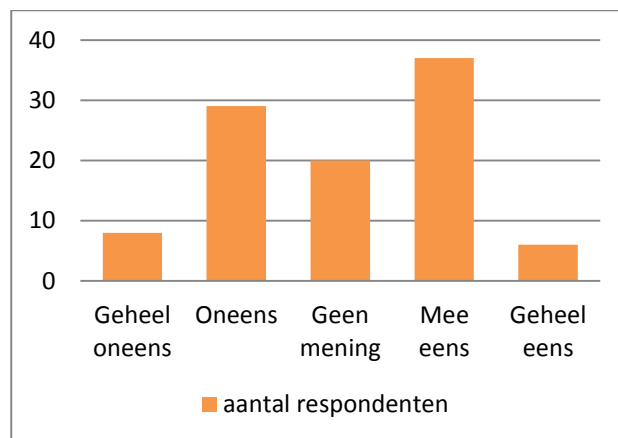
5.1.17. Gezondheid als fundament

50 procent geeft aan het werk op een goede manier te kunnen inrichten en zo (mentale) gezondheidsproblemen te voorkomen. 42 procent geeft 'mee eens' aan en 8 procent geeft 'geheel eens' aan. 19 procent geeft 'geen mening' aan en kunnen hier niet goed over oordelen. 26 procent geeft 'oneens' aan en 5 procent geeft 'geheel oneens' aan.

54 procent geeft aan zich al eerder bezig te houden met (mentale) gezondheid, voordat iemand in de naaste omgeving ziek wordt. 14 procent heeft 'geen mening' en 32 procent is het 'mee eens' of 'geheel eens' en maken zich pas druk om eigen mentale gezondheid als iemand in de naaste omgeving ziek wordt.



Figuur 14 Ik kan mijn werk op een manier inrichten dat ik (mentale) gezondheidsproblemen kan voorkomen



Figuur 15 Ik heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, wanneer ik wist dat ik een probleem had

Daarnaast geeft 69 procent aan acties te ondernemen voor eigen gezondheid op het werk als medewerkers stress ervaren. 24 procent is het 'oneens' of 'geheel oneens' met de stelling en doen dit niet preventief. Daarnaast geven 7 procent aan 'geen mening' te hebben.

48 procent geeft naar aanleiding van informatie over gezondheidsrisico's op het werk aan zichzelf hier tegen te beschermen. 40 procent is het hier 'mee eens' en 8 procent geeft 'geheel eens' aan. 27 procent heeft 'geen mening' over de stelling.

37 procent geeft aan in het verleden alleen actie te hebben ondernomen voor de gezondheid, wanneer er een probleem was. Hiervan is 37 procent het 'mee eens' en 6 procent het 'geheel

eens'. Een percentage van 37 procent geeft aan het 'oneens' of 'geheel oneens' te zijn met de stelling. 20 procent geeft aan 'geen mening' te hebben.

In de enquête zegt 63 procent zich wel zorgen te maken om tot 67 jaar door te werken, maar wil hier toch iets aan proberen te doen. 18 procent geeft aan dit minder te doen en 19 procent geeft 'geen mening' aan. Wel geeft een groot aantal van de respondenten aan, dat er meer regelingen moeten komen in de organisatie om de 'oudere' medewerker aan het werk te houden. 80 procent is het 'eens' of 'geheel eens' met de stelling. 11 procent geeft 'geen mening' aan en 9 procent is het 'oneens' of 'geheel oneens'.

5.2. Conclusie kwantitatief onderzoek

De enquête is opgesteld aan de vier begrippen vitaliteit, werkvermogen, employability en gezondheid die samen duurzame inzetbaarheid vormen. Om het onderwerp, wat deel uitmaakt van vitaliteit en werkvermogen, extra te belichten is dit als extra onderdeel in de enquête toegevoegd. Deze conclusie zal dan ook worden onderverdeeld in deze vier begrippen. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag twee: 'Hoe ervaren medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie?'.

5.2.1. Vitaliteit

Uit kwantitatief onderzoek blijkt dat 79 procent hun werk als toegevoegde waarde zien.

58 procent geeft aan niet snel last te hebben van psychische of fysieke klachten door stress.

Ook wordt door 76 procent van de respondenten aangegeven dat het werk nauwelijks mee naar huis wordt genomen, dat 87 procent van de respondenten genoeg vrije tijd hebben om hobby's uit te oefenen en vrienden en familie te zien.

Medewerkers geven in de enquête aan dat er genoeg inspraak en vrijheid in het werk is en dat de meesten zich zelfverzekerd op het werk voelen.

Erkenning krijgen van collega's en leidinggevende wordt als belangrijk ervaren. Ook wordt voldoende variatie ervaren door 81 procent medewerkers en genoeg leerkansen op het werk zijn er ook volgens 73 procent van de respondenten.

5.2.2. Werkvermogen

Door 72 procent van de medewerkers wordt aangegeven het werk psychisch goed aan te kunnen en ook 83 procent geeft aan het werk fysiek goed aan te kunnen. Ook een gezond leven wordt als belangrijk ervaren. Het overnemen van werk is voor 75 procent geen probleem en medewerkers zien het overnemen van taken van collega's niet als een last of probleem. 63 procent van de respondenten geeft aan te tevreden te zijn over de taakverdeling op het cluster. Daarnaast geven de medewerkers aan over de juiste kennis te beschikken. Velen in de organisatie werken al lang in een zelfde vakgebied en weten hier vaak dan ook veel over. In de loop der jaren veranderen eisen van de functie, waardoor je eigen competenties ook moet blijven ontwikkelen.

Eerder in de enquête wordt door de meeste medewerkers geantwoord niet snel last te hebben van psychische of fysieke klachten door stress. Daarnaast geeft ook 72 procent van de respondenten aan psychisch in staat te zijn om het werk uit te voeren op dit moment. Toch geeft ongeveer 20 procent aan dit juist niet goed te kunnen op het moment.

52 procent geeft aan zich gewaardeerd te voelen. 30 procent geeft aan niet in die mate waardering te ervaren. Als het gaat over onderling respect, dan zijn de antwoorden opvallend gelijk verdeeld. 43 procent van de respondenten zegt wel te merken dat medewerkers respectvol met elkaar om gaan, maar een nagenoeg even groot gedeelte van 41 procent geeft aan het hiermee oneens te zijn.

82 procent geeft aan genoeg motivatie te hebben voor het werk. Een iets kleiner percentage van 51 procent geeft aan zich gesteund te voelen. Medewerkers zijn met 64 procent tevreden over de uitdaging van het werk en 60 procent geeft ook aan tevreden te zijn over de eisen van het werk. In de enquête komt naar voren, dat 44 procent van de respondenten tevreden is over de direct leidinggevende. Opvallend is dat meer als 33 procent van de medewerkers 'neutraal' is bij deze stelling. Een kleinere 23 procent geeft aan niet tevreden te zijn over de direct leidinggevende.

5.2.3. Employability

77 procent van de medewerkers is bereid om kennis en vaardigheden van het huidige functiegebied te vergroten. Daarnaast geeft 82 procent aan bewust na te denken over eigen handelen en waar dit nodig is te verbeteren. Medewerkers antwoorden bewust na te denken over eigen toekomst binnen de Provincie.

38 procent van medewerkers geeft aan geen mening te hebben over het krijgen van een andere functie binnen 5 jaar bij de Provincie.

Daarnaast geeft 60 procent aan niet voor een nieuwe werkgever te werken in een andere baan binnen de komende 5 jaar. Medewerkers geven aan wel bereid te zijn om cursussen te volgen ten behoeve van het verbeteren van de organisatie. Het gaat in dit geval om een juiste balans tussen wat de werkgever vraagt en wat de medewerker zelf wilt.

Als een medewerker andere taken of een ander functie moet uitvoeren als dit nodig is, zijn ze hiertoe bereid. Presteren op het werk wordt als belangrijk ervaren. Daarnaast geeft 77 procent van de medewerkers aan veel waarde te hechten aan een goede beoordeling van het werk. Ook een beloning voor de prestaties is belangrijk voor 70 procent van de bevraagde medewerkers.

61 procent geven aan voldoende steun te krijgen van de leidinggevende in toekomstige ontwikkelingen. Echter geeft bijna 30 procent geen mening te hebben over dit aspect.

40 procent geeft ook aan geen mening te hebben over mogelijkheden tot doorgroeien of juist willen doorstromen binnen de Provincie.

Daarnaast komt uit de enquête naar voren dat 50 procent niet snel hun loopbaan ergens anders willen voortzetten en 70 procent eigen opgedane kennis binnen de Provincie willen delen.

41 procent geeft aan geen mening te hebben over de stelling of de Provincie meer moet investeren in opleidingen of cursussen. Daarnaast geeft 35 procent aan dat de Provincie meer moet investeren in cursussen of opleidingen.

5.2.4. Gezondheid

50 procent van de respondenten geeft aan hun werk op een juiste manier in te richten. Het gaat om het op een goede manier inrichten van werk om zo eventueel (mentale) gezondheidsproblemen te voorkomen. Ook houdt 69 procent zich bezig met de eigen (mentale) gezondheid en zullen ze dus actie ondernemen als er stress wordt ervaren.

Daarnaast geeft 24 procent aan dit niet preventief te doen. 48 procent van de respondenten geeft aan dat informatie over gezondheidsrisico's op het werk zou helpen bij het beschermen hiertegen.

Wel geeft 27 procent aan niet te weten of dit invloed zou hebben op het beschermen tegen deze risico's. 25 procent geeft aan actie te ondernemen net zoals geen actie te ondernemen voor de gezondheid wanneer de medewerker hierdoor een probleem ondervindt.

63 procent geeft aan dat, ook al maken ze zich zorgen om tot 67 jaar door te werken, ze wel hier iets aan doen. Daarnaast geeft 80 procent aan dat er meer regelingen moeten komen in de organisatie om de 'oudere' medewerker aan het werk te houden.

5.3. Kwalitatief onderzoek

Aan de hand van verschillende opgestelde vragenlijsten zijn twee medewerkers geïnterviewd, twee managers, een OR-lid en twee experts (de bedrijfsarts en een arbeidsdeskundige) op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid. Het doel van interviews is om meningen van verschillende betrokkenen te achterhalen met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid. In de interviewvragen wordt een koppeling gemaakt tussen de twee begrippen. De vragen zijn geformuleerd aan de hand van een aantal kenmerken van het Job Demands-Resources model. De kenmerken zijn: stressoren, energiebronnen en kwaliteiten (persoonlijke hulpbronnen). De wisselwerking tussen de drie kenmerken kunnen resulteren in stressreacties of bevlogenheid. De expertinterviews worden apart beschreven in sub-paragraaf 5.3.4. en 5.3.5.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen drie, vier, vijf en zes door de verschillende actoren. Onder hoofdstuk 7 volgt een conclusie van de beantwoording van de resultaten van alle verschillende deelvragen.

De vragen in het interview worden in verband gelegd met het Job Demands-Resources model.

Voor het onderzoek zijn twee medewerkers geïnterviewd die binnen de geformuleerde doelgroep vallen, twee managers van clusters met een hoog ziekteverzuim, de bedrijfsarts, een arbeidsdeskundige en een OR-lid.

5.3.1. Stressoren

Volgens het Job Demands-Resources model krijgt een medewerker met verschillende 'stressoren' te maken, oftewel de oorzaken van stress. Hierbij kan bijvoorbeeld aan werkdruk, conflicten op de werkvloer en toekomstonzekerheid bij reorganisaties worden gedacht. Stressoren hebben een negatieve invloed op de gezondheid en werkresultaten. Teveel stressoren kunnen overspannenheid en burn-out tot gevolg hebben (Schaufeli & Bakker, 2004).

Medewerkers

Naar aanleiding van de vraag over stressverhogende situaties op het werk geven beiden medewerkers aan dat dit vooral door een te hoge werkdruk komt. Een medewerker geeft aan dat er daarnaast ook sprake is van veel coördinerende rollen. De geïnterviewde medewerker geeft daarbij aan, dat in verhouding met de vele coördinerende rollen weinig uitvoerende medewerkers op de werkvloer zijn. De andere medewerker voegt hier aan toe, dat de hoeveelheid mensen vaak te klein is om de taken te kunnen volbrengen.

Tijdens de interviews zijn vragen gesteld over de aandacht van psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid in de jaargespreken. Volgens de medewerkers wordt tijdens de jaargesprekscyclus wel gevraagd naar aspecten zoals psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid, maar hier niet heel lang bij stil gestaan.

Het management heeft volgens een medewerker in relatie tot psychosociale arbeidsbelasting doorgaans een reactieve houding. Volgens een medewerker moet er meer bewustwording komen op organisatieniveau met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt aangegeven dat er draagvlak voor een effectieve aanpak moet komen. Hierbij kan het gaan om een effectieve aanpak in de vorm van een doelgericht beleid met een pakket van concrete maatregelen. Een medewerker geeft vervolgens aan dat aan dit beleid op clusterniveau uitvoering moet worden gegeven, waarbij het belangrijk is dat de leidinggevende goed inzicht heeft in de aard en de omvang van de bestaande psychosociale arbeidsbelasting van de medewerkers binnen zijn cluster. Het is vervolgens ook heel belangrijk dat de leidinggevende zich goed inleeft in de situatie van elke zieke medewerker binnen het cluster.

Ook geven de medewerkers aan vaker het werk mee naar huis te nemen en op deze manier buiten de kantooruren of in de weekenden verder te werken. Hoewel wordt aangegeven dat dit niet altijd erg is, geeft een medewerker aan het onprettig te vinden wanneer in de vrije tijd snel nog zaken op het laatste moment moeten worden afgerond.

Daarnaast wordt ook de stijl van leidinggeven niet even positief ervaren. Een medewerker geeft aan, dat voor managers het nakomen van formaliteiten en kwantitatieve doelstellingen vaak belangrijker is.

Uit de interviews blijkt er behoefte te zijn aan managers die zich richten op de medewerkers en hun medewerkers coachen en motiveren. De aansturing is doorgaans gericht op het uitvoeren van controle en niet gebaseerd op vertrouwen. Ook wordt door een medewerker aan gegeven dat er sprake is van onduidelijke communicatie. Op clusterniveau is top-down vaak geen heldere of directe communicatie. De medewerker voegt hieraan toe dat te weinig met de medewerkers wordt gecommuniceerd en dit vaker gebeurt zonder de betreffende medewerker erbij.

Onduidelijke of tegenstrijdige opdrachten en het niet nakomen van afspraken vormen een stressfactor voor de medewerker. In de interviews wordt ook aangegeven dat tijdsdruk voor stress zorgt. Zaken verlopen minder snel als gevolg van moeilijk verlopende procedures en de vele afstemmomenten. Inhoud en kwaliteit van werk kunnen hierdoor in gevaar komen.

In de interviews werden vragen gesteld over de factoren die te maken hadden met eigen ziekteverzuim. Een medewerker geeft aan destijds onvoldoende serieus te zijn genomen op momenten dat het qua werk(druk) nodig was.

De andere medewerker geeft vooral aan dit lag aan de werkdruk en de uiteindelijke fysieke klachten. Een medewerker geeft aan dat de leidinggevende moet leren signaleren wanneer medewerkers tegen hun maximale capaciteiten aan zitten, zodat ze niet over het randje heen

gaan. Ook heeft de leidinggevende de taak om tijdig op zoek te gaan naar mogelijkheden als de medewerkers aangeven bepaalde taken niet meer aan te kunnen. De medewerkers verwachten een bepaalde empathie van de leidinggevende voor datgene wat bij de medewerker leeft en tot problemen leidt. De manager moet hier tijdig op inspelen. Het is heel belangrijk dat de manager veel empathie heeft voor datgene wat bij de medewerker leeft en tot problemen leidt en hier tijdig op in te spelen.

Daarnaast wordt aangegeven dat de leidinggevende in dit proces een alerte en proactieve houding moet aannemen om tijdig te kunnen signaleren wanneer medewerkers hun werkbelastinggrens bereiken. In overleg met de betreffende medewerker(s) kan vervolgens naar concrete oplossingen wordt gezocht om uitval zoveel mogelijk te voorkomen.

Bij de directie ligt de taak om de voorwaarden te scheppen die de clustermanager in staat stelt om daadwerkelijk maatregelen te nemen. De directie maakt mogelijk dat bepaalde maatregelen kunnen worden toegepast. De directie is verantwoordelijk voor de middelen die nodig zijn om de clustermanagers in staat te stellen om de juiste beslissingen te nemen. Volgens de geïnterviewde medewerkers moet de directie eerst commitment tonen, waardoor een effectieve aanpak van deze problematiek kan worden toegepast. Alle geïnterviewde betrokkenen zijn het duidelijk eens dat de directie er primair voor verantwoordelijk is, dat de clustermanagers op een goede en structurele manier worden gefaciliteerd.

Managers

Tijdens het interview is een vraag gesteld aan de managers wat doorgaans op de werkvloer gebeurt, voordat iemand zich ziek meldt als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting.

Een manager geeft aan dat het signaleren hiervan lastig is. Daarnaast wordt verteld dat de organisatie heel veel vraagt van de medewerker. Een andere manager geeft aan dat er twee soorten medewerkers zijn. Medewerkers die heel hard door blijven werken bij grote werkdruk en niet worden gezien en medewerkers die gaan klagen. Medewerkers die vaker klagen zullen sneller geholpen worden dan medewerkers die zich vooral terugtrekken bij hoge werkdruk.

De manager geeft aan het gevoel te hebben dat medewerkers niet snel durven praten over psychosociale arbeidsbelasting en hebben vaak moeite om tijdens ziekte terug te komen.

Managers geven aan dat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de medewerkers die hun takenpakket willen aanpassen, omdat dit bijvoorbeeld te zwaar is. Echter wordt aangegeven dat dit vaak niet mogelijk is en dat ze graag gebruik willen maken van trainees of extra (ingehuurde) menskracht om werk op te vangen.

Een manager geeft aan dat de reorganisatie veel invloed heeft gehad op de medewerkers en de mate waarin medewerkers problemen in werksituaties aan de orde stellen.

Ook het bestuur speelt een rol hierin, volgens de managers. Door het bestuur wordt een ander manier van werken verwacht en is er sprake van hoge druk vanuit deze laag. Daarnaast speelt het negatieve beeld over oudere medewerkers ook een grote rol binnen de organisatie.

De managers geven aan dat werkdruk bespreekbaar moet worden gemaakt en ook geholpen moeten worden hoe hiermee om te gaan. Een manager geeft aan dat psychosociale arbeidsbelasting vaak voortkomt uit gedrevenheid van de medewerker en gebrek aan kennis van de mogelijkheden met betrekking tot het werk. Volgens de managers is er binnen de organisatie ook vaak sprake van taakonduidelijkheid. Medewerkers moeten zich bij veel verschillende mensen in de organisatie verantwoorden.

OR

Ook door de OR wordt de stijgende werkdruk en onduidelijke taken als reden van stress aangevoerd. De ontwikkelingen in de samenleving en de snelle ontwikkelingen bij de Provincie dragen ook bij hieraan, volgens het OR-lid. Daarnaast heeft de reorganisatie grote invloed op de medewerkers gehad. Van medewerkers wordt steeds meer verwacht flexibel inzetbaar te zijn. Dit is een attitude waar medewerkers aan moeten wennen en waardoor de medewerkers onzeker kunnen worden over het behoud van hun baan. Niet iedereen kan altijd mee in die grote veranderingen, volgens het OR-lid. Sommige mensen kunnen omgaan met druk maar anderen helemaal niet. Wat vooral belangrijk is, is opletten hoe de medewerker iets persoonlijk ervaart. De manager moet

goed opletten en kijken naar signalen bij medewerkers om ziekte te voorkomen. Ook medewerkers zelf moeten signalen leren herkennen bij zichzelf.

5.3.2. Energiebronnen

Tegenover stressoren staan 'energiebronnen', oftewel de zaken waar iemand positieve energie van krijgt. Denk bijvoorbeeld aan professionele ruimte, waardering, sociale steun, ontwikkelmogelijkheden en uitdagingen. Energiebronnen hebben een positief effect op de gezondheid en werkresultaten. Beschikbaarheid van energiebronnen heeft bevlogenheid tot gevolg (Schaufeli & Bakker, 2004).

Medewerkers

Beide medewerkers geven aan genoeg uitdaging in het werk te hebben, vooral ook omdat ze hier zelf naar streven. Beide medewerkers geven ook aan genoeg variatie in eigen werk te ervaren. De twee medewerkers geven aan verschillende functies te hebben gehad. Daarnaast wordt aangegeven dat de medewerkers wel duidelijke behoeften op dit vlak hebben gehad in hun loopbaan en dat deze meestal ook wel zijn beantwoord. Volgens de medewerkers kwam dit vooral voort uit hun eigen initiatief hiertoe. In het interview zijn vragen gesteld over stressverhogende situaties op werk.

Een medewerker geeft in het verleden vaak weinig steun te hebben ervaren van collega's en management. Beide medewerkers geven aan veel waarde te hechten aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk. Daarbij geeft een medewerker aan dit niet altijd voldoende te hebben gekregen. De medewerkers geven aan dat begeleiding en coaching gedurende de loopbaan een structurele behoefte was. Een medewerker geeft duidelijk aan positief-kritisch naar het eigen werk te kijken. Ook de andere medewerker geeft aan dat hij gedurende jaren veel kennis heeft vergaard en dat dit ook nodig was om bij te blijven en zichzelf te ontwikkelen.

Volgens de medewerkers zijn er ook genoeg leerkansen in de organisatie. Een medewerker geeft daarbij aan, dat dit niet altijd even goed wordt gestimuleerd door de manager.

Tijdens de interviews wordt door de managers aangekaart dat zelfstandigheid en verantwoordelijk zijn voor eigen werk belangrijk is binnen de organisatie. Toch geeft een medewerker aan dat in de praktijk relatief weinig handelingsruimte en verantwoordelijkheid wordt gegeven. De andere medewerker geeft dit niet aan. Wel hechten beide medewerkers heel veel waarde aan zelfstandigheid in het werk.

Beiden geïnterviewde medewerkers geven aan dat gedurende en na de ziekteperiode regelmatig contact was met collega's, manager en bedrijfsarts. Een medewerker geeft hierbij aan het contact met de manager doorgaans verbeterde tijdens het re-integratieproces.

Managers

De managers geven tijdens de interviews aan dat de 'oudere' medewerker vooral bezig is met duurzame inzetbaarheid en aspecten die hier mee samen vallen. Daarnaast wordt aangegeven dat betrokkenheid bij het werk van de medewerker verschilt per persoon. Sommige medewerkers van 60 jaar zijn nog hartstikke energiek in het werk, andere medewerkers van deze leeftijd hebben dit weer wat minder. Het is volgens de managers belangrijk dat medewerkers zich blijven 'bewegen' in de organisatie.

De managers geven aan dat niet iedereen even makkelijk komt binnenlopen met persoonlijke- of werk gerelateerde problemen. Daarnaast wordt verteld dat geen specifiek 'tools' beschikbaar zijn om medewerkers met psychosociale arbeidsbelasting in het werk verder te helpen.

De managers geven aan wel gesprekken te aan te gaan met de medewerkers in deze situaties. De managers zijn echter van mening, dat het initiatief voor een gesprek van twee kanten moet komen, dus ook van de zijde van de medewerker.

OR

Het OR-lid geeft aan, dat minder werken of het werk aanpassen, 'oudere' medewerkers kan helpen productiever te worden. Zeker als de organisatie kijkt naar het hoge ziekteverzuim kan volgens het OR-lid minder werken helpen om medewerkers te laten herstellen en kan dit zeker bijdragen aan het verlagen van het ziekteverzuim. Ook benoemt het OR-lid dat verantwoordelijkheid en

zelfstandigheid hebben over de inrichting van het werk, dat de medewerker zelf invloed kan uitoefenen op het werk in wat de medewerker doet en hoe die medewerker dat doet, erg belangrijk is in het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting.

Daarnaast is vertrouwen in de manager en vertrouwen van de manager in de medewerker belangrijk. Een manager waar je gehoor vindt en die hier ook wat mee doet en een directie in de organisatie die voor haar medewerkers staat.

5.3.3. Kwaliteiten

Kwaliteiten zijn persoonlijke hulpbronnen dat een medewerker bezit en kan gebruiken tijdens moeilijkere tijden. Denk hier bijvoorbeeld aan zelfvertrouwen, veerkracht, bepaalde competenties en een optimistische instelling. Deze versterken het effect van de energiebronnen en verminderen de impact van stressoren, beïnvloeden gezondheid, werkresultaten en de bevologenheid van de medewerker (Schaufeli & Bakker, 2004).

Beide medewerkers geven aan zich redelijk zelfverzekerd te voelen op de werkvloer.

De medewerkers zijn beiden erg betrokken bij het werk. Ook zijn ze beiden ziek geweest als gevolg van psychische en/of fysieke klachten.

Op de vraag of ook vrije tijd belangrijk is voor de medewerker, antwoorden beiden medewerkers dat dit essentieel is om af te schakelen en tot rust te komen na het werk.

Beide medewerkers proberen gezond te leven en een gezonde levensstijl te creëren.

Een medewerker is lichamelijk nog erg ziek, maar neemt wel zelf initiatief om het werk gedeeltelijk weer op te pakken en bezig te blijven vanwege grote betrokkenheid bij het werk.

In de interviews zijn vragen gesteld naar de behoefte tot ontwikkeling gedurende de loopbaan en de ondersteuning hiervan. Naar aanleiding van deze vraag geven de medewerkers aan dat enerzijds binnen de organisatie wel genoeg mogelijkheden zijn om cursussen te volgen, maar anderzijds het belang van eigen persoonlijke ontwikkeling, de aanwezige competenties en de eventuele doorgroeimogelijkheden niet altijd even goed gestimuleerd worden door het management. Tevens geeft een medewerker aan behoefte te hebben aan 'oprechte' feedback van de manager.

De medewerkers zijn van mening dat vooral de oudere medewerkers gemotiveerd, ontwikkelbaar, gezond en vitaal moeten blijven, zodat ze breed inzetbaar zijn en fit (psychisch en fysiek) hun pensioengerechtigde leeftijd kunnen halen. Al eerder is aangegeven dat vaker weinig handelingsruimte wordt gegeven aan de medewerkers.

De geïnterviewde medewerkers staan positief tegenover duurzame inzetbaarheid.

De medewerkers vinden het uitermate belangrijk voor de medewerkers alsmede voor de continuïteit en kwaliteit van de provinciale organisatie. Daarnaast merkt een medewerker op dat de medewerkers in de organisatie initiatieven moeten nemen en zich open moeten opstellen.

Tenslotte moet de medewerker flexibel zijn om zichzelf niet te kort te doen. Een medewerker geeft aan dat in zijn beleving nog steeds niet voldoende aandacht en commitment aanwezig is bij het bestuur, de directie en het management voor duurzame inzetbaarheid en (of in combinatie met de aanpak van) psychosociale arbeidsbelasting.

5.3.4. Interview met de arbeidsdeskundige

Om deelvraag één te beantwoorden is een expert op het gebied van duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting geïnterviewd. In het interview wordt een visie op duurzame inzetbaarheid beschreven en de maatregelen die een organisatie kan nemen. Daarnaast wordt door de arbeidsdeskundige ook antwoord gegeven op deelvraag vier, vijf en zes.

De arbeidsdeskundige geeft aan dat duurzame inzetbaarheid een breed begrip is. Het is wisselend wat bedrijven hier onder laten vallen. Organisatie moeten vooral meer aan maatwerk doen en per medewerker kijken wat deze nodig heeft en individuele afspraken maken. Op deze manier zorgt een organisatie dat een medewerker preventief aan de slag. Aan de ene kant moet de organisatie ook als iemand uitvalt de juiste stappen nemen, maar het gaat vooral om het voorkomen dat iemand uitvalt.

Organisaties spreken vaak over leeftijdsfase bewust personeelsbeleid. Maar organisaties moeten bij duurzame inzetbaarheid veel meer gaan kijken wie medewerkers als persoon zijn en wat heb op dit moment nodig is voor die persoon om duurzaam inzetbaar te blijven.

Duurzame inzetbaarheid is belangrijk in alle leeftijdscategorieën. Het zit hem niet alleen in regelingen, maar eventueel ook in het gedeeltelijk afstemmen van de functie aan de medewerker. Het gaat hierbij om de taken die zorgen dat de medewerker zich kan ontwikkelen en tot bloei kan komen in de organisatie. Een leidinggevende bespreekt met de medewerker waar behoefte aan is en wat de medewerker nog kan en op deze manier tot een degelijke probleemanalyse kan komen. De arbeidsdeskundige geeft aan dat op deze manier wordt voorkomen dat mensen met psychische klachten gaan uitvallen. Vaak is dat werkdruk, combinatie privé en werk, door op je tenen lopen omdat je het werk niet meer aan kunt en/of het eigenlijk niet bij je past. Een zieke medewerker die terug is op zijn werkplek moet vaak weer 'passen' in de oude functie. Als iemand voor 80 procent zijn of haar functie weer kan uitvoeren, wil dat niet zeggen dat die werknemer zijn werk niet meer kan doen. Volgens de arbeidsdeskundige vraagt het dus weer om veel maatwerk. De organisatie moet veel meer kijken hoe een medewerker kan worden behouden en moet daarnaast zorgen voor een takenpakket, waarin de medewerker zijn inzetbaarheid kan laten zien. Zeker bij psychisch gerelateerd verzuim moet een organisatie specifiek kijken naar de oorzaak hiervan. Als een medewerker uitvalt door een burn-out moet goed worden overwogen of dat werk nog wel zo geschikt is, zo geeft de arbeidsdeskundige aan. Hierbij kan worden overwogen om het takenpakket aan te passen of juist voor een geheel andere functie te gaan. Ook kunnen oudere en jongere medewerkers gekoppeld worden, zodat ze samen ook veel van elkaar kunnen leren. Door deze koppeling kunnen medewerkers nieuwe inzichten krijgen en zich op een bepaalde manier verder ontwikkelen, hetgeen bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid. De organisatie kan veranderen en andere eisen aan de medewerker gaan stellen en bovendien is ook de medewerker een persoon die door de jaren heen verandert.

5.3.5. Interview met de bedrijfsarts

De bedrijfsarts geeft aan dat psychosociale arbeidsbelasting vooral ontstaat door taakonduidelijkheid, maar ook het werken met de nieuwe media waardoor mensen steeds meer buiten standaard-werkuren gaan werken. Daarnaast wordt als reden aangevoerd dat dat medewerkers wellicht matig worden aangestuurd door de leidinggevende.

Na ToekomstVast Limburg (TVL) kregen medewerkers te maken met zowel een lage als een hoge werkdruk. Dit heeft weer verband met de taakonduidelijkheid. Sommige medewerkers waren ontevreden over de werkplek waar hij/zij terecht was gekomen. Daarnaast werd binnen het TVL-proces ook verwacht dat medewerkers overal inzetbaar zijn, maar dit blijkt niet goed te werken in de praktijk. De bedrijfsarts geeft aan dat managers veel eerder aan de voorkant van het ziekteproces zouden moeten handelen. Als een medewerker signalen vertoont dat het niet goed gaat, moet de manager hierop in kunnen spelen. Volgens de bedrijfsarts vraag dit van de zijde van de manager een betrokken houding. Volgens de bedrijfsarts moeten de managers problemen goed bespreken met de medewerkers en samen een oplossing zoeken. Het is heel belangrijk dat een manager weet wat er speelt op persoonlijk vlak. Hier ligt een belangrijke taak voor de manager. Volgens de bedrijfsarts moet de organisatie zich richten op de verschillende leeftijdscategorieën. Het probleem moet dus eigenlijk veel breder worden bekeken dan alleen de 50-plussers. Elke leeftijdscategorie kan namelijk met psychosociale arbeidsbelasting kampen. Het is dus belangrijk om op dat vlak te kijken naar alle medewerkers binnen de organisatie.

Mensen in de organisatie hebben verschillende meningen over duurzame inzetbaarheid.

De bedrijfsarts geeft aan dat sommige managers voorstander zijn van het stimuleren van duurzame inzetbaarheid, maar anderen kijken hier weer een stuk negatiever tegen aan. Het is belangrijk dat dergelijke zaken door de hele organisatie gedragen worden. Als het de directie niks heeft met duurzame inzetbaarheid, dan kan dit ook invloed op de mening in andere lagen hebben, zoals het management. In het interview geeft de bedrijfsarts aan, dat tegenwoordig veel regelingen voor oudere medewerkers niet meer beschikbaar zijn. Medewerkers hadden de instelling dat ze eerder met pensioen konden gaan. Tegenwoordig moeten medewerkers echter veel langer doorwerken door de verhoging van de AOW-leeftijd. Deze ontwikkeling kan veel invloed hebben op de motivatie van oudere medewerkers. Er moeten dus veel meer keuzes voor regelingen hieromtrent komen voor deze medewerkers. Zulke regelingen versterken ook de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

6. Vergelijking van interviews

De interviews worden onderling vergeleken, omdat verschillende betrokkenen zijn geïnterviewd. De meest opvallende resultaten zullen worden weergegeven in dit hoofdstuk. In interviews is specifiek gevraagd naar psychosociale arbeidsbelasting. De vragen in het interview zijn dus een stuk persoonlijker en zorgen derhalve ook voor meer individuele meningen en een verdiepingsslag.

6.1. Vergelijking interviews medewerkers, managers en OR

In deze paragraaf worden de grootste verschillen en overeenkomsten beschreven in de interviews met de verschillende actoren.

Bij de medewerkers komt naar voren dat werk gerelateerde en fysieke aspecten een rol spelen in het verzuim. Ook de manager geeft hierbij aan dat hoge werkdruk en taakonduidelijkheid een probleem is voor medewerkers binnen de organisatie. De reorganisatie heeft invloed gehad op de medewerkers en de mate waarin medewerkers problemen in het werk aankaarten.

Managers geven aan dat het bestuur een andere manier van werken beoogt, waardoor een hoge werkdruk ontstaat. Ook de medewerkers geven aan, dat de directie meer commitment moet tonen voor een effectieve aanpak van psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid.

Medewerkers geven zelf ook aan dat er veel coördinerende rollen zijn binnen de clusters en het vaak onduidelijk is aan wie nu precies verantwoording moet worden afgelegd.

Daarnaast wordt verteld dat er meer bewustwording moet komen met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid. De managers geven daarentegen wel aan dat in jaargesprekken wordt gevraagd naar een aantal zaken omtrent deze thema's. De medewerkers geven echter aan dat hieraan meer aandacht mag worden besteed. Door managers wordt aangegeven dat praten over dit onderwerp vaak lastig en moeizaam gaat, omdat medewerkers vaak pas te laat erachter komen dat het niet helemaal goed gaat. Daarnaast is het ook een moeilijk onderwerp om over te praten, omdat het vrij persoonlijk is. Medewerkers geven aan dat de manager zich moet inleven in de situatie van iedere zieke medewerker. Ook het OR-lid geeft hierbij aan dat het herkennen van bepaalde signalen bij medewerkers door de managers belangrijk is.

Als het om zaken als psychosociale arbeidsbelasting gaat moeten de medewerker en manager samen naar concrete oplossingen zoeken.

In de interviews met de medewerkers wordt aangegeven dat regelmatig onduidelijke communicatie is tussen de partijen. Toch geven de managers regelmatig aan gesprekken te hebben met de medewerkers. Daarbij wordt aangegeven dat het initiatief voor een gesprek van twee kanten moet komen. Volgens de organisatie moeten medewerkers zelfstandig kunnen werken en eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. In de interviews met de medewerkers wordt aangegeven dat dit ook door de medewerkers als belangrijke competenties worden gezien, maar dat de handelingsruimte vaak vrij beperkt is in de praktijk en het dus niet altijd mogelijk is.

Medewerkers geven aan zelf vrij flexibel te zijn en veel verschillende functies te hebben gehad binnen de Provincie Limburg. Door de medewerkers zelf wordt aangegeven dat zij flexibel zijn en flexibel inzetbaar zijn ook belangrijk vinden. De managers geven dit ook aan in de interviews.

In de interviews met de medewerkers komt ook naar voren dat er regelmatig behoefte is aan (oprechte) feedback van de manager.

In het interview met het OR-lid wordt ook de werkdruk en onduidelijke taken als grootste stressfactoren aangegeven. De OR zit vrij op één lijn met de medewerkers en geeft ook aan dat de snelle ontwikkelingen als gevolg van de reorganisatie van een paar jaar geleden veel invloed hebben gehad op de medewerkers. Ook door het OR-lid wordt aangegeven dat vertrouwen in en van de manager zeer belangrijk is voor de medewerker.

6.2. Vergelijking interviews experts

De arbeidsdeskundige en de bedrijfsarts zijn beiden als expert over de thema's duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting geïnterviewd. De twee interviews worden in deze paragraaf met elkaar vergeleken.

De arbeidsdeskundige geeft aan dat er veel meer aandacht moet komen voor maatwerk per medewerker en er veel meer individuele afspraken moeten worden gemaakt om te kijken wat qua werk bij de persoon past. Ook door de bedrijfsarts wordt aangegeven, dat managers problemen op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid goed met de medewerker moeten bespreken. Volgens de bedrijfsarts mag de manager de medewerker hierin meer aansturen.

De arbeidsdeskundige geeft in het interview aan dat een organisatie de juiste stappen moet nemen om te voorkomen dat iemand uitvalt. Ook de bedrijfsarts geeft aan dat aan de voorkant van het ziekteproces veel eerder moet worden gehandeld. Dit vraagt van de manager een proactieve houding, zo geeft de bedrijfsarts aan.

Door de arbeidsdeskundige worden werkdruk, onbalans van privé en werk en op de tenen lopen omdat het werk niet bij de medewerker past als belangrijkste redenen voor psychosociale arbeidsbelasting gezien. De arbeidsdeskundige geeft aan dat medewerkers die re-integreren weer in oude functies moeten beginnen, wat juist een van redenen is voor het verzuim. De organisatie moet in deze gevallen veel meer kijken naar hoe de medewerker kan worden behouden, waarbij wellicht het takenpakket moet worden aangepast.

De bedrijfsarts zit redelijk op één lijn met de arbeidsdeskundige als het gaat om de oorzaken van psychosociale arbeidsbelasting. Daarnaast geeft de bedrijfsarts ook aan dat psychosociale arbeidsbelasting ontstaat door taakonduidelijkheid en het werken buiten de standaard kantooruren. Over maatregelen zijn de bedrijfsarts en de arbeidsdeskundige redelijk gelijk.

De arbeidsdeskundige heeft het over de koppeling van oudere en jongere medewerkers.

Op deze manier kunnen medewerkers tot nieuwe inzichten komen en zich individueel ontwikkelen.

De organisatie verandert niet alleen, maar ook de personen die bij die organisatie horen veranderen. Ook de bedrijfsarts geeft aan dat keuzes voor meer regelingen beschikbaar moeten komen voor de medewerker. De bedrijfsarts doelt hier dan op regelingen die de duurzame inzetbaarheid versterken.

7. Conclusie

Binnen dit onderzoek zijn zes deelvragen geformuleerd. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de zes deelvragen en de probleemstelling.

Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is een paraplu-begrip wat door veel mensen op verschillende manieren wordt geformuleerd. Door middel van deze deelvraag kan een duidelijke beschrijving van het begrip worden gegeven binnen dit onderzoek. Aan de hand van de kenmerken zijn ook de resultaten toegelicht.

In de theorie wordt duurzame inzetbaarheid beschreven aan de hand van de drie onderwerpen vitaliteit, werkvermogen en employability. Daarnaast is een koppeling gemaakt met het Job Demands-resources model. Door middel van literatuur onderzoek en kwantitatief onderzoek is dit begrip onderzocht en beschreven. Vitaliteit wordt opgedeeld in kenmerken zoals betekenisvol werk, erkenning, uitdaging en de leerwaarden. Daarnaast betekent een vitaal persoon, iemand die energiek is, grote mentale veerkracht heeft en gezond is. Vitaliteit zorgt voor bevoegenheid bij medewerkers. Het Job-Demands Resources model beschrijft vitaliteit daarnaast aan de hand van energie, zich fit voelen en het beschikken over mentale veerkracht. Samen vormen dit energiebronnen die de bevoegenheid van de medewerker stimuleren. Samen met persoonlijke hulpbronnen van de medewerker, de zogeheten psychologische kenmerken, kan de bevoegenheid op een positieve manier worden beïnvloed. Stressoren, zoals hoge werkeisen, kunnen deze bevoegenheid juist op een negatieve manier beïnvloeden. Echter kunnen stressoren verschillen per werknemer. Een bevoegen medewerker is daarnaast vaak een duurzaam inzetbare medewerker. Het werkvermogen bestaat uit kenmerken zoals de gezondheid van de medewerker, de competenties, de normen en waarden van de medewerker en de werkcontext waarin de medewerker zich bevindt. Deze kenmerken moeten samen met wat de organisatie verlangt met elkaar in balans zijn om een goed werkvermogen te creëren. Het laatste kenmerk employability staat voor vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in de huidige organisatie als in een ander organisatie of sector. Dit stelt een medewerker in staat om breed inzetbaar te zijn op verschillende taken en functies. Employability gaat om de beroepsexpertise van een persoon, anticipatie en optimalisatie, organisatiegevoel en balans tussen organisatiebelangen en die van de medewerker. Daarnaast zijn ook leercompetenties en mobiliteitscompetenties belangrijk, die ook voor langere termijn iemands houding op de arbeidsmarkt beïnvloeden.

Uit de interviews blijkt dat medewerkers duurzaam inzetbaarheid zien als een medewerker die flexibel inzetbaar is. Daarnaast wordt aangegeven dat duurzame inzetbaarheid gaat om medewerkers die gemotiveerd, ontwikkelbaar, gezond en vitaal proberen te blijven, zodat ze breed inzetbaar zijn of worden en fit (psychisch en fysiek) hun loopbaan bij de organisatie kunnen vervullen. Volgens de arbeidsdeskundige moeten organisaties hierin faciliteren, zodat de medewerker gemotiveerd blijft.

Deelvraag 2: Hoe ervaren medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie?

Door middel van een enquête zijn verschillende vragen gesteld over de huidige duurzame inzetbaarheid van 300 respondenten van 50 jaar en ouder binnen de Provincie Limburg. Na meerdere herinneringsmails hebben 168 medewerkers de enquête ingevuld. Op deze manier is een algemeen beeld van de duurzame inzetbaarheid bij medewerkers van 50 jaar en ouder binnen de organisatie gevormd. Op deze manier is vast te stellen welke aspecten van duurzame inzetbaarheid nog beter kunnen worden gestimuleerd.

Na het uitwerken van de resultaten van de enquête kan geconcludeerd worden dat de bevroegde doelgroep een zoveel mogelijk gezond leven probeert te leiden. Een groot gedeelte geeft aan niet snel last te hebben van psychische of fysieke klachten door stress. Een klein gedeelte geeft wel aan op het moment van de enquête het werk niet altijd psychisch goed aan te kunnen.

De medewerkers zien hun werk als toegevoegde waarde in de organisatie en het grootste gedeelte geeft het werk niet meer naar huis te nemen.

Erkenning wordt als een belangrijk aspect gezien binnen het werk. De meeste medewerkers geven aan genoeg inspraak, vrijheid en uitdaging in het werk te hebben. Daarnaast vinden veel medewerkers dat er genoeg kansen om te leren zijn binnen de organisatie. Medewerkers geven aan dat de meeste collega's vrij flexibel zijn in het overnemen van taken van collega's. De meeste medewerkers geven aan over de juiste kennis te beschikken in hun werk. Echter geven medewerkers aan graag kennis te willen delen en ook van anderen te willen leren.

Ook geeft het grootste gedeelte aan zich gewaardeerd te voelen. Een klein gedeelte is het hiermee oneens. De helft geeft aan zich gerespecteerd te voelen, de andere helft is het hier in meer of mindere mate mee oneens.

Ook voelen de meeste medewerkers zich over het algemeen gemotiveerd. Iets meer dan de helft van de medewerkers geven aan zich gesteund te voelen in de werkomgeving. Rond 40 procent, geven aan tevreden te zijn over de leidinggevende.

Medewerkers geven daarnaast aan open te staan om huidige kennis en vaardigheden te verbreden. Echter geven velen aan niet te weten of binnen 5 jaar sprake is van een andere functie in de organisatie. Daarnaast ziet de meerderheid zich ook niet ergens anders werken binnen nu en 5 jaar. Medewerkers geven aan dat presteren op het werk belangrijk is. Uit de enquête kan daarnaast ook geconcludeerd worden dat de medewerkers betrokken zijn en waarde hechten aan een goede beoordeling op het werk. Een groot gedeelte van de medewerkers geeft aan steun te krijgen van de leidinggevende bij toekomstige ontwikkelingen. Een iets minder groot gedeelte is het hiermee oneens. Medewerkers binnen deze doelgroep geven aan neutraal te zijn over het doorgroeien binnen de organisatie. De medewerkers geven aan niet snel ergens anders te willen werken. De meeste medewerkers geven aan preventief te handelen in stresssituaties. Daarnaast geven veel medewerkers aan te anticiperen op het feit dat medewerkers langer moeten doorwerken. Veel medewerkers geven aan behoefte te hebben aan regelingen die hiermee samenhangen.

Deelvraag 3: Wat is de houding van de directie, OR, managers en medewerkers ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?

De houding van de verschillende betrokkenen kan van grote invloed zijn op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Als er niet genoeg draagvlak is voor duurzame inzetbaarheid zullen uiteindelijke aanbevelingen weinig effect hebben. Door middel van interviews met de OR, medewerkers, managers en bedrijfsarts kan een antwoord worden gegeven op deze deelvraag. De bevraagde medewerkers staan over het algemeen positief tegenover duurzame inzetbaarheid. Duurzaam inzetbare medewerkers zorgen voor meer continuïteit en kwaliteit binnen de Provincie Limburg. Medewerkers geven aan dat het belangrijk voor hunzelf is om flexibel te blijven om in eigen wensen en behoeftes te voorzien.

De medewerkers vinden dit uitermate belangrijk voor de medewerkers alsmede voor de continuïteit en kwaliteit van de provinciale organisatie. Daarnaast merkt een medewerker op, dat nog niet voldoende draagvlak is bij het bestuur, de directie en het management voor duurzame inzetbaarheid. Door middel van de interviews kan geconcludeerd worden dat de betrokkenen in de organisatie verschillende meningen hebben over duurzame inzetbaarheid. Sommige managers zijn grote voorstander van duurzame inzetbaarheid bij zichzelf en de medewerkers, andere managers hebben een minder positief beeld over duurzame inzetbaarheid en het stimuleren hiervan. Ook wordt door de medewerkers aangegeven dat behoefte is aan begeleiding en coaching van de managers. Managers richten zich over het algemeen erg op kwantitatieve doelstellingen en formaliteiten.

In de interne analyse staat beschreven dat in het laatste cao-onderhandelingsakkoord duurzame inzetbaarheid als een strategisch belang wordt gezien voor de verschillende provinciale organisaties. Ook de OR ziet duurzame inzetbaarheid bij de oudere medewerker als een belangrijk punt. Het bestuur en directie moeten genoeg draagvlak krijgen voor duurzame inzetbaarheid, zodat ook de rest van de organisatie op een positieve manier wordt beïnvloed.

Managers moeten gefaciliteerd worden om medewerkers te helpen en te stimuleren in individuele duurzame inzetbaarheid.

Deelvraag 4: Op welke manier kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bijdragen aan het verlagen van het ziekteverzuim?

De aanleiding voor dit onderzoek is het hoge ziekteverzuim. Psychosociale arbeidsbelasting onder de groep medewerkers van 50 jaar en ouder is een probleem. Binnen dit onderzoek worden preventieve maatregelen gezocht voor psychosociale arbeidsbelasting door middel van het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Het is daarom belangrijk om te weten in welke mate duurzame inzetbaarheid invloed heeft op het ziekteverzuim in de organisatie. Door middel van een interview met een arbeidsdeskundige en de theorie over het Job-Demands Resources model kan op deze deelvraag antwoord worden gegeven.

Geconcludeerd wordt dat verschillende stressoren negatieve invloed hebben op de gezondheid van de medewerker, waardoor een burn-out kan ontstaan. Dit is ten gevolge van de aanwezigheid van te hoge werkeisen (die als stressoren functioneren) en de te grote afwezigheid van energiebronnen die dit proces positief kunnen beïnvloeden. Hierdoor vindt er een gestage afname plaats van de mentale energie, hetgeen tot burn-out en uiteindelijk tot gezondheidsklachten kan leiden (een uitputtingsproces). Burn-out kan leiden tot depressie, hart- en vaatziekten en psychosomatische klachten (Melamed, Shirom, Toker, & Berliner, 2006).

Volgens de arbeidsdeskundige wordt te veel gekeken naar hoe de medewerker, die re-integreert, weer moet passen in de oude functie. Om de inzetbaarheid van de medewerker te stimuleren moet eventueel gekeken worden wat in het takenpakket of functie kan worden veranderd.

Een goede mentale veerkracht draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid. In dit geval spreekt men vaak van een goede gezondheid, een energieke medewerker die fit is en doorzettingsvermogen heeft in het werk. Een goed re-integratieproces gericht op duurzame inzetbaarheid van de medewerker zorgt voor een goed herstelproces, wat essentieel is voor een bevlogen medewerker.

Deelvraag 5: Welke activiteiten kan Provincie Limburg ondernemen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren?

Door activiteiten te ondernemen om duurzame inzetbaarheid te stimuleren kunnen medewerkers gedurende de hele loopbaan zo goed mogelijk inzetbaar zijn, daarbij tevreden zijn in het werk, zich blijven ontwikkelen met als doel gezond de eindstreep te halen.

Door middel van interviews en literatuuronderzoek zijn verschillende activiteiten beschreven. De volgende maatregelen en activiteiten worden door medewerkers, managers, OR en experts genoemd om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

- Het opstellen van met name kwalitatief goed preventief beleid in de vorm van leeftijdsgericht personeelsbeleid met voldoende ruimte voor individueel maatwerk.
- Structurele aandacht bij het management voor duurzame inzetbaarheid in de jaarcyclusgesprekken.
- De clustermanager moet, waar nodig, tijdig individuele gesprekken met de medewerkers aangaan. In deze gesprekken kan een balans worden gecreëerd tussen wat de organisatie van de medewerker vraagt en wat de medewerker aan de organisatie vraagt om inzetbaar en tevreden te blijven. Voor deze gesprekken is de initiatief van beiden partijen belangrijk.
- Bij de directie ligt de taak om de juiste voorwaarden te scheppen die de clustermanagers in staat stellen om daadwerkelijk maatregelen te nemen. De directie faciliteert het proces, zodat de nodige maatregelen kunnen worden toegepast.
- De directie is verantwoordelijk voor de middelen die nodig zijn om de clustermanagers in staat te stellen om de juiste beslissingen te nemen.
- Commitment bij de directie waardoor doeltreffende maatregelen kunnen worden geformuleerd en geïmplementeerd, zodat dit belangrijke thema op een effectieve en voortvarende wijze ter hand wordt genomen.

Deelvraag 6: Welke preventieve maatregelen kan de organisatie nemen om het ziekteverzuim bij de 50 plus medewerkers, als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, terug te dringen?

Om een gedegen antwoord te kunnen geven moeten preventieve maatregelen worden geformuleerd. Vanuit de interviews zijn verschillende inzichten verzameld op maatregelen voor psychosociale arbeidsbelasting.

De volgende maatregelen zijn naar aanleiding van de interviews geformuleerd.

- Bewustwording op organisatieniveau met betrekking tot het probleem van psychosociale arbeidsbelasting.
- Breed draagvlak voor een effectieve aanpak. Hierbij kan het gaan om een effectieve aanpak in de vorm van doelgericht beleid met een pakket van concrete maatregelen.
- De medewerker moet signalen van psychosociale arbeidsbelasting bij zichzelf leren herkennen.
- Op clusterniveau moet aan dit beleid uitvoering worden gegeven, waarbij het belangrijk is dat de leidinggevende goed inzicht heeft in de aard en de omvang van de bestaande psychosociale arbeidsbelasting van de medewerkers binnen zijn cluster.
- Het heel belangrijk is dat de leidinggevende zich goed inleeft in de situatie van elke zieke medewerker binnen het cluster. De leidinggevende moet vroegtijdig signaleren wanneer mensen tegen hun maximale capaciteiten aan zitten, zodat ze niet over het randje heen gaan.
- De leidinggevende heeft de taak om op tijd op zoek te gaan naar alternatieve mogelijkheden als de medewerkers aangeven bepaalde taken niet meer aan te kunnen.
- Een deskundige medewerker van het cluster P&O kan in dit proces een adviserende en ondersteunende rol spelen voor de managers.

Hoofdvraag: Hoe kan de Provincie Limburg het hoge ziekteverzuim onder werknemers van 50 jaar en ouder als gevolg van arbeidsgebonden klachten van psychische aard terugbrengen en bij medewerkers in de toekomst duurzame inzetbaarheid bevorderen?

Draagvlak bij het bestuur en directie voor de thema's psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid is erg belangrijk. Dit heeft vervolgens direct en indirect invloed op de andere lagen in de organisatie. Daarnaast moet structureel beleid worden ontwikkeld met concrete maatregelen. De directie moet de managers faciliteren, zodat managers meer voor hun medewerkers kunnen betekenen als het om psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid gaat. Daarnaast moeten managers zich bewuster worden van de signalen rondom psychosociale arbeidsbelasting. Ook medewerkers moeten de signalen bij zichzelf tijdig leren herkennen. In individuele gesprekken met de medewerkers kunnen de organisatiebelangen en de belangen van medewerkers zoveel mogelijk op elkaar worden afgestemd. Vooral bij medewerkers die ziek zijn geworden als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting moet worden gekeken wat nog bij de medewerker past. Hierbij kan naar andere taken of juist een andere functie worden gekeken. Op deze manier kan de continuïteit en kwaliteit van de organisatie en van het werk worden verbeterd. Vooral de medewerkers van de doelgroep 50 jaar en ouder zullen meer behoefte hebben hun kennis delen met anderen dan aan een intensieve bevordering van ontwikkelen door middel opleiding.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de aanleiding van dit onderzoek, de resultaten en uiteindelijke conclusies een advies geschreven. Dit advies is gericht op het beschrijven van gerichte acties om het ziekteverzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting te verlagen.

Daarnaast worden samenhangende maatregelen geformuleerd met betrekking tot het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Op basis van de conclusies van het voorliggende onderzoek en gelet op de mate van urgentie (hoog percentage ziekteverzuim door psychosociale arbeidsbelasting plus bijna 50 procent van de provinciale werknemers is ouder dan 50 jaar) zou er op redelijk korte termijn een preventief pakket van maatregelen en activiteiten moeten worden samengesteld, waarbij voldoende ruimte is voor individueel maatwerk. Via een gedragen, concrete en bij voorkeur projectmatige aanpak kunnen deze maatregelen in de praktijk en in de tijd binnen de organisatie worden geïmplementeerd. En dit kan op termijn de basis zijn voor een gedegen uitvoeringsbeleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting als integraal onderdeel van het strategisch personeelsbeleid.

Het bedoelde traject 'duurzame inzetbaarheid' zal bestaan uit verschillende concrete acties en maatregelen. De doorlooptijd van dit traject is twee jaar, waarna een evaluatie hiervan zal plaatsvinden, mede met oog op een eventueel vervolg hiervan.

Als het om duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting gaat, moet allereerst sprake zijn van een cultuurverandering. Hierin moeten leidinggevend en medewerkers onder meer worden gestimuleerd om vroegtijdig op een effectieve manier het gesprek over psychosociale arbeidsbelasting in alle openheid aan te gaan met als doel om de juiste maatregelen te nemen gericht op de specifieke situatie. Van cruciaal belang hierbij is ook, dat het bestuur en de directie een integrale en organisatie brede aanpak van deze thematiek volledig onderschrijven.

Het traject 'duurzame inzetbaarheid' wordt bij voorkeur uitgevoerd in samenwerking tussen de directie, het cluster P&O, de clustermanagers en de OR alsmede in afstemming met de bedrijfsarts. Op deze manier kan organisatie-breed draagvlak en commitment worden gecreëerd.

Het traject zal zich richten op psychosociale arbeidsbelasting en de manier hoe dit samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Het gaat dus in de kern om het stimuleren en verbeteren van de mentale gezondheid van de provinciale medewerkers, in het bijzonder van de 50-plussers.

Als officieel startmoment van het traject 'duurzame inzetbaarheid' kan door het cluster P&O in samenwerking met het bestuur en directie een 'kick off'-bijeenkomst worden georganiseerd. Op deze manier kan het belang en de urgentie van de thema's psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid voor de gehele organisatie worden onderstreept.

In deze plenaire bijeenkomst worden de doelstellingen van het traject toegelicht alsmede welke activiteiten het komende jaar zullen worden georganiseerd. In een 'gezonde' en 'motiverende' setting wordt op deze wijze het startschot gegeven voor het stimuleren van bevlogenheid, meer werkplezier en duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Door middel van deze (interactieve) bijeenkomst worden alle medewerkers enthousiast gemaakt en kunnen door de medewerkers vragen worden gesteld.

Als belangrijk onderdeel van het traject 'duurzame inzetbaarheid' zal ook de 'Maand van het Werkplezier' worden georganiseerd om het geheel meer bekendheid te geven en bijzondere aandacht hiervoor te vragen. Om de medewerkers te informeren rondom de onderwerpen 'psychosociale arbeidsbelasting' en 'duurzame inzetbaarheid' in dit traject kunnen er workshops worden georganiseerd. Via brochures, posters en intranet worden de medewerkers binnen de organisatie tijdig geïnformeerd over de inhoud van dit traject. Deze brochures en posters kunnen door een externe organisatie worden gemaakt. Om kosten te besparen kan de Provincie zelf kopieën maken van de brochures en posters.

In de 'Maand van het Werkplezier' vinden vervolgens de verschillende workshops plaats. Het gaat dan om de workshops 'werken aan morgen', 'preventie werkstress' en 'duurzame inzetbaarheid'.

De volgende aanbevelingen voor maatregelen en acties in het licht van het traject 'duurzame inzetbaarheid' worden voorgesteld en nader beschreven.

➤ **Creëer meer bewustwording en communiceer beter in de organisatie over duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting.**

Het wordt aanbevolen om, voordat dit uitvoeringstraject start, breed draagvlak en commitment hiervoor te creëren in de organisatie. Het bestuur, directie en leidinggevenden moeten zich bewust zijn van de actuele noodzaak binnen de organisatie alsmede de grote voordelen van duurzaam inzetbare medewerkers, in het bijzonder van 50-plussers onder hen, die mentaal gezond blijven. Gezien de mate van urgentie (hoog percentage ziekteverzuim door psychosociale arbeidsbelasting plus bijna 50% van de provinciale medewerkers is ouder dan 50 jaar) gaat het om concrete maatregelen met bij voorkeur een meerjarige aanpak (bijvoorbeeld twee jaar).

Binnen de organisatie moet meer en open worden gecommuniceerd over duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting. Onder de huidige omstandigheden mag het in de verschillende organisatielagen zeker geen 'taboe' zijn om over het thema 'psychosociale arbeidsbelasting' vrijuit te kunnen spreken en de bestaande problematiek op de werkvloer aan te kaarten.

Bij het bestuur, de directie en clustermanagers moet worden benadrukt, dat - in het licht van een gezamenlijk belang - de hoge werkdruk vroegtijdig moet worden aangepakt, waardoor effectiever en efficiënter kan worden ingespeeld op uitval van medewerkers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting. Het uitvallen van collega's met een langdurig ziektebeeld betekent voor de organisatie immers veel extra werk, voorzieningen, geld en verlies van continuïteit en kwaliteit. Daarbij moet ook de duidelijke koppeling met duurzame inzetbaarheid worden gemaakt.

Als het bestuur, directie en clustermanagers bijzondere aandacht hebben voor deze onderwerpen en zichtbaar hiermee bezig zijn binnen de organisatie, zal dit zijn positieve weerslag hebben op de rest van de organisatie en zullen medewerkers gestimuleerd worden en gemotiveerd zijn om hieraan hun bijdrage te leveren en eigen verantwoordelijkheid te nemen. Met het oog hierop kan het ook een meerwaarde hebben om de bewustwording over de thema's psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid te koppelen aan het lopende Management Development traject in het kader van ToekomstVast Limburg.

Door het organiseren van verschillende workshops voor medewerkers en leidinggevenden, over duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting, kan ook de bewustwording rondom deze onderwerpen worden vergroot. De workshops 'werken aan morgen', 'preventie werkstress' en 'duurzame inzetbaarheid' worden hierna verder toegelicht.

▪ **Workshop 'werken aan morgen'.**

Deze workshop wordt specifiek voor de doelgroep 'medewerkers van 50 jaar en ouder' georganiseerd. Insteek is dat het belang van gezondheid en werkplezier steeds verder is toegenomen, omdat medewerkers langer moeten doorwerken. De pensioenleeftijd stijgt de komende jaren stapsgewijs naar 67 jaar. In deze workshop gaat het vooral om preventie van uitval door psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk en werkstress) en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid (het versterken van werkplezier). De nadruk ligt op het gezamenlijke belang van de werknemer en werkgever om te zorgen voor een prettige en gezonde werkomgeving alsmede het voorkomen en beperken van stressfactoren in het werk. Daarnaast kan door P&O duidelijk worden toegelicht welke opties de oudere medewerkers hebben binnen de organisatie om bijvoorbeeld minder te werken.

▪ **Workshop 'preventie werkstress'.**

Deze workshop geldt voor alle provinciale medewerkers, die hierin zijn geïnteresseerd. In deze workshop staat het herkennen en voorkomen van de vroege signalen van psychosociale arbeidsbelasting centraal. Deze workshop wordt voor leidinggevenden en medewerkers georganiseerd. Leidinggevenden krijgen tijdens hun workshop hulpmiddelen om het thema werkstress op de agenda te zetten en dit op een goede manier met de medewerkers te bespreken. Met elkaar in gesprek gaan helpt in de bewustwording en het bespreekbaar maken van werkstress. Ook ontstaat inzicht en kunnen eventuele problemen tijdig worden voorkomen. Daarnaast wordt in de workshop voor de medewerkers gesproken over aspecten die moeilijk of minder goed verlopen op de werkvloer of waar medewerkers in de praktijk moeite mee hebben. Van belang is, dat de medewerkers dit ook onderling bespreekbaar moeten maken. Daarnaast is het vroegtijdig signaleren van signalen van werkdruk bij de medewerker belangrijk. Niet alleen de leidinggevende,

maar ook de medewerker zelf moet dit leren signaleren, zowel bij zichzelf als bij de collega's. In het kader van deze workshop worden binnen de organisatie folders verspreid over preventie van werkstress en zijn ook op intranet 'tips en tricks' voor het voorkomen en signaleren van werkstress gezet.

- **Workshop 'duurzame inzetbaarheid'.**

Deze workshop gaat over duurzame inzetbaarheid in alle leeftijdsfases. In deze workshop kunnen onder meer 'good practices' van vergelijkbare grote organisaties worden toegelicht.

Door kennis en goede ervaringen uit de praktijk te delen, kunnen medewerkers een beter beeld vormen van wat duurzame inzetbaarheid nou precies betekent. Hierbij gaat het er om dat duurzame inzetbaarheid niet alleen maar om gezond 'kantinevoedsel' en 'meer bewegen' draait, maar over veel meer aspecten, zoals persoonlijk werkvermogen, employability en welke rol en mogelijkheden leidinggevendenden hebben voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Ook is het belangrijk hoe medewerkers zelf kunnen bijdragen aan eigen duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt benadrukt het duurzaam inzetbaar zijn van de medewerker, een verantwoordelijkheid is van zowel de leidinggevende als de medewerker.

Verder kan in de 'Maand van het Werkplezier' ook een zogenaamde 'job swap' worden georganiseerd. Dit betekent dat iedere medewerker wordt gestimuleerd om een keer een dag van functie te ruilen met een collega. Op deze manier worden medewerkers, leidinggevendenden en zelfs directie zich bewust wat voor werk een ander allemaal doet. Daarnaast kan in deze actiemaand op een centraal punt (bijvoorbeeld het personeelsrestaurant) binnen de organisatie een ideeënbus worden geplaatst, waar medewerkers ideeën kunnen ingooien over het stimuleren van duurzame inzetbaarheid, het voorkomen van werkstress en de bevordering van werkplezier en bevlogenheid. De medewerkers met de beste ideeën over die aspecten winnen een kleine prijs. Na deze actiemaand is het de bedoeling dat deze activiteit wordt geëvalueerd.

- **De rol van de leidinggevende.**

Uit de resultaten van de interviews met de medewerkers blijkt dat leidinggevende veelal op het nakomen van formaliteiten en kwantitatieve doelstellingen zijn gericht. Daarnaast zijn ook niet alle leidinggevendenden bewust bezig met duurzame inzetbaarheid en psychosociale arbeidsbelasting. Het Huis van Werkvermogen van Ilmarinen (2015) beschrijft dat de manier hoe een leidinggevende het werkproces aanstuurt een belangrijke factor is voor het bereiken van een goed werkvermogen. De leidinggevende speelt dus een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid evenals bij de motivatie van medewerkers. Wat belangrijk is dat de leidinggevende medewerkers op verschillende manieren leert aansturen. Het gaat hier dus om maatwerk, omdat medewerkers nooit behoefte hebben aan eenzelfde wijze van aansturing. Uit de interviews blijkt dat sommige medewerkers vooral behoefte hebben aan vertrouwen en een goede begeleiding van de leidinggevende. De leidinggevende moet veel meer gericht zijn op begeleiding van de medewerker en niet te veel op beheersing van de uitvoering.

Het gaat altijd om beïnvloeden: het gedrag als leidinggevende zorgt ervoor dat het gedrag van de medewerker leidt tot resultaten die de organisatie graag wil zien. Door beïnvloeden van gedrag van de medewerkers kan de leidinggevende uiteindelijk ook die verantwoordelijkheid voor het resultaat vergroten. Leidinggevendenden kunnen door middel van trainingen leren om situationeel leiding te geven en daarbij de medewerkers op de juiste momenten te coachen en motiveren. Deze training zal in het kader van het traject 'duurzame inzetbaarheid' als eerste starten.

Door ook meer handelingsruimte te geven als leidinggevende, kunnen medewerkers meer vrijheid in het werk ervaren waardoor de medewerkers gevoelsmatig de werkdruk een stuk beter aankunnen.

Volgens de theorie zorgt genoeg handelingsruimte ook voor nog meer bevlogen medewerkers.

Het cluster P&O kan in dat proces ook een rol vervullen door de leidinggevendenden hierbij met name in het begin te begeleiden. Daarnaast kan de directie hierop ook invloed uitoefenen, door leidinggevendenden hierop te beoordelen.

Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken, dat vooral de hoge werkdruk binnen de organisatie een structureel probleem vormt. Medewerkers hebben het in de interviews vooral over tijdsdruk en

werkdruk als het over werkeisen gaat. Wat doorgaans een belangrijke rol speelt, is hoe lang er bij medewerkers al sprake is van hoge werkdruk. Stressoren, zoals werkdruk, worden niet door ieder persoon hetzelfde ervaren. Een zekere mate van werkdruk kan voor sommigen zelfs positief uitpakken, maar langdurige psychische overbelasting leidt tot schadelijke gevolgen voor de medewerker én de organisatie. Daarbij geeft de theorie ook aan, dat er tijdens en na het werk voldoende tijd en gelegenheid moet zijn om te herstellen. Denk bijvoorbeeld aan voldoende korte pauzes nemen op het werk en een leidinggevende die ervoor zorgt dat er na een periode van drukte een rustige periode is. Het nemen van genoeg rust is van belang bij een hoge werkdruk. Dit draagt aan de lichamelijke- en mentale gezondheid van de medewerkers. Medewerkers zullen zich weer energiek gaan voelen en zo ook een hoger vitaliteit en werkvermogen creëren. Een piekbelasting is niet per se ernstig als er maar voldoende hersteltijd voor de medewerker is. De leidinggevende moet zich daarom bewust zijn en ook goed inzicht hebben in de aard en de omvang van de bestaande werkdruk (psychosociale arbeidsbelasting) van de medewerkers binnen het cluster. Een handige digitale applicatie om dit te kunnen meten is het gebruik van een zogenaamde 'stress-app', die ervoor zorgt dat de leidinggevende op de hoogte blijft hoe zijn/haar medewerkers zich per dag voelen. De stress-app kan op het dashboard van smartphones worden geïnstalleerd. Via 'smileys' kunnen medewerkers anoniem elke dag aangeven hoe de betreffende persoon zich voelt. Hiervan ontvangen zowel de medewerker als de leidinggevende een rapportage. De leidinggevende heeft verder de taak om tijdig op zoek te gaan naar mogelijkheden als de medewerkers aangeven bepaalde taken niet meer aan te kunnen of het werk mogelijk niet meer bij hen past. Samen met de medewerker moet serieus naar alternatieve opties worden gekeken. Een deskundige medewerker van het cluster P&O kan hierbij een adviserende en ondersteunende rol spelen voor de manager. Vaak is het binnen de organisatie/clusters erg druk en is er nauwelijks gelegenheid om tijd te besteden aan praten over persoonlijke zaken die spelen. Toch heeft het geregeld (in vertrouwen) met elkaar praten hierover een meerwaarde voor zowel de medewerker als leidinggevende. Het is zeer belangrijk, dat de leidinggevende zich goed inleeft in de situatie van elke zieke medewerker binnen het cluster. De leidinggevende moet tijdig signaleren wanneer mensen tegen hun maximale capaciteiten aanzitten, zodat ze niet over het randje heen gaan. Op de werkvloer kan doorgaans goed beoordeeld worden wat eerst moet en wat later kan gebeuren ('heldere prioriteiten stellen'). Lang niet altijd wordt van deze kennis en ervaring bij de medewerkers gebruik gemaakt. In de workshop 'preventie van werkstress' en de workshop 'duurzame inzetbaarheid', zoals eerder beschreven, kunnen hiervoor duidelijke handvatten en specifieke maatregelen worden aangereikt aan de leidinggevendenden.

➤ **Geef de medewerker erkenning en waardering.**

Erkenning voor het werk wordt meestal opgevolgd door waardering. Het kan echter voorkomen dat een medewerker erkenning krijgt voor het werk, maar vervolgens geen waardering hiervoor krijgt. Het gaat bij deze aspecten om de diepere drijfveren, zoals de normen en waarden van de medewerker. Ook Ilmarinen (2015) geeft aan dat normen en waarden van de medewerker in belangrijke mate bijdragen aan een goed werkvermogen. Als die normen en waarden worden beantwoord kan dit een positief effect hebben voor de cultuur van de organisatie maar ook voor gedrag van de medewerker, zoals de houding en motivatie in het werk. Daarnaast geeft Armstrong-Stasen (2010) aan dat als de oudere werknemers het gevoel hebben gewaardeerd te worden, ze sneller zullen beslissing om te blijven werken. Erkenning vanuit de werkomgeving draagt bij aan een betere gezondheid en helpt om een burn-out te voorkomen. Als de leidinggevende geregeld waardering en erkenning uitspreekt, versterkt dit ook het wederzijds respect en vertrouwen tussen de medewerker en de leidinggevendenden. Het is daarom aan te bevelen om de aspecten waardering en erkenning bespreekbaar te maken in de reguliere clusterbesprekingen. Respect tonen is een belangrijke drijfveer om het werkvermogen te beïnvloeden. Denk hierbij aan het belonen van individuele en groepen/teams van medewerkers. Dit hoeft niet per se een financiële beloning te zijn. Dit kan ook in de vorm van een welgemeend schouderklopje of woord van dank.

➤ **Stimuleer de feedback tussen medewerker en leidinggevende.**

De medewerkers in de interviews geven aan veel waarde te hechten aan feedback, maar zeggen ook dat dit niet altijd wordt gegeven. Daarnaast wordt in theorie aangegeven dat feedback het leergedrag bevordert, wat de behoefte aan competentie bevredigt. Door middel van het stimuleren van een '360 graden-feedback' gedurende het jaar kunnen medewerkers en leidinggevendenden elkaar 'tips en tops' geven over de verschillende competenties. Bij deze methode gaat het om de medewerker zelf, collega's van gelijk niveau, maar ook ondergeschikten of de direct leidinggevende die elkaar beoordelen. Hierdoor is niet alleen het jaargesprekcyclus een moment van feedback, maar vindt dit gedurende het hele jaar plaats. Op deze manier kunnen medewerkers en leidinggevende zich beter bewust worden van hun handelen, werk en zelfs hun werkomgeving. Hierbij kunnen medewerkers zich afvragen waarom dingen op een bepaalde manier lopen. Medewerkers en leidinggevende kunnen hierdoor samen het gesprek aangaan over opvallende aspecten in het werkproces. Dit kan bijvoorbeeld ook te maken hebben met kwesties, die niet goed lopen in de dagelijkse praktijk en wellicht te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting. Op deze manier is de stap wellicht voor beide partijen minder groot om het gesprek hierover écht aan te gaan. Misschien komt de medewerker er ook achter dat de functie niet meer de juiste is of dat deze zich juist verder wilt ontwikkelen. Dit kan dus zorgen voor openhartige gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Vooral voor de doelgroep 50 jaar en ouder is het in die context belangrijk om meer over bepaalde zaken na te denken, zoals veranderende werkomstandigheden en wensen voor specifieke scholing. In deze gesprekken kan dan ook op effectieve wijze een balans worden gecreëerd tussen wat de organisatie van de medewerker vraagt en wat de medewerker aan de organisatie vraagt om inzetbaar en tevreden te blijven.

➤ **Deel meer kennis binnen de organisatie.**

Op basis van de resultaten van het onderzoek wordt aanbevolen om ook functie gerelateerde kennisdeling meer te stimuleren tussen de medewerkers. Medewerkers geven in de enquête aan meer kennis te willen delen en geven daarnaast in de interviews aan meer van elkaar te willen leren. Ook volgens het Huis van Werkvermogen van Ilmarinen (2015) geeft de eerste verdieping het belang van competenties weer. Beschikken over de juiste kennis en vaardigheden is erg belangrijk om beroepstaken uit te oefenen. Door goede kennisdeling kunnen medewerkers van elkaar leren en kunnen de juiste personen elkaar verder helpen. Op concernniveau kan de organisatie gedetailleerde kennis- en competentieoverzichten beschikbaar stellen. Via bijvoorbeeld intranet of nieuwe software kunnen medewerkers, leidinggevende en P&O makkelijk het benodigde stuk kennis vinden. Medewerkers kunnen dus op deze manier hun eigen kennis in de organisatie gericht delen.

In de medewerkersprofielen wordt het niveau van inhoudelijke kennis en vaardigheden duidelijk beschreven. Door de medewerker wordt helder en concreet beschreven in welke situaties eigen kennis kan worden toegepast. Door gebruik van competentie management software zou de organisatie de '360 graden-feedback' kunnen koppelen met deze gedetailleerde competentieoverzichten. Op deze manier kan binnen de organisatie beter gebruik worden gemaakt van de juiste medewerkers met de juiste competenties en kennis. Daarnaast draagt dit ook bij aan de geformuleerde kenwaarde 'flexibiliteit'. Tevens is een goed competentieoverzicht erg belangrijk in het kader van het strategisch personeelsbeleid. Tevens helpt dit om op een effectieve manier kennis in de organisatie te borgen ('kennismanagement').

Op clusterniveau kan gebruik worden gemaakt van intercollegiale kennisdeling, zodat medewerkers van en met elkaar kunnen leren. Beleidsmedewerkers kunnen bijvoorbeeld samen een kennisgroep vormen om meerdere inzichten rondom bepaalde zaken te vergaren en dit met elkaar te bespreken. Zo'n groep kan bijvoorbeeld een paar keer per maand samenkomen, zelfs als daar geen directe aanleiding voor is. Het doel van deze intercollegiale kennisdeling is om als medewerkers meerdere perspectieven bij een te brengen over problematieken en/of hoe bepaalde kwesties wellicht beter kunnen worden aangepakt. Deelname aan deze kennisgroepen is op basis van vrijwilligheid en het proces moet gestructureerd verlopen. In het begin zal mogelijk begeleiding nodig zijn om deze overlegmomenten maximaal te benutten. Dit kan dan bijvoorbeeld door het

inschakelen van een interne facilitator. Uiteindelijk gaat het om het van elkaar leren en kennis te delen en niet om altijd de juiste oplossing te vinden voor bepaalde problematiek.

De groep kan op deze manier methodisch meedenken en elkaar op een collegiale manier verder helpen. Dit traject wordt aangestuurd door de leidinggevenden, waarbij de senior beleidsmedewerkers en programmamanagers een ondersteunende en stimulerende rol kunnen vervullen.

Om deze kennisgroepen te organiseren moet wel voldoende tijd hiervoor kunnen worden ingepland, hetgeen zeker een aandachtspunt is bij clusters waar een hoge werkdruk heerst.

Om het proces van intercollegiale kennisdeling eerst te kunnen beproeven, kan worden gestart met een pilotgroep binnen een of meerdere clusters, waarna de ervaringen hiermee worden gezien door het cluster P&O ten behoeve van een verdere implementatie hiervan binnen de organisatie.

➤ **Evalueer het traject 'duurzame inzetbaarheid'.**

In het kader van de PDCA-cyclus (cyclisch en creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing) wordt tussentijds en aan het einde van het traject het geheel aan activiteiten door het cluster P&O in samenwerking met alle betrokkenen geëvalueerd. Bij deze evaluatie worden ook de medewerkers en de OR betrokken. Op die manier kan een integrale en organisatiebrede evaluatie plaatsvinden en goed beoordeeld worden of het traject 'duurzame inzetbaarheid' een positieve invloed heeft gehad op dat moment, wat eventueel anders had moeten worden aangepakt en wat zou moeten worden verbeterd met het oog op het vervolg van dit traject.

9. Implementatie

De implementatieperiode van het traject is twee jaar. Voor de implementatie van dit traject is een planningsfase nodig. Na de planningsfase wordt de activiteit uitgevoerd. De PDCA-cyclus beschrijft dit als de 'do' fase. Per activiteit verschilt het moment van evalueren en/of bijstellen. Dit is ook wel de laatste fase van de PDCA-cyclus genaamd 'check en act'. In figuur 16 en 17 staan deze fases schematisch weergegeven.

9.1. Implementatieplan

Juli 2016 tot en met juni 2017													
	jul	aug	sept	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	
Workshops													
Jobswap													
Ideeën bus													
Stress- app													
Competentie management software													
Training leidinggeven													

Figuur 16 implementatie juni 2016 t/m juli 2017

Juli 2017 tot en met juni 2018													
	jul	aug	sept	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	
Workshops													
Jobswap													
Ideeën bus													
Stress- app													
Competentie management software													
Training leidinggeven													

Figuur 17 Implementatie juli 2017 t/m juni 2018



9.2. Uitleg implementatieplan

➤ **Maand van het 'Werkplezier'**

In de 'Maand van het Werkplezier' vinden drie workshops plaats. Dit zijn de workshops 'werken aan morgen', 'preventie werkstress' en duurzame inzetbaarheid. Voor deze workshops wordt een planningsfase van vier maanden uitgetrokken. Na evaluatie in het eerste jaar maken de betrokkenen de keuze voor een nieuwe 'Maand van het Werkplezier' in het tweede jaar.

Als na evaluatie blijkt dat sommige zaken niet goed liepen, kan het programma voor deze maand worden bijgesteld of aangepast in overleg met de betrokkenen.

Daarnaast wordt ook het idee voor de 'jobswap' binnen deze vier maanden ontworpen.

De ideeënbus zal in de maand voorafgaand aan de 'Maand van het Werkplezier' worden voorbereid.

Voor de workshops kan worden uitgegaan van €1.500,- per workshop voor 20 medewerkers.

Voor deze trajecten kan eventueel een subsidie worden aangevraagd via het A+O Fonds (A+OFonds, z.d.).

➤ **Stress-app**

De stress-app wordt vanaf januari 2017 beschikbaar gesteld voor alle medewerkers in de organisatie. De planningsfase loopt vanaf juli tot en met december 2016. Vanaf januari 2017 wordt de stress-app een jaar uitgezet en dan geëvalueerd. De app kost per medewerker €4,50,- per jaar.

➤ **Competentiemanagement software**

Voor het kiezen en het implementeren van een goed systeem zijn zes maanden uitgetrokken.

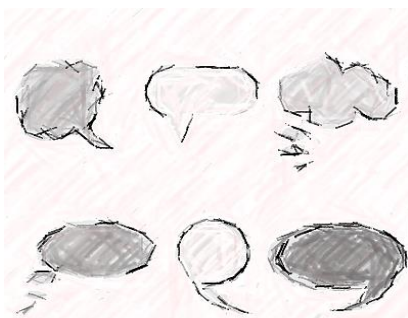
Binnen deze software staat de '360 graden-feedback' en het competentie-overzicht centraal.

De investering in nieuwe software kan relatief groot zijn, maar door invoering van deze systemen worden op andere vlakken kosten bespaard. Medewerkers worden op een effectieve wijze ingezet op projecten en ook de ontwikkeling van de medewerkers gebeurt op een efficiënte manier.

➤ **Training leidinggeven**

Een training om leidinggevendenden te helpen bij het verbeteren van de manier van leidinggeven kan in meerdere bijeenkomsten plaatsvinden. Voor 4 of 5 bijeenkomsten kan 3 maanden worden uitgetrokken. Deze bijeenkomsten worden bewust afgerond wanneer de stress-applicatie wordt ingevoerd. De planningsfase vindt twee maanden van tevoren plaats. In opdracht van de directie kan het cluster P&O elk half jaar een evaluatie uitvoeren. De kosten voor deze trainingen zijn mogelijk €3000 tot €4000,-.

10. Discussie



In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit het kwantitatief onderzoek waar 168 respondenten op hebben gereageerd en het kwalitatief onderzoek onder de 7 verschillende betrokkenen bediscussieert met de theorie die reeds beschreven is in hoofdstuk 2. Het theoretisch kader fungeert binnen dit onderzoek als rode draad. Aan de hand van de modellen en theorie zal dit hoofdstuk ook worden ingedeeld. De Provincie Limburg is een vrij specifieke organisatie, waardoor het moeilijk is om de resultaten te generaliseren naar andere organisaties in de sector of andere sectoren.

In onderstaande paragrafen zullen de meest opvallende aspecten worden beschreven.

De enquête over duurzame inzetbaarheid is onder 300 respondenten binnen de organisatie uitgezet. Hierbij hebben 168 respondenten de enquête ingevuld. Dit betekent dat 56 procent van de respondenten hierop heeft gereageerd. Na enkele herinneringsmails over de enquête zijn er van een aantal medewerkers opmerkingen ontvangen over de intentie van de enquête.

Deze medewerkers waren ondanks de toelichting op het onderzoek niet gerustgesteld en hadden geen volledig vertrouwen in de gegevens die uit de enquête zouden komen. De reden hiervoor was dat de medewerkers de indruk hadden dat de enquête niet volledig anoniem zou zijn. De onderzoeker is verder niet hierop aangesproken door de betreffende medewerkers.

Via het cluster P&O is daarna een bericht gestuurd aan de OR, die de medewerkers vervolgens hebben gerustgesteld over de anonimiteit van het onderzoek. De onderzoeker heeft een aantal keer de anonimiteit van de enquête benadrukt met uitleg. Desondanks hadden sommige medewerkers toch het gevoel dat de gegevens kunnen worden herleid naar specifieke medewerkers. Dit kan mogelijk ook mede de oorzaak zijn, dat de andere geselecteerde medewerkers van de doelgroep niet hebben gereageerd op de enquête.

Het gevolg hiervan is dat enige twijfel is ontstaan over de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. De lezer moet dan ook rekening houden met de mogelijkheid, dat sommige respondenten een antwoord hebben gegeven dat mogelijk niet of niet helemaal correspondeert met de werkelijkheid c.q. het een 'sociaal wenselijk' antwoord is.

Voor het kwantitatief onderzoek zijn verschillende medewerkers, managers, een OR-lid, de bedrijfsarts en een arbeidsdeskundige geïnterviewd. Veel medewerkers praten niet graag over het ziekteverzuim en zeker niet als het gaat om psychosociale arbeidsbelasting. Psychosociale arbeidsbelasting is natuurlijk niet van toepassing op iedereen binnen de provinciale organisatie. Het zijn bepaalde aspecten die zorgen voor het vergroten van de psychosociale arbeidsbelasting. Het betreft dan zaken, zoals weinig erkenning of waardering. Deze aspecten hangen samen met een goede duurzame inzetbaarheid en zorgen voor bevlogen, fysiek en vooral psychisch gezonde medewerkers.

Door praktische beperkingen kan dit onderzoek geen volledig overzicht bieden van een grote groep medewerkers die psychosociale arbeidsbelasting ondervinden. Binnen het onderzoek zijn uiteindelijk maar twee medewerkers bereid gevonden om te praten over dit gevoelige onderwerp.

10.1. Resultaten

Volgens de theorie staat vitaliteit voor energiek, lichamelijke gezondheid en mentale veerkracht. Deze aspecten kunnen zowel positief als negatief effect hebben op het bevorderen van vitaliteit. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid als positief ervaren. In het kwantitatief onderzoek is naar voren gekomen dat respondenten aangeven niet snel last te krijgen van klachten door stress. In de interviews wordt dit echter tegengesproken. Daarbij is door de medewerkers, managers en OR juist de werkdruk juist als voornaamste stressfactor aangegeven. Volgens de theorie kunnen hoge werkeisen leiden tot een burn-out. Daarnaast kunnen stressoren zorgen voor een uitputtingsproces. In de enquête zijn de respondenten erg positief over vrijheid in het werk. Ook in de interviews wordt bevestigd dat vrijheid in het werk belangrijk is. Daarentegen wordt door de geïnterviewde medewerkers aangegeven, dat ze in de praktijk niet altijd even veel handelingsruimte krijgen.

Doorgroeimogelijkheden en ontwikkelingskansen zijn er genoeg volgens de resultaten van de enquête. Dit wordt ook in de interviews bevestigd, maar medewerkers voegen hier wel aan toe dat ontwikkeling doorgaans vanuit hen zelf kwam c.q. dit veelal niet werd gestimuleerd door de leidinggevenden. Het is natuurlijk belangrijk dat motivatie tot ontwikkeling uit de medewerker zelf komt, maar het is ook belangrijk dat de leidinggevende de medewerker hierin stimuleert en faciliteert. Wat duidelijk naar voren komt in de interviews en in de enquête is, dat medewerkers zichzelf binnen huidige functiegebied verder willen ontwikkelen en dat medewerkers behoefte hebben aan het leren van anderen in de organisatie.

Het is uitermate belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen in hun loopbaan. Dit kan op verschillende manieren vorm krijgen. Als competenties van een werknemer niet meer aansluiten bij de eisen van de functie, kunnen problemen en gezondheidsklachten ontstaan. Daarnaast kunnen medewerkers in de verschillende levensfasen eveneens verschillende soorten behoeftes hebben. Veel oudere medewerkers zullen niet meer veel behoefte hebben aan het volgen van diverse cursussen en opleidingen. Daarom is het zo belangrijk, dat er maatwerk plaatsvindt. Hierbij wordt vervolgens gekeken wat de medewerker nodig heeft om tevreden te zijn op het werk en wat de medewerker de organisatie kan bieden.

Medewerkers geven in de enquête aan dat ze zich voor zich grotendeels gewaardeerd voelen, maar iets meer als 30 procent geeft aan het hiermee oneens te zijn en zich, naar interpretatie van de onderzoeker, minder gewaardeerd te voelen. De interviews spreken de hoge waardering gedeeltelijk tegen. Hierin wordt vermeld dat de medewerkers het gevoel hebben niet altijd serieus te worden genomen. Ook geven medewerkers een uiteenlopend antwoord in de enquête als het gaat om respect. De helft geeft aan in meer of mindere respect te krijgen op het werk, de andere helft geeft aan het hiermee oneens te zijn. Volgens het Ilmarinen (2015) zorgen respect en waardering voor een binding tussen werknemer en organisatie. Als medewerkers hier veel waarde aan hechten, heeft dit vanzelfsprekend ook invloed op het vermogen en de bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen, maar ook op de loyaliteit naar elkaar en de verbinding met de organisatie.

Daarnaast wordt erkenning van collega's en leidinggevende als belangrijk ervaren door de medewerkers. De medewerkers in de interviews geven aan veel waarde te hechten aan feedback, maar vertellen dat dit niet altijd wordt gegeven. Medewerkers spreken elkaar ook niet snel aan op aspecten die moeilijk of minder goed verlopen op de werkvloer. Erkenning voor het werk wordt normaliter opgevolgd door waardering. Het kan echter voorkomen dat een medewerker wel erkenning krijgt voor het werk, maar vervolgens geen waardering krijgt hiervoor. Het gaat bij deze aspecten om de diepere drijfveren, zoals de normen en waarden van de medewerker. Als die worden beantwoord, kan dit een positief effect hebben voor de cultuur van de organisatie, maar ook op het gedrag van de medewerker, zoals de houding en motivatie in het werk.

In de enquête zijn de meeste medewerkers positief over de direct leidinggevende. Echter in de interviews wordt wat kritischer gesproken over de steun van de leidinggevende en de stijl van leidinggeven. Een stijl van goed leidinggeven moet gebaseerd zijn op vertrouwen. En een leidinggevende moet de medewerkers coachen en motiveren. Ook hebben de medewerkers in de interviews het vooral over tijdsdruk en werkdruk als het over werkeisen gaat. In de enquête wordt aangegeven dat medewerkers het werk juist goed aan kunnen. Ook Demerouti et al. (2001) geeft aan dat werkeisen niet per definitie stressvol zijn: dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de eisen van het werk te voldoen te hoog zijn, dan wel er onvoldoende herstel plaatsvindt. Daarnaast geeft Ilmarinen (2015) aan dat de manier waarop de leidinggevende het werkproces aanstuurt invloed heeft op het werkproces. Dit wordt gezien als het de derde verdieping van het model 'het Huis van Werkvermogen'.

Als het over employability gaat dan spreekt o.a. Van der Heijden (2009) van beroepsexpertise. Medewerkers geven in de enquête en de interviews aan in staat te zijn kennis en vaardigheden binnen het huidige functiegebied op een hoog niveau te kunnen uitoefenen.

Veel medewerkers geven in het kwantitatief onderzoek aan zichzelf niet in een andere organisatie te zien werken. Daarnaast blijven de meesten waarschijnlijk het liefste op de huidige werkplek, maar wordt tevens aangegeven dat als het moet medewerkers wel bereid zijn om cursussen te volgen om de organisatie verder te helpen. Kluijtmans, (2010) geeft aan dat de oudere

medewerkers vaak geen behoefte meer hebben om zich te profileren en ze hechten niet meer zo zeer aan de status van de functie.

Medewerkers in deze levensfase hebben vaak behoefte aan stabiliteit en rust. Het verschilt veelal waarop vijftigers en zestigers naar de toekomst kijken. Respondenten kunnen bijvoorbeeld bijna met pensioen gaan en hebben dus geen behoefte meer aan een hele nieuwe functie binnen de organisatie. Daarnaast zijn er ook oudere medewerkers die graag nieuwe zaken willen oppakken, kunnen inspireren en ze zijn veelal gericht op samenwerking.

Van der Heijden (2009) geeft aan dat persoonlijke flexibiliteit een van de vijf dimensies is van employability. Het gaat hier om het vermogen tussen functies en organisaties te wisselen. Ook gaat het om veranderingen waar niet zelf voor gekozen is. De organisatie wil flexibiliteit bevorderen, echter veel medewerkers geven aan dat ze zich wel graag verder willen ontwikkelen in hun huidige functie.

Deze medewerkers zien zichzelf niet snel wat anders doen binnen de organisatie. Als naar de doelgroep van 50 jaar en ouder wordt gekeken, is dit natuurlijk niet vreemd. Zoals al eerder wordt aangegeven zullen sommige medewerkers die tot deze doelgroep behoren zich heel graag willen ontwikkelen en zullen zich makkelijk aanpassen aan veranderingen. Daarnaast zijn er ook medewerkers die lastig met veranderingen kunnen omgaan.

Door middel van het volgen van cursussen kunnen personen zich individueel ontwikkelen en ook mee ontwikkelen met de organisatie om samen doelen te bereiken.

In de interviews met de bedrijfsarts en de arbeidsdeskundige wordt geconcludeerd, dat het voor de inzetbaarheid van de oudere medewerkers belangrijk is om functies zodanig in te richten dat ze uitdagend blijven en voldoende leermogelijkheden bevatten. En om in een bredere ontwikkeling van de oudere medewerker te investeren. Terugkijkend naar wat de theorie van Kluijtmans (2010) hierover zegt, kan dit inderdaad heel belangrijk zijn voor sommige oudere medewerkers. Echter kunnen anderen veel meer behoefte hebben aan rust en willen ze misschien wel een stapje terug doen.

Het is zoals eerder vermeld een kwestie van maatwerk. De manager moet in gesprek gaan met de medewerker en op deze manier samen tot redelijke afspraken komen, die beide partijen tevreden houden en de medewerker inzetbaar houdt in de loopbaan.

Als je over ziekteverzuim door psychosociale arbeidsbelasting spreekt, zie je vaak dat medewerkers weken lang niet op de werkvloer zijn geweest. Hoe langer een medewerker wegblijft, hoe groter die afstand wordt. Ook de arbeidsdeskundige geeft hierbij aan dat sommige medewerkers in deze situatie niet meer tevreden zijn in de huidige functie, maar het toch niet willen loslaten. Medewerkers willen graag hun functie behouden, maar hebben op deze manier een grote kans op een burn-out. In zulke situaties moet veel meer gekeken worden naar het tijdelijk werken in een ander cluster of zelfs in een andere organisatie. Het kan de medewerker een ander perspectief en een ander inzicht in de situatie geven. Medewerkers kunnen hiervan leren en kunnen dit vervolgens ook toepassen bij de terugkeer naar de oude functie. Binnen de oude functie kan, volgens de arbeidsdeskundige, meer gekeken worden wat diegene nu precies nodig heeft om het werk uiteindelijk goed te doen, maar ook te blijven doen.

De organisatie moet daarbij ook goed kijken welke talenten medewerkers hebben, zodat het beste uit die persoon gehaald kan worden. Volgens de theorie van Van der Klink et al. (2011) kan werk, dat beter aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van ouderen (persoon-job fit), de waarde van werk voor de betreffende persoon een stuk vergroten.

10.2. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek is zo zorgvuldig als mogelijk uitgevoerd, maar heeft daarnaast wel een aantal beperkingen. Deze beperkingen worden in deze paragraaf beschreven. Daarnaast zal duidelijk worden gemaakt in hoeverre dit invloed heeft gehad op de resultaten van dit onderzoek.

Ten eerste hebben medewerkers in het kwantitatief onderzoek vragen over zich zelf beantwoord, waardoor de resultaten beter naar voren kunnen komen dan ze daadwerkelijk zijn. De resultaten hiervan gelden derhalve niet als de 'enige waarheid' met betrekking tot dit onderzoek. Binnen het kwalitatief onderzoek is wel de mening gevraagd van twee clustermanagers, maar het is de vraag in hoeverre dit reëel is. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de mening van de manager over

duurzame inzetbaarheid kan verschillen met de mening van de medewerker (Brouwer, Lange, & Mei, 2012).

In de interviews van het kwantitatief onderzoek beschrijven managers en medewerkers duurzame inzetbaarheid op ongeveer dezelfde manier. Echter de managers kunnen niet bepalen voor de medewerker of diegene duurzaam inzetbaar is of niet. De manager kan wel de duurzame inzetbaarheid inschatten aan de hand van acties die de medewerker onderneemt met betrekking tot dit onderwerp.

Ten tweede zijn de interviews maar gedeeltelijk op de enquête afgestemd, omdat die kant van het onderzoek vooral ging over psychosociale arbeidsbelasting. Om een goed beeld te krijgen rondom duurzame inzetbaarheid zouden aanvullend hierop meer interviews over dit specifieke onderwerp moeten plaatsvinden. Alleen op die manier zijn de resultaten hiervan door te vertalen naar een grotere groep medewerkers. Echter het ontbreekt aan beschikbare tijd om nog een groot aantal diepte-interviews af te nemen, omdat de gehouden interviews vooral waren gericht op psychosociale arbeidsbelasting.

Bibliografie

- A+OFonds. (z.d.). *innovatieve projecten regeling*. Opgeroepen op mei 11, 2016, van aeno: <http://www.aeno.nl/subsidies/innovatieve-projecten-regeling>
- Armstrong-Stasen, M., & Cattaneo, J. (2010). *The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers*. Journal of management development.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Taris, T. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 16-38.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). *The relationship between perceived employability and subsequent health*. University of Stockholm, Department of Psychology. Stockholm: University of Stockholm.
- Brouwer, S., Lange, S. D., & Mei, S. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- CBS. (2009, oktober). *Prognose vergrijzing tot 2040*. Opgeroepen op februari 8, 2016, van wijsgrijs: <http://www.wijsgrijs.nl/upload/pdf/Prognose%20CBS%20vergrijzing%20tot%202040>
- CBS. (2015, september 25). *CBS: Ziekteverzuim verschilt aanzienlijk per bedrijfstak*. Opgeroepen op februari 3, 2016, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/ziekteverzuim-verschilt-aanzienlijk-per-bedrijfstak.htm>
- Dam, K. v., Heijden, B. v., & Schyns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. Gedrag en organisatie.
- de Haan, M. (2012). *Werken aan het huis van werkvermogen*. Franeker: DHC.
- de Lange, A., & van der Heijden, B. (2013). Een leven lang inzetbaar? In A. de Lange, & B. van der Heijden, *Een leven lang inzetbaar?* (p. 476). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Deinum, E. (2015). *Jaarrapportage 2014 / Q1-Q2 2015 en jaarplan 2015*. Utrecht: MaetisArdyn.
- Demerouti, E. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512.
- Eppink, J., Melker, G., & Tack, P. (2011). *Management & Organisatie*. NCOI opleidingsgroep.
- Heijden, B. v. (2005). No one has ever promised you a rose garden. Open Universiteit.
- Ilmarinen, J. (2015). OSH policies, strategies, programmes and actions. *OSH policies, strategies, programmes and actions* (p. 31). Vantaa, Finland: Juhani Ilmarinen ConsultingLtd.
- Ilmarinen, J., Tuomi, T., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series* (p. 1280). International Congress Series.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Koopmans, P. (2009, december 1). *Frequent ziekteverzuim leidt tot lang verzuim*. Opgeroepen op februari 3, 2016, van Rijk universiteit Groningen: http://www.rug.nl/news/2009/12/190_09
- Lange, A. d., Taris, T., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the lonitudinal TAS survey. In A. d. Lange, T. Taris, P. Jansen, P. Smulders, I. Houtman, & M. Kompier, *Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the lonitudinal TAS survey* (pp. 21-45). Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Limburg, P. (2013). *Veranderopgave ToekomstVast Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Limburg, P. (2013). *Visie op leren en ontwikkelen*. 2013: Provincie Limburg.
- Limburg, P. (2015, mei 29). *TVL drieluik*. Opgeroepen op februari 3, 2016, van intranet: http://intranet/Toekomstvast_Limburg/TVL_drieluik
- Limburg, P. (z.d.). *Organisatie*. Opgeroepen op februari 3, 2016, van Limburg: <http://www.limburg.nl/Organisatie>

- Limburg, Provincie. (2016, februari 5). HRM rapportages. Maastricht, Limburg, Nederland.
- MaetisArdyn. (2015). *Jaarrapportage 2014 -2015*. Utrecht: Zorg van de Zaak.
- Maurer, T. (2007). Aging and Work in the 21st Century. In J.S. Shultz & G.A. Adams (Eds.), 163-178.
- Meijer, M., Berkhout, P., & Ruiten, M. (2001). GEVOLGEN VAN REORGANISATIES VOOR TEVREDENHEID VAN PERSONEEL. *M&O*, 12.
- Melamed, A., Shirom, A., Toker, S., & Berliner, S. &. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 327-353.
- Moorman, C., & Matulich, E. (1993). *A Model of Consumers' Preventive Health Behaviors: The Role of Health Motivation and Health Ability*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Nationaalkompas. (z.d.). *vergrijzing*. Opgeroepen op februari 6, 2016, van Nationaal Kompas: <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/>
- overpreventie. (2013, juni 4). *Reorganisatie maakt ziek*. Opgeroepen op februari 12, 2016, van overpreventie: <http://overpreventie.nl/reorganisatie-maakt-ziek/>
- Provincie. (2014). *Toekomstvisie provinciale organisatie Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.
- ProvincieLimburg. (2012, december 20). *Rollen van PS*. Opgeroepen op januari 4, 2016, van Limburg.nl: http://limburg.nl/Bestuur/Provinciale_Staten/Rollen_van_PS
- Provincielimburg. (z.d.). *Gedeputeerde Staten*. Opgeroepen op januari 17, 2016, van limburg.nl: http://limburg.nl/Bestuur/Gedeputeerde_Staten
- Rijksoverheid. (z.d.). *Financiën Gemeenten en Provincies*. Opgeroepen op februari 6, 2016, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Gedrag & Organisatie. *Boom Lemma Tijdschriften (Utrecht University)*, 182-204.
- Spoelman, L. (2014). *Publicatie trends en ontwikkelingen van gemeenten van de toekomst*. Opgeroepen op februari 8, 2016, van BeBright: <http://www.bebright.eu/wp-content/uploads/2015/02/140721-e-publicatie-trends-en-ontwikkelingen-gvdt.pdf>
- Steger, M., & Dik, B. (2010). Oxford handbook of positive psychology and work . In M. Steger, & B. Dik, *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). Oxford: Oxford University Press.
- Thales. (z.d.). *Met andere ogen kijken naar duurzame inzetbaarheid*. Opgeroepen op februari 10, 2016, van Thales: <http://www.thales.nl/uploads/File/Met%20andere%20ogen%20kijken%20naar%20duurzame%20inzetbaarheid.pdf>
- Turner, N., & Williams, L. (2005). *The ageing workforce*. London: The Work Foundation.
- Van Dam, K. (2008). *Time frames for leaving: An explorative study of employees' intentions to leave the organization in the future*. Tilburg: Career Development International.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 277-294.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vuuren, T. v. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Open universiteit.
- Wolters-Noordhoff. (2006). *Steekproef omvang*. Groningen/Houten, Groningen, Groningen.

Bijlage

Bijlage I Interne en externe analyse

Hoofdstuk 1 Interne analyse: 7s-model

Hoofdstuk 2 Externe analyse: DESTEP-model

Bijlage II Kwantitatief en kwalitatief onderzoek

Hoofdstuk 3 Kwantitatief onderzoek

Hoofdstuk 4 Kwalitatief onderzoek

Bijlage I Interne en externe analyse

1. Bedrijfsanalyse

In onderstaande interne analyse wordt de Provincie Limburg globaal beschreven. Dit is gedaan aan de hand van het zogenaamde '7S-model'.

1.1. Strategy

Om een strategie op een goede manier uit te voeren, zijn een missie en visie van groot belang. De huidige coalitie van Provincie Limburg bestaat uit de vijf partijen, CDA, SP, VVD, D'66 en PvdA. Na de Provinciale Statenverkiezingen hebben de gekozen partijen onderhandeld over een coalitieprogramma. Dit coalitieprogramma bepaalt de uitgangspunten van het provinciaal beleid. Het nieuwe coalitieakkoord 2015-2019 stelt dat de gekozen coalitiepartijen handelen vanuit vier uitgangspunten:

1. Economische structuurversterking kan niet zonder een krachtige sociale agenda en omgekeerd.
2. Wij denken én handelen vanuit een grensoverschrijdend perspectief.
3. Wij geven ruim baan aan die initiatieven van de Limburgse burger, de organisatie, de ondernemer en al onze partners, die Limburg welvarender, socialer en duurzamer maken.
4. Wij staan voor een zakelijke financiële investeringsstrategie met oog voor efficiency en effectiviteit.

Daarnaast wil de Provincie Limburg zich ontwikkelen tot een modern middenbestuur, dat staat voor het Limburgs belang. De ambitie hierbij is een organisatie te zijn, die in staat is om continue de huidige en toekomstige doelstellingen van het bestuur te realiseren.

Tijdens de bestuursperiode geeft de coalitie aan dat het gaat om de transformatie van Limburg naar een duurzame, concurrerende en innovatieve kennis- en diensteneconomie; als onderdeel van een grensoverschrijdend vestigingsklimaat (Provincie, 2014)

Na de reorganisatie in 2013 is de veranderopgave ToekomstVast Limburg (TVL) opgesteld. Dit rapport schetst een aantal ontwikkelingen, die van invloed zijn op de manier waarop de Provincie Limburg in de nabije toekomst moet functioneren en presteren.

Voor de organisatie zou dit betekenen dat de focus in de toekomst steeds meer komt te liggen op:

- Flexibiliteit
- Daadkracht
- Transparantie
- Samenwerking
- Gezond

Vanuit de geformuleerde uitgangspunten in het coalitieakkoord en de beschreven visie en kernwaarden in TVL blijkt vooral dat de organisatie zich proactief wil opstellen. Daarnaast wil de Provincie duidelijk staan voor een efficiency en effectiviteit, een extern gerichte organisatie die zich snel kan aanpassen aan zijn omgeving. Door middel van TVL verandert de visie op leren en ontwikkelen. Om medewerkers te ondersteunen bij deze ontwikkeling wordt het programma 'Leren en Ontwikkelen' ontwikkeld, dat vooral gericht is op de gewenste en vereiste gedragsontwikkeling. Dit programma is gericht op organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau.

1.2. Systems

De output van de organisatie is dus het resultaat van de samenwerking tussen elementen, bijvoorbeeld afdelingen. Die samenwerking moet uiteraard zo worden geregeld dat de output optimaal is. Tussen afdelingen is er niet altijd sprake van een goede communicatie. Daarnaast is de mate van samenwerking vaak afhankelijk van individuele relaties onderling.

Binnen de Provincie Limburg wordt gebruik gemaakt van systemen zoals managementinformatie-portaal, PIMS@all en YouPP.

In PIMS wordt het ziekteverzuim geregistreerd en daarnaast ook verschillende zaken die te maken hebben met belonen en beoordelen. Tevens is het een systeem waarin alle mutaties, die betrekking hebben op verlof, salaris, persoonlijk ontwikkelingsbudget (POB), ziekmeldingen en pensioen worden verwerkt.

Ook ziekmeldingen worden via PIMS naar de arbodienst verstuurd. Your Personnelities Portal (YouPP) is een portal waar de medewerkers hun digitale salarisspecificaties kunnen opvragen, hun verlof digitaal kunnen aanvragen en hun eigen persoonsgegevens kunnen bekijken. Ook dit is gekoppeld aan PIMS@all.

Daarnaast wil de Provincie Limburg op korte termijn via PIMS@all alle personeelsdossiers importeren. Op deze manier wil de organisatie langzaam werken naar een papierloze organisatie in de toekomst. Daarnaast streeft het cluster P&O naar ontwikkeling van E-HRM in de toekomst.

1.3. Structure

De structuur is niets anders dan de vormgeving van de organisatie. De Provincie is een overheidsinstelling die bestaat uit 21 clusters. De Provincie is een organisatie, waarin vaak door het hoger management wordt besloten wanneer een product af moet zijn.

De medewerkers die aan een project werken, moeten ervoor zorgen dat dit dan ook gereed is voor een bepaalde datum.

Provincie Limburg is een overheidsinstelling met veel vaste regels en opgelegde procedures.

Medewerkers zijn dus gebonden aan nauwe kaders. Dit is echter vanzelfsprekend, omdat het openbaar bestuur nu eenmaal zorgvuldig dient te werken.

Provinciale Staten (Limburgs Parlement) hebben een kaderstellende en controlerende taak bij het bepalen van de randvoorwaarden, waarbinnen het college van Gedeputeerde Staten beleidsonderwerpen dient uit te werken en uit te voeren (ProvincieLimburg, 2012).

Gedeputeerde Staten is het dagelijks bestuur van de Provincie. Provinciale Staten bepalen de hoofdlijnen van bestuur en controleren de uitvoering. Gedeputeerde Staten zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de politieke besluiten. Ook hebben zij eigen taken, met daarbij een aantal door Provinciale Staten overgedragen bevoegdheden (Provincielimburg, z.d.).

Beleidsmedewerkers geven advies in beleidstukken, wat vervolgens wordt goedgekeurd door Gedeputeerde Staten binnen de kaders van het coalitieakkoord en de wet - en regelgeving.

Staf- en beleidsmedewerkers hebben een duidelijk adviserende en coördinerende functie binnen de Provincie Limburg.

Provinciale staten benoemen de leden van Gedeputeerde Staten, het dagelijks bestuur van de provincie. De leden daarvan zijn door de coalitiepartijen voorgedragen. Provinciale Staten geven de kaders aan waarbinnen Gedeputeerde Staten met beleidsvoorstellen komen. Provinciale Staten nemen daar vervolgens een besluit over. Ze kunnen overigens ook zelf initiatiefvoorstellen indienen.

Binnen de Provincie Limburg rapporteert de medewerker aan de leidinggevende, de leidinggevende rapporteert vervolgens weer aan de portefeuillehouder van het cluster. Dit is altijd een directielid.

Binnen de provinciale organisatie is er sprake van een grote mate van specialisatie bij de ongeveer 900 medewerkers. Het is een sterk hiërarchische organisatie. Binnen een cluster is er een clustermanager en doorgaans een adjunct-clustermanager.

Na het TVL-proces zijn een aantal lagen in de organisatie weggehaald. Sommige clusters zijn anders ingericht en functienamen zijn veranderd. Velen die eerst een coördinerende functie hadden, hebben dat nu niet meer.

Uit interviews met verschillende functies (manager en medewerker) blijkt, dat in de praktijk medewerkers soms niet duidelijk weten welke rol en taken zij en hun collega's hebben binnen de organisatie/het cluster.

De Provincie Limburg heeft een aantal kerntaken waaruit de werkzaamheden uit voort komen.

De 7 kerntaken van de Provincie Limburg zijn:

1. Duurzame ruimtelijke ontwikkeling, waaronder waterbeheer
2. Milieu, energie en klimaat
3. Vitaal platteland, natuurbeheer & ontwikkeling natuurgebieden
4. Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer
5. Regionale economie
6. Culturele infrastructuur en monumentenzorg
7. Kwaliteit van het openbaar

Binnen hun werkzaamheden kunnen medewerkers zelf beslissingen nemen, maar dit dient altijd afgestemd te worden met de leidinggevende/clustermanager. De clustermanager dient de hiermee samenhangende processtukken steeds ter goedkeuring te ondertekenen. De volledige organisatiestructuur wordt weergegeven in paragraaf 1.8.

1.4. Shared values

Centraal in het 7-Smodel is shared values. Het gaat hier over een (al dan niet) gezamenlijke bedrijfsopvatting. Het gaat hier om de bedrijfscultuur en de kernwaarden binnen de organisatie. In het kader van het TVL-proces zijn aantal kernwaarden voor de hele organisatie beschreven, die als volgt luiden:

- flexibiliteit: een organisatie die beter en sneller in staat is om te reageren, dan wel te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in de omgeving, onder meer door meer programmatisch en projectmatig te gaan werken;
- daadkracht: een organisatie die niet alleen beleid formuleert, maar ook ondernemerschap aan de dag legt en een actieve rol heeft in het sturen van onderling afhankelijke processen daar waar het gaat om het boeken van resultaten;
- transparantie: een organisatie die herkenbaar en aanspreekbaar is voor de buitenwereld met eenduidige opvattingen en heldere aanspreekpunten voor lopende en nieuwe initiatieven;
- samenwerking: een organisatie die gericht is op samenwerken, zowel intern over de grenzen van bestaande functionele afdelingen heen als extern met partners in het veld, waarbij de provincie uiteenlopende rollen kan vervullen;
- gezond: een veilig klimaat waar kan worden gepresteerd en geleerd en waarin vertrouwen wordt gegeven en waargemaakt.

De indruk van de onderzoeker is dat de kernwaarden van TVL (met name transparantie en samenwerking) nog steeds niet voldoende draagvlak hebben bij de medewerkers dan wel deze door de managers nog niet voldoende geïncorporeerd zijn in de organisatie/de clusters. Tijdens het onderzoek is het de onderzoeker opgevallen, dat binnen de Provincie nauwelijks sprake is van een aanspreekcultuur. Daarnaast is het bij de medewerkers niet altijd voldoende duidelijk wat zijn/haar opdracht en rol in het werkproces is alsmede soms niet voldoende helder bij wie eigenlijk verantwoording moet worden afgelegd (zelfs in het geval van projectmatig werken). Ondanks dat de achtergrond en doel van het onderzoek helder was beschreven (waarbij de onderzoeker steeds heeft benadrukt dat alle gegevens geanonimiseerd zouden/moesten worden), hadden een aantal medewerkers tijdens het onderzoek vragen over wat de organisatie nu eigenlijk precies van plan is met de onderzoeksgegevens.

1.5. Style

Een leiderschapsstijl is erg bepalend voor de organisatiecultuur en daarmee voor de wijze van communiceren. Elke leiderschapsstijl heeft eigen kenmerken. Bij de overheid spreekt men doorgaans van een duidelijke 'top-down' communicatie.

In het kader van het TVL-proces is gekozen voor een integrale stijl van leidinggeven. Integraal management wil zeggen, dat een binnen de gemaakte afspraken en kaders verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van zijn cluster. De visie van TVL op dit punt stelt, dat elke manager mede verantwoordelijk is voor integrale bedrijfsvoering van de gehele organisatie. De eindverantwoordelijke is de directeur. Het management moet sturen op output. Dat wil zeggen op doelstellingen en prestaties die in overeengekomen afspraken (clusterplannen en werkafspraken met medewerkers) hun basis vinden. Daarnaast is binnen de Provincie een Management Development traject wat zicht richt op clustermanagers en programma-/projectmanagers. Zij vormen een belangrijke schakel tussen organisatie en medewerkers. Enkele keren per jaar worden MD-bijeenkomsten georganiseerd, bedoeld voor reflectie, verbinding en om van elkaar te leren. De leidinggevende beoordeelt jaarlijks in voortgang- en evaluatiegesprekken de door de medewerker gedane investering in leren, toetst het leervermogen en spreekt medewerkers zo nodig aan op hun gedrag en verantwoordelijkheid hieromtrent. De veranderopgave TVL vormt een goed theoretisch kader voor de organisatie en de basis voor de vernieuwde visie na de reorganisatie. Echter in de huidige situatie is het gewenste 'integraal management' nog niet geheel doorgevoerd binnen elk cluster. Daarnaast verschilt per cluster ook de stijl van leidinggeven.

1.6. Staff

Menselijk kapitaal is de belangrijkste factor in een organisatie. Zonder medewerkers kan een organisatie niet bestaan en functioneren. Om medewerkers aan de organisatie te binden, is het ontwikkelen, op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden van de medewerkers van cruciaal belang.

Provincie Limburg is een organisatie met veelal goed opgeleide medewerkers, die vaak zeer betrokken zijn bij hun werk. Daarnaast is meer dan de helft van de organisatie 50 jaar en ouder. De organisatie heeft het programma 'Leren en Ontwikkelen' opgesteld. Hierbij is het doel om dit leren en ontwikkelen op een effectieve manier te laten bijdragen aan de organisatieontwikkeling (TVL) en daarnaast de groei van medewerkers te bevorderen.

De kern van het programma is de focus op gedragsontwikkeling van de medewerkers naar een proactieve extern georiënteerde houding om te komen tot betere resultaten en samenwerking in het licht van de organisatiedoelstellingen. Hierdoor zal er een verschuiving plaatsvinden van ontwikkeling op inhoud naar ontwikkeling op gedrag, uiteraard vanuit de verbinding met de inhoud. Het proces zal zich concentreren op de vijf gedragscomponenten voor de organisatieontwikkeling: Flexibiliteit, Daadkracht, Transparantie, Samenwerken en Gezond.

De organisatie wil flexibiliteit bevorderen, echter veel medewerkers geven aan dat ze zich graag willen ontwikkelen in hun huidige functie. Deze medewerkers zien zichzelf niet snel wat anders doen binnen de organisatie. Opvallend is het verzuimpercentage binnen de provinciale organisatie. In 2015 is er sprake van een ziekteverzuim van 5,24. De lage verzuimdrempel in de organisatie is een van de redenen van het hoge ziekteverzuim. De bedrijfsarts krijgt ongeveer 30% van alle ziektegevallen te spreken. Bij deze 30% gaat het vooral om psychosociale arbeidsbelasting. Een te hoge én te lage werkdruk is vaak de oorzaak.

1.7. Skills

De Provincie vraagt van de medewerkers een lerende houding, zelfreflectie, het vermogen om - met hulp van de leidinggevendenden - eigen doelen aan de organisatie te verbinden en bovenal eigen initiatief om eigen kernkwaliteiten aan te bieden en aan te sluiten bij de ontwikkelingen binnen de organisatie.

De medewerkers dienen proactief en vanuit een volwassen dialoog mee te denken over de Instrumenten, die ze nodig hebben om de gewenste verandering in houding en gedrag te realiseren. De medewerkers zijn dus vooral zelf verantwoordelijk voor de eigen professionele- en loopbaanontwikkeling en moeten dus bereid zijn ook in eigen tijd te investeren in hun ontwikkeling.

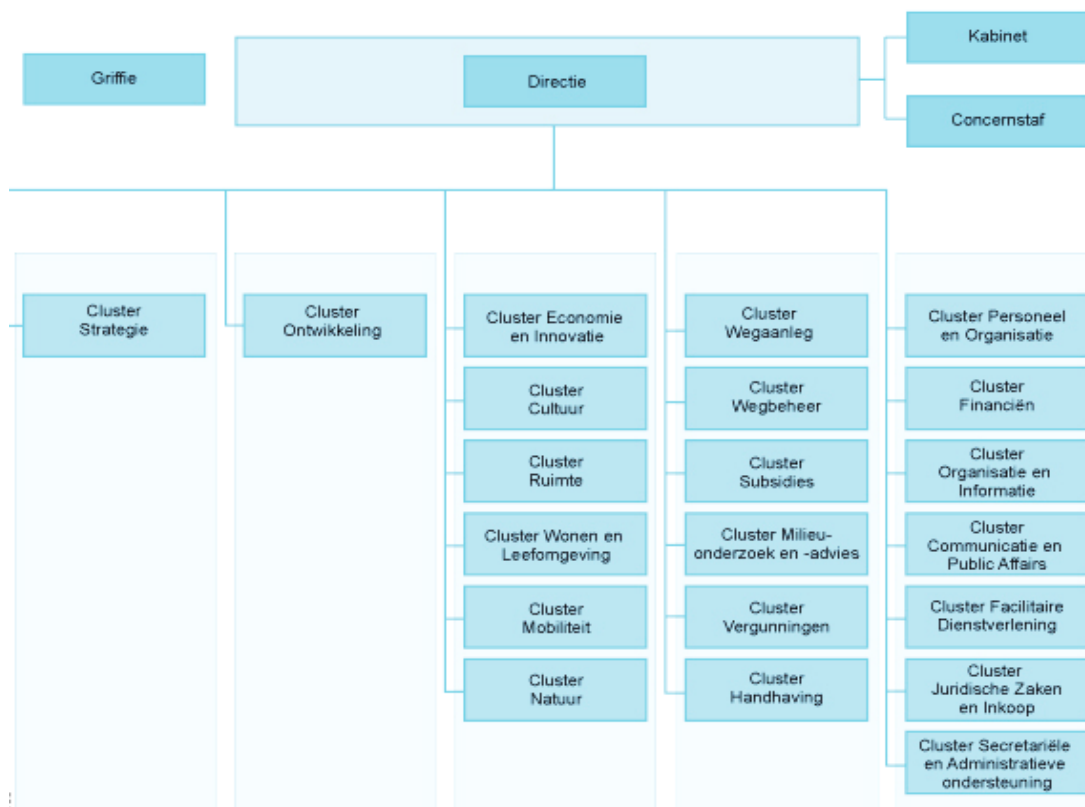
De organisatie vraagt daarnaast iets extra's van de leidinggevendenden. De leidinggevende moet voorbeeldgedrag laten zien als het om een lerende houding gaat.

De leidinggevende faciliteert en ondersteunt de medewerkers bij het maken van de vertaalslag van de organisatiekoers en- doelen naar de werkvloer.

De leidinggevende moet steun en vertrouwen geven, moet fouten leren toestaan, bespreekt met regelmaat de ontwikkeling en geeft feedback op kwaliteiten en aandachtspunten. Volgens de veranderopgave TVL moet dit leidinggeven zijn in combinatie met HRM-aspecten. Op dit moment wordt dit niet in die mate toegepast, als in TVL wordt geformuleerd.

Daarnaast moet de leidinggevende de medewerkers jaarlijks in voortgang- en evaluatiegesprekken beoordelen op de gedane investering in leren, toetst het leervermogen en spreekt hen zo nodig aan op hun gedrag en verantwoordelijkheid hieromtrent.

1.8. Organisatiestructuur



Figuur 18 Organisatiestructuur

2. Externe analyse

2.1. DESTEP

Bij een externe bedrijfsanalyse wordt de macro omgeving van een bedrijf in kaart gebracht. Deze analyse kan gemaakt worden aan de hand van het DESTEP model. DESTEP staat voor; demografie; economie; sociaal-cultureel; technologie; ecologie en politiek. De factoren die in het DESTEP model naar voren komen zijn factoren die van belang zijn voor continuïteit van de organisatie en waar dus rekening mee gehouden moet worden. De genoemde factoren zijn meestal niet te beïnvloeden. De belangrijkste factoren worden voor de organisatie beschreven.

2.2. Demografie

In totaal wonen er in Nederland op dit moment bijna 17 miljoen mensen. Daarvan zijn ongeveer 8.4 miljoen mannen en 8.5 miljoen vrouwen.

Volgens het CBS zal vanaf 2013 het aantal ouderen versneld toenemen. Volgens de CBS Bevolkingsprognose zal het aantal 65-plussers toenemen van 2,7 miljoen in 2012 tot een hoogtepunt van 4,7 miljoen in 2041.

De belangrijkste oorzaak voor deze toename van het aantal ouderen binnen de bevolking is de geboortewontwikkeling in het verleden, de zogenaamde babyboomgeneratie van 1946 tot 1970. Sinds 2011 beginnen deze personen de leeftijd van 65 jaar te passeren. Door de stijging van de levensverwachting en de afname van het aantal geboortes vergrijst de bevolking van Nederland. (Nationaalkompas, z.d.)

Een trend binnen demografie en economie staat is regionalisering. De verschillen tussen regio's in Nederland nemen steeds sterker toe, er ontstaan groei- en krimpregio's.

Oorzaken hiervoor zijn onder andere bevolkingsgroei, economische omstandigheden, lokale arbeidsmarkt, lokale huizenmarkt en veranderingen in het leefpatroon van de bevolking.

In krimpgebieden ontstaat er een negatieve spiraal waardoor de leefbaarheid en economische groei in toenemende mate onder druk komt te staan. De (rimp-)regio's die er het slechtst voor staan, met lage economische groei en hoge (dubbele) vergrijzing, staan straks voor een grote uitdaging. Dubbele vergrijzing betekent vergrijzing op zowel landelijk al bedrijfsniveau. Hier is de zorgvraag en vraag naar financiële ondersteuning het grootst. (Franz Lisztplantsoen 200, 2014)

2.3. Economie

Provinciefonds

De omvang van het provinciefonds per provincie hangt af van de kenmerken van die provincie. De rijksoverheid kijkt bij de verdeling van het provinciefonds over de provincies onder meer naar:

- aantal inwoners;
- oppervlakte van de provincie;
- kilometers weglengte;
- grootte van de watergebieden.

Provincies krijgen geld voor iedere inwoner, iedere kilometer weglengte, enzovoort. Een provincie die hoge kosten heeft (bijvoorbeeld door een groot watergebied) krijgt dus meer geld uit het provinciefonds dan een provincie die minder hoge kosten heeft (Rijksoverheid, z.d.)

2.4. Ecologie

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord nemen is niks nieuws meer en steeds meer bedrijven in Nederland laten met trots zien MVO een deel van de organisatie vormt. Ook de Provincie doet aan MVO.

MVO wordt ook wel 'duurzaam ondernemen' genoemd. In het geval van overheden kan men echter meer spreken van 'maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties'.

MVO is niet vastgelegd in de wet- en regelgeving, maar kan voor de Provincie een strategische, tactische, operationele en toekomst vaste ambitie vormen om, zowel intern als extern, op een transparante, overzichtelijke en haalbare wijze invulling te geven aan haar brede maatschappelijke functie, verantwoordelijkheid en betrokkenheid (Provincie, 2014).

2.5. Politiek

De verantwoordelijkheden in het politieke landschap verschuiven. De overheid moet het met minder geld doen en is er een versnippering van het politiek zichtbaar.

Door de decentralisaties verschuiven er steeds meer taken naar de lokale overheid. En op lokaal niveau wordt veel samengewerkt om zo financiële zekerheid, organisatorische kwaliteit en continuïteit te waarborgen.

Zaken die eerder als vanzelfsprekend door de lokale overheid werden georganiseerd, worden nu waar mogelijk aan de burger zelf overgelaten. Dit vraagt om een andere opstelling van bijvoorbeeld gemeente.

De decentralisaties gaan gepaard met een flinke bezuinigingen dat dwingt tot een andere invulling van rollen, taken en bevoegdheden (Spoelman, 2014).

Bijlage II Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

3. Kwantitatief onderzoek: e-mails

Beste medewerkers van Provincie Limburg,

Vorige week heb ik u een e-mail gestuurd met de vraag of u mijn enquête zou willen invullen ten behoeve van mijn afstudeerscriptie. Hartelijk bedankt als u mijn enquête al heeft ingevuld.

Voor het geval u mijn mail nog niet heeft kunnen lezen, wil ik mij graag nog eens voorstellen. Mijn naam is Froukje van der Meer en ik studeer People & Business Management op Zuyd Hogeschool. Sinds 1 februari 2016 loop ik stage bij het cluster P&O en schrijf ik tevens mijn afstudeerscriptie.

Provincie Limburg wil graag, dat haar werknemers in goede gezondheid hun werk kunnen doen en mogelijkheden hebben om zichzelf te ontwikkelen. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij toekomstige behoeften en mogelijkheden, doe ik hier onderzoek naar.

Via een vragenlijst wil ik achterhalen hoe de medewerkers op dit moment hun vitaliteit, werkvermogen, employability en gezondheid op de werkplek ervaren.

Ik nodig u uit om aan dit onderzoek mee te doen en deze korte vragenlijst in te vullen. Het invullen van deze lijst duurt circa 10 minuten en bestaat uit vier onderdelen.

Onderaan deze mail staat een link naar de online-enquête.

Alle gegevens die u invult, worden als **zeer vertrouwelijk** behandeld. De gegevens worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt.

Wat gebeurt er met de gegevens?

Alle gegevens zal ik analyseren en verwerken in een rapport voor Provincie Limburg.

Deze gegevens zullen inzicht geven in de huidige vitaliteit, het werkvermogen, de employability en gezondheid van de medewerkers van Provincie Limburg. De resultaten van deze vragenlijst zullen worden verwerkt in mijn scriptie.

Doordat de vragenlijst anoniem is, kunnen de gegevens niet worden herleid tot één persoon. Om een goed beeld te kunnen krijgen van de actuele situatie rondom de genoemde thema's, is het belangrijk dat zoveel mogelijk medewerkers de vragenlijst invullen.

Het zou heel fijn zijn als u voor 28 maart a.s. de enquête wilt invullen. Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek, dan kunt u mij via onderstaande contactgegevens bereiken.

Alvast zeer bedankt voor uw medewerking!

Link: <http://www.thesistools.com/web/?id=499736>

Met vriendelijke groet,

Froukje van der Meer

Tel: 06-45741372

f.van.der.meer@prvlimburg.nl

3.1. Verantwoording stellingen

Originele stellingen	Nieuwe Stellingen
Vitaliteit * = zelf geformuleerd	
1. Ik zie de toegevoegde waarde van mijn werk 2. Ik heb niet snel last van klachten door stress 3. Ik neem mijn werk niet mee naar huis 4. Ik kan zeggen dat ik een gezonde levensstijl heb 5. Als ik vrij ben zorg ik voor ontspanning door te sporten of andere hobby's 6. Ik heb naast mijn werk genoeg ruimte voor een sociaal leven 7. Ik krijg genoeg vrijheid en inspraak om mijn werk uit te voeren 8. Ik ben zelfverzekerd op mijn werk 9. Ik voel mij zelden onzeker 10. Ik vind het fijn als ik erkenning krijg voor mijn werk 11. Ik heb voldoende uitdaging in mijn werk 12. Ik vind mijn werk gevarieerd genoeg	1. In mijn werk zie ik toegevoegde waarde 2. Ik heb niet snel last van fysieke of psychische klachten door stress 3. Ik neem mijn werk nooit mee naar huis 4. Ik probeer altijd gezond te leven 5. In mijn vrije tijd ontspan ik graag door te sporten of andere hobby's uit te oefenen 6. Ik heb naast mijn werk genoeg ruimte voor vrienden, familie en bekenden 7. Ik krijg genoeg vrijheid en inspraak in mijn werk 8. Ik voel mij niet snel onzeker op de werkvloer 9. Ik voel mij niet snel onzeker op de werkvloer 10. Ik vind het fijn als ik erkenning krijg voor mijn werk 11. Ik heb voldoende uitdaging in mijn werk 12. Ik krijg genoeg kansen om te leren op mijn werkplek *Ik krijg genoeg kansen om te leren op mijn werkplek
Werkvermogen * = zelf geformuleerd	
1. Ik ben op dit moment lichamelijk in staat om mijn werk uit te kunnen voeren 2. Ik ervaar geen lichamelijke klachten door het uitvoeren van mijn werk 3. Ik ben op dit moment psychisch in staat om mijn werk uit te kunnen voeren 4. Ik vind dat ik over de juiste kennis beschik om mijn werk uit te voeren 5. Wanneer ik taken over moet nemen van mijn collega's heb ik hier geen moeite mee 6. Op het werk wordt met iedereen respectvol omgegaan 7. Ik ben gemotiveerd om mijn werk uit te voeren 8. Aan mijn werk worden te zware eisen gesteld 9. Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	1. Ik ben op dit moment lichamelijk in staat om mijn werk uit te kunnen voeren 2. Ik pas mij gemakkelijk aan wanneer ik bijv. andere taken moet uitvoeren of langer moet blijven vanwege drukte 3. Ik ben op dit moment psychisch in staat om mijn werk uit te kunnen voeren 4. Ik vind dat ik over de juiste kennis beschik om mijn werk uit te voeren *Ik beschik over de juiste vaardigheden om mijn werk uit te voeren 5. Wanneer ik taken over moet nemen van mijn collega's heb ik hier geen moeite mee *Op het werk voel ik me gewaardeerd 6. Op het werk gaat iedereen respectvol met elkaar om 7. Ik ben gemotiveerd om mijn werk uit te voeren

	<i>*Op het werk voel ik me gesteund door mijn omgeving</i> <i>*Ik ben tevreden over de taakverdeling op de afdeling</i> <i>*De inhoud van mijn werk is uitdagend genoeg</i> 8. Aan mijn werk worden te zware eisen gesteld 9. Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende
Employability * = zelf geformuleerd	
1. Ik ben bereid om mijn kennis & vaardigheden binnen mijn vakgebied te vergroten 2. Ik denk bewust na over mijn toekomst binnen de organisatie 3. Ik denk na over mijn eigen handelen en verbeter dit waar nodig 4. Binnen 5 jaar heb ik een andere functie binnen de organisatie 5. Binnen 5 jaar heb ik een andere baan bij een andere werkgever 6. Ik ben bereid om cursussen te volgen t.b.v. het verbeteren van de organisatie 7. Ik ben bereid om andere taken of een andere functie uit te voeren als dit nodig is 8. Ik vind presteren op mijn werk belangrijk 9. Ik vind het belangrijk om beloond te worden voor mijn prestaties 10. Ik vind het belangrijk dat mijn werk en privé gescheiden blijven 11. Ik zou graag doorstromen binnen de organisatie 12. Het lijkt mij moeilijk om door te groeien binnen de huidige organisatie 13. Ik zou ergens anders mijn loopbaan willen voortzetten waar ik mijn opgedane kennis binnen van de organisatie kan delen 14. Ik zou mijn opgedane kennis met anderen willen delen binnen de organisatie 15. De organisatie moet meer investeren in (interne) opleidingen	1. Ik ben bereid om mijn kennis & vaardigheden binnen mijn vakgebied te vergroten 2. Ik denk bewust na over mijn toekomst binnen de provincie 3. Ik denk na over mijn eigen handelen en verbeter dit waar nodig 4. Binnen 5 jaar heb ik een andere functie binnen de Provincie 5. Binnen 5 jaar heb ik een andere baan bij een andere werkgever 6. Ik ben bereid om cursussen te volgen t.b.v. het verbeteren van de organisatie 7. Ik ben bereid om andere taken of een andere functie uit te voeren als dit nodig is 8. Ik vind presteren op mijn werk belangrijk 9. Ik vind het belangrijk om een beloning te krijgen voor mijn prestaties <i>*Mijn leidinggevende steunt mij in toekomstige ontwikkelingen</i> 10. Ik vind het belangrijk dat mijn werk en privé gescheiden blijven 11. Ik zou graag doorstromen binnen de Provincie 12. Het lijkt mij moeilijk om door te groeien binnen de Provincie 13. Ik zou ergens anders mijn loopbaan willen voortzetten waar ik mijn opgedane kennis binnen de provincie kan delen 14. Ik zou mijn opgedane kennis met anderen willen delen binnen de provincie 15. De provincie moet meer investeren in (interne) opleidingen of cursussen

Gezondheid

* = zelf geformuleerd

1. Ik probeer gezondheidsproblemen te voorkomen voordat ik symptomen ervaar.
2. Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken.
3. Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hiertegen.
4. Ik maak me niet druk om ziektes, totdat ikzelf of iemand in mijn naaste omgeving ziek wordt.
5. Hoewel ik me geregeld zorgen maak over hoe ik gezond kan doorwerken, doe ik hier niks aan
6. Ik heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, wanneer ik wist dat ik een probleem had

1. Ik kan mijn werk op een manier inrichten dat ik (mentale) gezondheidsproblemen kan voorkomen voordat ik enige symptomen hiervan ervaar
2. Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken als ik werkstress ervaar
3. Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hiertegen.
4. Ik maak me niet druk om mijn (mentale) gezondheid, totdat ikzelf of iemand in mijn naaste omgeving ziek wordt
5. Hoewel ik me geregeld zorgen maak over hoe ik tot mijn 67e gezond kan doorwerken, doe ik hier niks aan
6. Ik heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, wanneer ik wist dat ik een probleem had

** Ik vind dat er organisatie breed meer regelingen moeten komen om de 'oudere' medewerker gezond aan het werk te houden*

3.2. Uitslag in percentage per stelling

	Geheel oneens	oneens	Geen mening	Mee eens	Geheel eens
<u>Vitaliteit</u>					
In mijn werk zie ik toegevoegde waarde	8%	12%	4%	46%	32%
Ik neem mijn werk nooit mee naar huis	20%	56%	5%	16%	3%
Ik heb niet snel last van fysieke of psychische klachten door stress	6%	26%	10%	40%	18%
Ik probeer altijd gezond te leven	0%	6%	8%	67%	19%
In mijn vrije tijd ontspan ik graag door te sporten of andere hobby's uit te oefenen	0%	10%	3%	57%	30%
Ik heb naast mijn werk genoeg ruimte voor vrienden, familie en bekenden	2%	11%	9%	60%	18%
Ik krijg genoeg vrijheid en inspraak in mijn werk	6%	19%	8%	51	16%
Ik ben zelfverzekerd op mijn werk	3%	19%	10%	52%	16%
Ik voel mij niet snel onzeker op de werkvloer	0%	11%	13%	56%	20%
Ik vind het fijn als ik erkenning krijg voor mijn werk	0%	4%	4%	54%	38%
Ik heb voldoende uitdaging in mijn werk	6%	22%	8%	44%	20%
Ik vind mijn werk variërend genoeg	0%	13%	6%	56%	25%
Ik krijg genoeg kansen om te leren op mijn werkplek	4%	7%	16%	53%	20%

	Geheel oneens	oneens	Geen mening	Mee eens	Geheel eens
<u>Werkvermogen</u>					
Ik ben op dit moment lichamelijk in staat om mijn werk uit te kunnen voeren	0%	10%	7%	54%	29%
Ik pas mij gemakkelijk aan wanneer ik bijv. andere taken moet uitvoeren of langer moet blijven vanwege drukte	6%	13%	6%	54%	21%
Ik ben op dit moment psychisch in staat om mijn werk uit te kunnen voeren	0%	21%	7%	45%	27%
Ik vind dat ik over de juiste kennis beschik om mijn werk uit te voeren	0%	5%	10%	58%	27%
Wanneer ik taken over moet nemen van mijn collega's heb ik hier geen moeite mee	0%	14%	12%	58%	16%
Op het werk voel ik me gewaardeerd	3%	31%	14%	42%	10%
Op het werk gaat iedereen respectvol met elkaar om	10%	31%	17%	36%	7%
Ik ben gemotiveerd om mijn werk uit te voeren	0%	8%	10%	58%	24%
Op het werk voel ik me gesteund door mijn omgeving	12%	20%	17%	43%	8%
Ik ben tevreden over de taakverdeling op de afdeling	4%	13%	20%	53%	10%
De inhoud van mijn werk is uitdagend genoeg	6%	22%	8%	44%	20%

	Geheel oneens	Oneens	Geen mening	Mee eens	Geheel eens
Aan mijn werk worden te zware eisen gesteld	11%	49%	25%	12%	3%
Ik ben tevreden over mijn direct leidinggevende	6%	17%	33%	33%	11%
<u>Employability</u>					
Ik ben bereid om mijn kennis & vaardigheden binnen mijn vakgebied te vergroten	0%	10%	13%	59%	18%
Ik denk bewust na over mijn toekomst binnen de provincie	1%	17%	23%	42%	17%
Ik denk na over mijn eigen handelen en verbeter dit waar nodig	0%	8%	10%	62%	20%
Binnen 5 jaar heb ik een andere functie binnen de Provincie	16%	24%	38%	17%	5%
Binnen 5 jaar heb ik een andere baan bij een andere werkgever	30%	30%	26%	10%	4%
Ik ben bereid om cursussen te volgen t.b.v. het verbeteren van de organisatie	4%	13%	20%	47%	16%
Ik ben bereid om andere taken of een andere functie uit te voeren als dit nodig is	6%	11%	18%	51%	14%
Ik vind presteren op mijn werk belangrijk	0%	4%	19%	54%	23%
Ik vind het belangrijk om een beloning te krijgen voor mijn prestaties	0%	8%	22%	50%	20%
Mijn leidinggevende steunt mij in toekomstige ontwikkelingen	4%	8%	27%	53%	8%
Ik vind het belangrijk dat mijn werk en privé gescheiden blijven.	0%	17%	14%	47%	22%
Ik zou graag doorstromen binnen de Provincie	7%	26%	42%	16%	9%
Het lijkt mij moeilijk om door te groeien binnen de Provincie	4%	20%	40%	24%	12%

Ik zou ergens anders mijn loopbaan willen voortzetten waar ik mijn opgedane kennis binnen de Provincie kan delen	19%	31%	30%	17%	3%
Ik zou mijn opgedane kennis met anderen willen delen binnen de Provincie	0%	6%	24%	54%	16%
De Provincie moet meer investeren in (interne) opleidingen of cursussen	2%	22%	41%	26%	9%
<u>Gezondheid</u>					
Ik kan mijn werk op een manier inrichten dat ik (mentale) gezondheidsproblemen kan voorkomen	5%	26%	19%	42%	8%
Ik maak me niet druk om mijn (mentale) gezondheid, totdat ikzelf of iemand in mijn naaste omgeving ziek wordt	12%	42%	14%	25%	7%
Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken als ik werkstress ervaar	6%	18%	7%	57%	12%
Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hiertegen.	7%	18%	27%	40%	8%
Ik heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, wanneer ik wist dat ik een probleem had	8%	29%	20%	37%	6%
Hoewel ik me geregeld zorgen maak over hoe ik tot mijn 67e gezond kan doorwerken, doe ik hier niks aan	16%	47%	19%	11%	9%
Ik vind dat er organisatie breed meer regelingen moeten komen om de 'oudere' medewerker gezond aan het werk te houden	2%	7%	11%	37%	43%

4. Kwalitatief onderzoek

4.1. Interviews

4.1.1. Expert interview 1

Arbeidsdeskundige/ adviseur Integraal Gezondheidsmanagement

Duurzame inzetbaarheid is heel breed begrip. Wat verstaat u onder duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is inderdaad een breed begrip. Een mode term als het ware. Ik merk zelf dat ieder bedrijf zegt dat ze er wel wat mee doen, maar toch er mee worstelen en niet weten wat ze er precies mee willen.

Het ene bedrijf doet dit heel praktisch door een fruitschaal op de tafel te zetten, de ander heeft veel meer beleid en de een richt zich vooral op die oudere medewerker. Het is wisselend wat bedrijven hier onder laten vallen.

Ik vind dat als organisaties iets aan duurzame inzetbaarheid doen dit heel breed moeten aanpakken voor iedere medewerker. Dus door te kijken per medewerker hoe je deze duurzaam inzetbaar houdt. Dit betekent vooral dat je juist preventief zorgt dat iemand aan de slag blijft. Aan de ene kant moet je ook als iemand uitvalt de juiste stappen nemen, maar vooral zorgen dat iemand niet uitvalt.

Vroeger had je de term leeftijdsfase bewust personeelsbeleid. Hier heeft het ook wel mee te maken. Men zegt niet meer "we hebben een oudere medewerker", maar veel meer "wie ben jij nou als persoon?" "En wat heb jij op dit moment nodig om duurzaam inzetbaar te blijven?".

Iemand van 30 wil misschien heel veel werken en iemand van 35 heeft net jonge kinderen en heeft veel meer andere behoeftes omdat ze meer zorgtaken thuis hebben. Dus ik denk dat je duurzame inzetbaarheid niet kunt bedenken voor een hele groep mensen, natuurlijk hebben sommige mensen wel dezelfde kenmerken, maar je zou bij elke persoon eigenlijk moeten kijken wat diegene nou nodig heeft om het werk goed te doen.

Je had het over leeftijdsfasebewust personeelsbeleid, denk je dat dit dan ongeveer hetzelfde is als duurzame inzetbaarheid?

Ja ik denk dat het een veel smaller begrip is. Maar ik zelf denk dat het een betere vergelijking is als bijvoorbeeld ouderenbeleid. Want waarom zou je alleen maar naar ouderen kijken als ook jongeren belangrijk zijn. Het is natuurlijk ook wel begrijpelijk want de oudere medewerker is meestal de medewerker wat sneller uitvalt.

Men moet veel meer gaan kijken naar bijvoorbeeld categorieën medewerkers waar problemen zijn en dus kijken wat die nodig hebben. Heel veel bedrijven geven ook aan dat ze dit erg lastig vinden, want je moet dus echt met medewerkers gaan praten en individuele afspraken gaan maken.

Het zit hem niet alleen in regelingen maar eventueel ook in het gedeeltelijk afstemmen van de functie aan de medewerker. Wat voor taken kan ik de medewerker geven, zodat deze tot bloei komt in de organisatie. Je kunt op deze manier zelfs mensen met beperkingen in dienst houden want je gaat dus kijken op welke manier ze zo goed mogelijk presteren. Op deze manier ga je meer naar het 'talentmanagement' toe.

Is er volgens u dan een verband tussen ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid?

Als je kijkt naar wat iemand nodig heeft en zijn of haar talenten benut dan haal je denk ik het beste uit die persoon. Op deze manier voorkom je dus ook dat met mensen met psychische klachten gaan uitvallen. Vaak is dat werkdruk, combinatie privé en werk, door op je tenen lopen omdat je het werk niet meer aan kunt en/of het eigenlijk niet bij je past. Er zullen natuurlijk altijd mensen uitvallen, maar ik denk wel dat daar de sleutel ligt om veel zieke medewerkers te voorkomen.

Wat ik vaak zie als arbeidsdeskundige is dat een zieke medewerker die terug is op zijn werkplek als het ware weer moet 'passen' in zijn functie. Ik denk dat een bedrijf veel meer moet gaan kijken naar wat die persoon nou nodig heeft. Als iemand voor 80 procent zijn of haar functie weer kan uitvoeren, wil dat niet zeggen dat die werknemer zijn werk niet meer kan doen.

Dit vraagt natuurlijk wel om heel veel maatwerk, maar hou je deze 'zieke' medewerker wel inzetbaar. Bij de oudere medewerker geldt dit ook. Er zijn genoeg oudere medewerkers die nog hartstikke goed functioneren maar die niet meer volledig kunnen mee komen. Dat kan op ICT-gebied zijn, maar ook fysiek. Ik denk dat je als organisatie veel meer moet gaan kijken hoe je deze medewerker kunt behouden en zorgen dat deze een takenpakket heeft waarin hij zijn ding kan doen. Dat vinden bedrijven lastig, maar is denk ik wel waar je in de toekomst naar toe moet. Zeker bij psychisch verzuim moet je kijken naar de oorzaak. Natuurlijk is dit niet altijd alleen het werk maar is het vaak een combinatie van verschillende aspecten. Maar als jij als medewerker uitvalt door een burn-out, ga dan eens kijken of dat werk nog wel zo juist voor je is. Misschien is de functie nog wel goed, maar zijn er taken in je takenpakket waar je tegenaan loopt. Of moet je wellicht naar een hele andere functie.

Vaak zijn mensen een opleiding gaan doen, hebben vervolgens op een functie gesolliciteerd en denken dan dit het juiste voor hen is, maar komen er door de jaren heen achter dat dit toch niet bij ze past. De organisatie kan veranderen en andere eisen aan de medewerker gaan stellen.

Heeft u al enige ervaring met een soortgelijke situatie betreffende de provincie of vergelijkbare organisaties?

Je ziet vaak in ambtelijke instelling dat het ziekteverzuim hoog is. Dit komt vaak omdat ze nooit echt gevoeld hebben wat ziekteverzuim nou kost. Ziekteverzuim is natuurlijk heel duur. Je kunt wel rekenen op 200 euro per dag als iemand langdurig ziek is. Er is vaak sprake van een lage verzuimdrempel. Mensen melden zich niet bij de leidinggevende af maar misschien gewoon bij de roosterplanner of receptionist. Het zit vaak al in de cultuur dat je je makkelijk ziek kunt melden. De leidinggevende zou dit eigenlijk moet afhandelen en de vraag moeten stellen "wat kun je wel doen vandaag?". Op deze manier stimuleert de leidinggevende de medewerker en laat je zien wat ze nou juist wel kunnen. Het is vooral een cultuur omslag wat moet plaats vinden.

Het begint vaak bij bewustwording en wat het betekent als medewerkers zich een dag ziek melden en wat het kost voor de organisatie.

Eigenlijk moet die leidinggevende veel meer als een casemanager worden ingezet en heeft hij gewoon een afdeling te runnen. Vertaal die ziekmelding nou eens naar verzuimaanvraag. Dan krijg je vaak een heel ander gesprek.

Vaak zie je bij ziek medewerkers dat (vooral bij psychisch verzuim) dat ze weken lang niet op de werkvloer zijn geweest. Ik denk dat, als je door psychische redenen uitvalt, het al raar is als je na 2 weken niet weer eens even langs komt. Hoe langer je weg blijft hoe groter die afstand dan ook wordt. Het wordt steeds moeilijker om naar je werk te gaan.

Daarnaast zijn ministeries en bijvoorbeeld Rabobank al met programma's bezig om hun medewerkers te laten snuffelen op andere plekken binnen de organisatie. Op deze manier zorg je ervoor dat medewerkers niet vastroesten in hun eigen functie.

Bij ambtelijke instellingen heb je vaak te maken met organisaties waar je best goed betaald krijgt en veel regelingen zijn. Ook al vindt men hun functie niet geweldig, men wil het toch niet los laten. Ze willen niet weg. Je ziet vaak dat mensen een burn-out krijgen, maar dat ze dan toch niet die stap zetten om iets anders te zoeken. Een oplossing zou inderdaad kunnen zijn, dat ze binnen de organisatie ergens kunnen mee snuffelen of zelfs extern. Dat ze toch eens ervaren dat de wereld groter is dan hun werkplek binnen de organisatie.

Op welke manier denkt u ouderen te kunnen motiveren om te blijven werken?

Leidinggevende moeten veel meer gaan kijken waar de medewerker behoefte aan heeft en wat hij of zij nog kan en op deze manier tot een degelijke probleemanalyse kan komen. De leidinggevende kan vervolgens naar P&O stappen en advies vragen over wat nou kan en welke regelingen er zijn binnen de organisatie. Maar ik vind dat de manager het probleem moet analyseren. P&O is meer voor het faciliterende gedeelte.

Denkt u dat deze preventieve maatregelen anders zijn als het gaat om een jongere leeftijdscategorie?

Vaak is het voor jongeren mensen moeilijk omdat ze die overstap maken van studie naar werk. Het beste zou zijn dat de medewerker overal kan snuffelen in de organisatie, maar ook met een stukje begeleiding. Vaak worden ze ook wel in het diepe gegooid. Daarnaast hebben ze natuurlijk weer hele andere behoeftes. Jongeren hebben bijvoorbeeld veel meer behoefte aan opleidingen of dergelijke. Ouderen hebben vaak het tegenovergestelde en je zou ze veel meer kunnen inzetten als mentor om kennis over te dragen. Je kunt jongen en ouderen dus aan elkaar koppelen. Op deze manier krijg je een soort buddy-systeem. Dan hoeft die jonge medewerker geen dure opleiding te gaan volgen maar kan juist heel veel leren van die oudere medewerker binnen de organisatie.

4.1.2. Expert interview 2

Wat denkt u dat in zijn algemeenheid de oorzaken zijn van de psychosociale arbeidsbelasting binnen de provinciale organisatie?

Het ontstaan van psychosociale arbeidsbelasting heeft verschillende oorzaken. Het gaat vaak om taakonduidelijkheid, maar ook het werken met nieuwe media. Vooral dit laatste punt zorgt ervoor dat medewerkers op momenten gaan werken buiten hun standaard werkuren. Medewerkers zijn tegenwoordig overal bereikbaar met de huidige ICT. Er wordt dus ook verwacht dat je bereikbaar bent. Daarnaast worden medewerkers ook vaak matig aangestuurd door de leidinggevende.

Als u kijkt naar de reorganisatie (TVL-proces) een aantal jaren terug, denkt u dat de personele gevolgen hiervan mogelijk verband kunnen houden met de hogere werkdruk en de psychosociale arbeidsbelasting binnen de organisatie?

Na TVL kregen medewerkers te maken met zowel een lage als een hoge werkdruk. Dit heeft verband met de eerder genoemde taakonduidelijkheid. Maar ook door leidinggevende die een nieuwe stijl van leidinggeven toepaste. Sommige medewerkers waren ontevreden over de werkplek waar hij of zij terecht is gekomen. Daarnaast werd binnen het TVL-proces ook verwacht dat medewerkers overal inzetbaar zijn maar dit blijkt niet te weken in de praktijk.

Zijn directie en managers zich voldoende bewust van de noodzaak om actie te ondernemen tegen het ziekteverzuim bij 50-plussers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting?

Leidinggevendens moeten veel eerder alert zijn aan de voorkant van ziekteproces. Als een medewerker signalen vertoont dat het niet goed gaat, moet de leidinggevende hier op in kunnen spelen. Dit vraagt vanuit de kant van de leidinggevende een betrokken houding. De leidinggevendens moeten zich bewust worden van de impact van het ziekteverzuim.

Als men kijkt naar duurzame inzetbaarheid, heeft u momenteel een beeld van hoe de medewerkers, managers hiertegen aankijken?

Mensen in de organisatie hebben verschillende meningen over duurzame inzetbaarheid. Sommige managers zijn hier bijvoorbeeld voorstander van, maar andere kijken hier weer negatiever tegen aan. Het is belangrijk dat dergelijke zaken door de hele organisatie gedragen worden. Als het de directie niks heeft met duurzame inzetbaarheid, dan kan dit ook invloed op de mening in andere lagen hebben, zoals het management.

Denkt u dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers van substantiële invloed is op het kunnen terugdringen van het ziekteverzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting? (als men kijkt naar het beïnvloedbare gedeelte).

Psychosociale arbeidsbelasting bestaat vaak uit een wisselwerking tussen zaken die privé en op het werk spelen. De leidinggevende moet de medewerker ondersteunen op het werk (in duurzame inzetbaarheid) en alert zijn en tijdig signaleren als de medewerker bepaald gedrag vertoont (ICF-model).

Komen veel medewerkers met u praten en om advies vragen i.r.t. hun ervaringen en klachten over psychosociale arbeidsbelasting?

Een gedeelte komt inderdaad naar mij toe. Natuurlijk zie ik niet iedereen. Hier ligt ook een taak van de leidinggevende. Medewerkers horen dit ook goed te bespreken met eigen leidinggevende en hier oplossingen te zoeken. De Manager mag bij ziekmelding vragen naar medewerker. Als het gaat om persoonlijk vlak is het juist fijn dat manager weet wat er speelt.

Heeft binnen de provinciale organisatie vooral de oudere werknemer (50-plussers) een probleem op het vlak van toenemende psychosociale arbeidsbelasting en hiermee gepaard gaand ziekteverzuim?

De organisatie moet zich met verschillende leeftijdsfases bezig houden. Het moet eigenlijk veel breder worden bekeken dan alleen 50 plussers. Elke leeftijdscategorie kan met psychosociale arbeidsbelasting kampen. Het is dus belangrijk te kijken naar iedereen in de organisatie.

Heeft u eventuele ideeën en preventieve oplossingen voor het kunnen terugdringen van het ziekteverzuim van als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting? (in het kader van het ontwikkelen van beleidsmaatregelen rondom duurzame inzetbaarheid).

Tegenwoordig zijn veel regelingen voor oudere werknemers niet meer beschikbaar. Medewerkers hadden een instelling dat ze vroeger met pensioen konden gaan. Tegenwoordig moeten medewerkers veel langer doorwerken door de verhoging van de AOW-leeftijd. Dit kan veel invloed op een medewerker hebben, die altijd dacht een stuk eerder met pensioen te kunnen gaan. Er moeten dus veel meer keuzes beschikbaar komen voor de medewerker. Voorbeelden als demotie, generatiepact moeten als mogelijkheden door de organisatie worden voorgelegd. Zulke regelingen versterken ook duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

4.1.3. Manager 1

Wat houdt volgens u duurzame inzetbaarheid van een medewerker in?

Is lastig. Dat de medewerker zo lang mogelijk kan worden ingezet. Uitgaande van zijn capaciteiten. Maar wel zodanig dat iemand zich lekker in zijn vel voelt. Dat verschilt wel met leeftijd. Ik vind het wel belangrijk dat iemand graag naar zijn werk wilt komen en dingen kan doen waar hij of zij goed in is en zich goed bij voelt. Dat is voor mij duurzame inzetbaarheid.

En wat houdt duurzame inzetbaarheid van u zelf als manager in?

Eigenlijk hetzelfde. Ik ben eerst voor mijzelf nagegaan wat is voor mij duurzame inzetbaarheid. Wil je goed kunnen blijven functioneren, dan moet er een goede balans zijn. In dingen die je leuk vindt, waar je je goed bij voelt maar ook dingen die je minder leuk vindt om te doen maar wel moeten gebeuren. De leuke dingen moeten natuurlijk de boventoon blijven voeren. Om die positieve energie vast te houden. Waardoor medewerkers zich mentaal goed blijven voelen en dat werk bij hen past. Belangrijk is dat werk aansluit bij je levensfase. Daarnaast moet je ook oog hebben voor iemands thuissituatie.

Hoe zou aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers concreet vorm en inhoud moeten worden gegeven?

Dat kan alleen maar door in gesprek te gaan met elkaar en het hier over te hebben. Naarmate mensen ouder worden komen ze er vaak achter wat mensen nog willen bereiken, wat ze willen doen. Dit moet je dan ook met elkaar kunnen bespreken. Sommige mensen binnen mijn cluster van 60 werken nog hartstikke hard en hebben hier ook plezier, maar andere medewerkers van deze leeftijd hebben echt heel erg veel moeite om het werk bij te houden. Het is dus wel belangrijk om met juist deze mensen het gesprek aan te gaan en het hier over te hebben en de juiste vragen te stellen. En juist ook om op een goede manier afscheid te nemen.

Wat is in het algemeen de mening/houding van medewerkers t.a.v. duurzame inzetbaarheid?

Ik denk dat vooral de oudere medewerker hier mee bezig is. De jongere groep hoor ik daar eigenlijk niet over. Jongere mensen met kinderen zijn natuurlijk wel vaak bezig met hoe ze dit kunnen combineren met hun werk. Die hebben ook behoefte aan tijd en plaats onafhankelijk werken.

Bij ouderen medewerkers merk ik dat ze veel meer behoefte hebben aan soms een rustmoment. Ze geven dit gelukkig ook aan. Wat heel belangrijk is. Hier ga ik ook op in bij de jaargesprekken. Ik heb het niet alleen over competenties maar vooral ook over andere zaken die medewerkers belangrijk achten.

Wordt tijdens de jaargesprekcyclus met medewerkers, in het bijzonder bij 50-plussers, voldoende aandacht besteed aan de onderwerpen psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid?

Een van de onderwerpen binnen deze gesprekken is het last hebben van psychosociale arbeidsbelasting. Ik draai het meestal om. Ik vraag juist wat de medewerker tot gewenste omgangsvormen rekent. En of ik het hier in ook goed doe. En ik vraag ook of de medewerker psychosociale arbeidslast ervaart en wat hun voor betekenis geven aan deze term.

Ik heb hier helaas niet altijd de oplossing voor. Het werk wat medewerkers moeten doen, moet uiteindelijk ook worden gedaan. Ik wil graag rekening houden met medewerkers die minder werk willen, maar dan heb ik ergens anders een gat. Als we nou iets meer konden doen met trainees of jongeren erbij plaatsen zodat de oudere medewerker langzaam afvloeit. Dan kan ik iemand ook meer rust geven. Ik beloof het nu altijd wel en dan kijk ik naar het pakket en probeer ik het altijd smaller te maken, maar elk pakket hier heeft zijn deadlines.

De ouderen mensen hebben vaak de instelling dat ze het allemaal wel zelf aankunnen en hier geen hulp voor hoeven te vragen.

Geven medewerkers, in het bijzonder 50-plussers, zelf tijdig aan of ze behoefte hebben aan b.v. een opleiding, cursus of persoonlijke begeleiding/coaching? Waarom wel/waarom niet?

Het zijn vaak de jongeren die snel aangeven om een opleiding te doen. Coaching wordt wel steeds populairder, maar ook bij ouderen geldt dat dit iets is wat ze vaak zelf denken goed te kunnen. Dit heeft ook vaak te maken met de generatie waarin men is opgegroeid.

Geven medewerkers (50-plussers) zelf tijdig aan als ze tegen 'problematische' zaken aanlopen bij hun werkzaamheden en/of in de samenwerking met collega's? Waarom wel/waarom niet?

Ja als je een goede band hebt, dan geven ze dit wel snel aan. Maar sommige zijn ook binnenvetters. Daar zie ik niks aan. Dan komt het wel eens voor dat medewerkers tegen hun grenzen aanlopen. Zoals ik al zei, de generatie van 'alles zelf oplossen'. Bang om te zeggen dat ze het niet aankunnen.

Ik denk de laatste reorganisatie wel hier invloed op heeft gehad. Dit merk ik door de hele organisatie. Dat men heel erg in de verdediging schieten en dat heel veel mensen denken dat als ze een goede regeling kunnen krijgen om weg te kunnen uit de organisatie, ze dit ook zouden doen. Of dat men denkt niet meer goed genoeg te zijn. Daarnaast heeft ook het huidige bestuur hier invloed op. Zij hebben een negatievere kijk op de oudere medewerker. Er wordt een andere manier werken verwacht en er is sprake van een hoge druk vanuit het bestuur. Daarnaast speelt het bepaalde negatieve beeld over ouderen ook mee.

Wat wordt volgens u momenteel concreet gedaan binnen de organisatie om de psychosociale arbeidsbelasting van 50-plussers in goede banen te leiden en hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen, zodat deze medewerkers gezond en vitaal de eindstreep kunnen halen?

Er zijn geen specifieke tools binnen de organisatie. Alleen het tool dat ik zelf het gesprek met de medewerkers aan hou. Om oudere bijvoorbeeld in deeltijd te laten werken. Binnen de organisatie is totaal geen ouderenbeleid bijvoorbeeld. Ik vind het dan jammer dat ik daar dan zo weinig te bieden hebben aan deze medewerkers. Dat ik dan toch niet dat extra beetje kan bieden.

Ik heb zelf niet het gevoel dat er specifiek iets moet zijn voor mijn eigen doelgroep (50 jaar). Ik merk het wel bij mensen die tegen de 60 aanlopen en ouder. Daar merk ik de moeite.

Vanuit het bestuur wordt de intentie gegeven dat cursussen voor oudere (60 jaar) niet relevant zijn. Op deze manier geef je dus echt het verkeerde signaal af. Als dit signaal ook nog eens terecht komt bij de betreffende medewerker is dit ernstig. Dit is uiteindelijk ook niet bevorderlijk voor de duurzame inzetbaarheid van de manager.

Wat ziet u doorgaans op de werkvloer gebeuren, voordat iemand zich ziek meldt als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, in het bijzonder bij de 50-plussers?

Soms is het lastig om te bepalen of echt sprake is van psychosociale arbeidsbelasting. Als medewerkers dit zo ervaren dan is dat natuurlijk wel zo. Dan heb ik misschien iets niet gezien. Het is wel zo dat de organisatie heel veel vraagt van de medewerker. Wat ik bij sommige zie is dat medewerkers wel met mij willen praten, maar niet in dit gebouw. En daarnaast dat ze zich schamen om het feit dat ze ziek zijn door psychosociale arbeidsbelasting.

Als preventieve maatregel zou ik het gesprek aan gaan. Maar ik kan dit niet alleen. Als de medewerker dit niet wil delen, dan kan ik vaak weinig. Het feit dat ik een leidinggevende ben kan het voor mensen lastig maken om met mij te komen praten, ze voelen zich vaak minder veilig.

Welke factoren zouden kunnen leiden tot het ziekteverzuim bij medewerkers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, in het bijzonder bij de 50-plussers?

Zoals ik al eerder vertelde, denk ik dat dit de werksituatie is en de manier waarop medewerkers hier mee kunnen omgaan.

4.1.4. Manager 2

Wat houdt volgens u duurzame inzetbaarheid van een medewerker in?

Het altijd gebruik maken van je eigen kwaliteiten. En daarnaast ook rekening houden met de leeftijdsfase waarin een medewerker zich bevindt. Ook is belangrijk dat medewerkers zelf in de gaten houden wie ze zijn en wat ze graag willen en dit vervolgens ook bespreekbaar maken.

En wat houdt duurzame inzetbaarheid van u zelf als manager in?

Voor de manager geldt hetzelfde. De spanningsboog bij medewerker en manager moet niet constant gespannen zijn. Door bijvoorbeeld een te hoge werkdruk kan er dus sprake zijn van te veel spanning.

Hoe zou aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers concreet vorm en inhoud moeten worden gegeven?

Dit gebeurt in het algemeen in bila's, plancyclus en het programma opleiden en ontwikkelen. Door duidelijke afspraken te maken over taken. Dit is erg belangrijk. Na de reorganisatie namen gedreven werknemers nog meer werk op zich. Als medewerker en leidinggevende hier goede afspraken over maken, komen deze mensen bijvoorbeeld ook niet in psychische problemen door stapels werk.

Wat is in het algemeen de mening/houding van medewerkers t.a.v. duurzame inzetbaarheid?

Over het algemeen is het de houding positief. Alleen medewerkers moeten dit veel meer bespreekbaar maken voor zichzelf.

Wordt tijdens de jaargesprekcyclus met medewerkers, in het bijzonder bij 50-plussers, voldoende aandacht besteed aan de onderwerpen psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid?

Bij iedereen worden deze vragen gesteld in jaargesprekken. Hierin wordt de vraag gesteld of in meer of mindere mate last hebben van psychosociale arbeidsbelasting. De vraag is of dit boven water komt door dit te vragen. Dit is dan ook een valkuil.

Geven medewerkers, in het bijzonder 50-plussers, zelf tijdig aan of ze behoefte hebben aan b.v. een opleiding, cursus of persoonlijke begeleiding/coaching? Waarom wel/waarom niet?

De meesten van mijn medewerkers geven dit wel aan. Ook de 'oudere' medewerker doet dit regelmatig.

Geven medewerkers (50-plussers) zelf tijdig aan als ze tegen 'problematische' zaken aanlopen bij hun werkzaamheden en/of in de samenwerking met collega's? Waarom wel/waarom niet?

Door middel van de insights profielen van tegenwoordig weten collega's onderling ook veel beter hoe iedereen in elkaar zit. Medewerkers zijn steeds beter geworden in feedback geven, evalueren en hoe we samen met dingen om gaan. Dit komt ook terug tijdens het clusteroverleg.

Als medewerkers dit niet aankaarten heeft het te maken met het idee dat de situatie toch niet te veranderen is.

Wat wordt volgens u momenteel concreet gedaan binnen de organisatie om de psychosociale arbeidsbelasting van 50-plussers in goede banen te leiden en hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen, zodat deze medewerkers gezond en vitaal de eindstreep kunnen halen?

Hier wordt vorm aan gegeven in de bila's, plan cyclus en programma opleiden en ontwikkelen. Er moet veel meer gedeeld worden wat mogelijk is binnen organisatie. De opties die de organisatie aanreikt mogen veel transparanter zijn. Daarnaast is het misschien een idee om demotie als natuurlijk (in de loopbaan) te introduceren.

Wat ziet u doorgaans op de werkvloer gebeuren, voordat iemand zich ziek meldt als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, in het bijzonder bij de 50-plussers?

Ik zie doorgaans twee dingen gebeuren. Ik zie medewerkers die heel hard werken en ik zie medewerkers die veel klagen. De medewerkers die heel hard werken, zonderen zich vaak af. Een combinatie van deze twee aspecten zie ik niet snel. Medewerkers die vaker klagen zullen sneller geholpen dan medewerkers die zich vooral terug trekken bij hoge werkdruk.

Welke factoren zouden kunnen leiden tot het ziekteverzuim bij medewerkers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting, in het bijzonder bij de 50-plussers?

Het onvoldoende bespreekbaar maken van werkdruk en hoe deze medewerkers hiermee omgaan. Daarnaast komt het vaak voort uit gedrevenheid van de medewerker en het gebrek aan kennis. Het is ook belangrijk dat medewerkers hun eigen rol weten maar ook die van een ander. Hierbij gaat het ook om eigen taakduidelijkheid. Binnen de organisatie is dit vaak lastig omdat veelal sprake is van meerdere bazen.

4.1.5. Medewerker 1

Welke situaties en/of omstandigheden op het werk ziet u in zijn algemeenheid als 'stress verhogend'?

Bij ons is het zo dat de hoge werkdruk de reden is stress tot stress verhogende situaties. Er zijn natuurlijk momenten waar de werkdruk nog meer ervaren wordt. Momenten waar je merkt dat medewerkers de werkdruk voelen, omdat ze bijvoorbeeld een kort lontje krijgen. Voor mijzelf is dat stress verhogend.

Er komen regelmatig momenten voor als je verschillende dingen hebt geprobeerd in het cluster maar het voelt alsof er geen opties meer zijn. Je hebt een beperkt club mensen qua kwantiteit, de

hoeveelheid mensen is vaak te klein. Er is vaak meer werk dan mensen aankunnen. Het is dan de kunst om tijdelijk mensen aan te nemen. Dat gebeurt hier meestal wel, maar meestal net iets later dan wanneer de vraag zich voor doet.

Welke situaties en/of omstandigheden hebben bijgedragen aan uw ziekteverzuim?

Ik ben ziek geworden terwijl ik op vakantie was. Terug op het werk kon ik de hoeveelheid van het werk niet aan en dit hielp mij vervolgens niet met het herstel. Ik ben vervolgens 5 maanden thuis geweest.

Wat zou gedaan moeten worden t.b.v. het terugdringen van het ziekteverzuim bij 50-plussers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting?

Ik denk dat minder werken de oplossing is. Vroeger konden medewerkers boven de 50 jaar een dag minder werken. Dit zou ook kunnen helpen bij herstel van gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting. Ik merk wel dat ik vaak meer als 1 dag nodig heb om tot rust te komen als ik vakantie neem. Ik werk al ongeveer 30 jaar bij de Provincie. Als ik terug kijk hoe ik was toen ik begon met werken, dan kan ik zeggen dat ik veel sneller prestaties leverde dan dat ik nu doe. Dat betekent gewoon dat ik nu eerder moe ben als 30 jaar geleden. Aan de andere kant staan er nu ook wel andere zaken tegenover. Ik ben nu veel slimmer en wijzer merk ik zelf. Ik kan zaken beter relativeren. Ook fysiek gaat alles minder snel.

Wat is volgens u duurzame inzetbaarheid van een medewerker?

Een goede gezondheid is een essentiële voorwaarde. Er moet ook een bepaalde mate van psychische gezondheid zijn, redelijk stressbestendig zijn en grote mate van sociale vaardigheden.

De meeste collega's in mijn cluster kunnen dit wel redelijk. Daarnaast is genoeg vrij tijd hebben ook belangrijk. Betrokkenheid bij het werk en streven naar een goed eind resultaat is uiterst belangrijk.

Wat is uw mening t.a.v. duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Als medewerker moet je initiatieven nemen en je open opstellen en tenslotte dus flexibel zijn wil je jezelf niet te kort doen. Als medewerkers een hogere functie hebben wordt bijvoorbeeld veel meer verwacht om soms thuis te werken. Dit vind ik logisch.

Wordt tijdens de jaargesprekcyclus door de manager voldoende aandacht besteed aan de onderwerpen psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid?

Er wordt tijdens deze gesprekken wel naar gevraagd, maar hier staat men niet heel lang bij stil binnen het gesprek. Het gaat dan vooral over ontwikkelen van competenties en wat je wilt gaan doen het komende jaar. Voor veel oudere mensen is het belangrijk dat je flexibel met ze om gaat. Dat kan om het werk gaan maar ook om werktijden. Als mensen wensen hebben die te maken hebben met het 'ouder' zijn moet je hier wel mee rekening houden voor zover dat kan. Af en toe een schouderklopje kan ook veel goeds doen bij de medewerker. Ik moet zeggen dat ik dit zelf wel gekregen heb door de jaren heen.

Heeft u qua functie, persoonlijke ontwikkeling en begeleiding/coaching verschillende behoeften/wensen gehad tijdens uw loopbaan?

Ik heb in deze organisatie zeker wel 6 of 7 verschillende functies gehad dus die waren er zeker. Van leidinggevende functies tot gewoon beleidsmedewerker. Je hebt in je leven altijd verschillende wensen. In de jaren van de Provincie heb ik veel verschillende behoeftes gehad dus ook veel verschillende functies. Er is hier ook heel veel gereorganiseerd. In de 30 jaar dat ik hier werk heb ik zeker 10 reorganisaties meegemaakt. Ik heb heel vaak uit eigen behoefte op een ander functie gesolliciteerd maar ook een paar keer door een reorganisatie. Dan is het natuurlijk ook belangrijk hoe flexibel je je opstelt. Als je denkt dat er maar functie is dat bij je past je hele leven of in een organisatie, dan is de keuze vaak lastig. Flexibel zijn schept meer mogelijkheden. Als je eigen behoefte daar voldoende tot uitdrukking in kunnen komen, dan heb je geluk. Ik ben iemand die nooit het gevoel gehad dat ik per se bij een soort functie thuis hoor. Maar ik heb gemerkt dat je

van heel veel functies iets kan maken. Ik vind het heel belangrijk om kennis te vergaren om mijn eigen ontwikkeling te bewerkstelligen.

Zijn deze behoeften/wensen naar uw gevoel door de jaren heen beantwoord?

Ja voor een gedeelte wel.

Waarom wel/waarom niet? Wat zou de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Ik heb natuurlijk veel verschillende behoeftes gehad in mijn loopbaan maar zoals ik al eerder zei, soms had ik geen keuze door bijvoorbeeld reorganisaties en probeerde ik er toch wat van te maken. Ik denk dat het de verantwoordelijkheid is van de medewerker om je zelf te ontplooiën en dus flexibel te zijn. Het is daarbij natuurlijk ook een verantwoordelijkheid van de organisatie. Van beiden in dit geval.

Hoe heeft u tijdens het ziekteverzuim het contact met de verschillende betrokkenen ervaren?(bedrijfsarts, leidinggevende en collega's).

Ik heb telefonisch contact gehad met de bedrijfsarts. Ik ben eigenlijk pas na 5 maanden bij haar op bezoek gegaan. Ik kreeg na 2 maanden contact met de bedrijfsarts. Ik had last met lopen en kon dus niet naar de Provincie komen.

Ik vond het fijn om na die maanden met een deskundig persoon te praten. Ook met sommige collega's heb ik soms contact gehad. Met de manager heb ik een aantal gesproken. Maar ben niet op het cluster geweest.

Welke maatregelen zou de organisatie moeten nemen om het ziekteverzuim (of herhaling daarvan) als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting te kunnen voorkomen?

Het is heel belangrijk dat de leidinggevende zich goed in leeft in de situatie van elke zieke medewerker binnen het cluster. De leidinggevende heeft hier een belangrijke taak in. Hij of zij moet signaleren wanneer mensen tegen hun maximale capaciteiten aan zitten zodat ze niet over het randje heen gaan. Of de leidinggevende moet op tijd op zoek gaan naar mogelijkheden als de medewerkers aangeven bepaalde taken niet meer aan te kunnen. Hier moet een leidinggevende oplossingen zoeken.

Welke rol verwacht u van de directie en managers bij het terugdringen van het ziekteverzuim bij 50-plussers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting?

Het is heel belangrijk dat de leidinggevende veel empathie heeft voor datgene wat bij de medewerker leeft en tot problemen leidt en hier tijdig op in te spelen. De directie moeten de voorwaarden scheppen die de clustermanager in staat stelt om daadwerkelijk maatregelen te nemen. De directie moet zorgen dat dit kan. De directie is verantwoordelijk voor de middelen die nodig zijn om de clustermanagers in staat te stellen om de juiste beslissingen te nemen. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een potje geld voor externe medewerkers of trainees voor het cluster.

4.1.6. Medewerker 2

Welke situaties en/of omstandigheden op het werk ziet u in zijn algemeenheid als 'stress verhogend'?

Dat is een structureel te hoge werkdruk. Een toenemend aantal medewerkers nemen hun werk mee naar huis om na kantoor uren het werk af te krijgen. Er is vaak geen/te weinig concrete steun van collega's en management. Binnen de organisatie is een 'overkill' aan interne procedures en protocollen maar ook een 'overkill' aan management, te weten: lijnmanagers, programmamanagers, projectmanagers, diverse soorten senioren e.d. en, in verhouding, daardoor te weinig medewerkers op de werkvloer die de taken daadwerkelijk kunnen en moeten. Managers die te veel zijn gericht op het nakomen van formaliteiten en kwantitatieve doelstellingen (genereren en rapporteren van 'cijfertjes') en te weinig op het beheren van het werkkapitaal en het coachen en motiveren van de medewerkers. Er is een onrechtvaardige/niet gelijke behandeling van medewerkers. Voorbeelden hiervan waren te merken tijdens reorganisatie, bij de verdeling workload, en bij het invullen van vacatures/sollicitaties/interne benoemingen.

Werknemers worden niet/onvoldoende serieus genomen er is geen luisterend oor voor de medewerker in belangrijke werkkwesties; men hoort de medewerker wel aan, maar doet er vervolgens weinig. Ik heb niet altijd de waardering voor mijn werk gevoeld in mijn loopbaan. Er is ook sprake van onduidelijke of tegenstrijdige opdrachten van en niet nagekomen afspraken door management en andere opdrachtgevers. Op clusterniveau is top-down' geen heldere of directe communicatie ('er wordt veel over en te weinig met de medewerkers of men krijgt geen of geen oprechte 'feedback. Ook is er sprake van te hoge taakeisen aan bepaalde functies op de 'werkvloer' (medewerker krijgt andere of zwaardere taken opgedragen, die niet tot zijn functie of functieniveau behoren) en een te hoog werktempo. Het proces en snelheid of scoren naar boven (het bestuur) is dan vaak belangrijker dan inhoud en kwaliteit.

Er is vaak een grote tijdsdruk en veel 'geregel' als gevolg van 'stroperige' procedures en de vele afstemmomenten. Dit komt mede als gevolg van het zogenaamde. 'werken in matrix' uit Toekomst vast Limburg (TVL).

Medewerkers worden wel geacht zelfstandig te werken en worden verantwoordelijk gehouden voor hun werk, maar krijgen in de praktijk relatief weinig handelingsruimte en verantwoordelijkheid. De aansturing is doorgaans gericht op het uitoefenen van controle en niet gebaseerd op vertrouwen. Een veeleisend management en bestuurders draagt ook bij aan stress. Medewerkers worden b.v. buiten kantooruren/in weekenden via de e-mail/Smart-Phone benaderd en min of meer geacht om hierop dan ook z.s.m. actie te ondernemen).

Welke situaties en/of omstandigheden hebben bijgedragen aan uw ziekteverzuim?

Een onrechtvaardige/ongelijke behandeling in het kader van reorganisatieproces, oplopende werkdruk in combinatie met geen/te weinig concrete steun management. Ik werd niet/onvoldoende serieus genomen op momenten dat het qua werk(druk) nodig was. Ik heb zaken diverse malen proactief/tijdig aangekaart, maar er werd feitelijk niets mee gedaan c.q. de bal werd steeds weer teruggekaatst. Daarnaast waren er onduidelijke opdrachten van management en andere opdrachtgevers. Management deed bewust 'negeren' i.v.m. een positief-kritische opstelling van mijzelf. Op clusterniveau was geen heldere of directe communicatie ('er werd in belangrijke mij aangaande werkkwesties soms over mij gepraat, maar niet met mij of pas in een te laat stadium met mij gepraat. Ik werd wel geacht zelfstandig te werken (en dat is voor mij ook een belangrijke voorwaarde) en werd verantwoordelijk gehouden voor m'n werk, echter ik kreeg in de praktijk vrij weinig handelingsruimte en verantwoordelijkheid (als er al aansturing was, was die met name gericht op het uitoefenen van controle en niet gebaseerd op vertrouwen).

Wat zou gedaan moeten worden t.b.v. het terugdringen van het ziekteverzuim bij 50-plussers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting?

Opstellen (en daadwerkelijk gaan uitvoeren) van met name kwalitatief goed preventief beleid in de vorm van leeftijdsgericht personeelsbeleid. En bijzondere (en structurele) aandacht hiervoor in de jaarcyclusgesprekken en steeds als belangrijk punt opnemen in het door het management op te stellen plan van aanpak t.b.v. de re-integratie van ziek geworden medewerkers.

Wat is volgens u duurzame inzetbaarheid van een medewerker?

Alle, en met name de oudere (50-plus), medewerkers gemotiveerd, ontwikkelbaar, gezond en vitaal proberen te houden, zodat ze breed inzetbaar zijn/worden en fit (psychisch en fysiek) hun pensioengerechtigde leeftijd kunnen halen.

Wat is uw mening t.a.v. duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

Daar sta ik zeer positief tegenover. Dit is uitermate belangrijk voor de medewerkers alsmede voor de continuïteit en kwaliteit van de provinciale organisatie.

In mijn beleving is hiervoor nog steeds niet voldoende aandacht en draagvlak bij het bestuur, de directie, het management en P&O (oftewel nog onvoldoende 'sense of urgency') voor dit in mijn ogen zeer belangrijke thema. Er moet hiervoor dus veel meer (structurele) aandacht komen in de vorm van consistent en realistisch beleid als integraal onderdeel van de strategische personeelsplanning. En dit beleid moet men dan uiteraard ook organisatie breed gaan

implementeren/uitvoeren('niet alleen woorden, maar ook daden'), waarbij de directie en het management een cruciale rol hebben.

Wordt tijdens de jaargesprekcyclus door de manager voldoende aandacht besteed aan de onderwerpen psychosociale arbeidsbelasting en duurzame inzetbaarheid?

Nee, in mijn beleving is hiervoor onvoldoende ('psychosociale arbeidsbelasting') en geen aandacht ('duurzame inzetbaarheid'). Het management heeft i.r.t. psychosociale arbeidsbelasting doorgaans een reactieve houding/benadering ('piepsysteem'). Gelet op de huidige urgentie van dit aspect, valt er in preventief opzicht dus best nog veel te verbeteren rond dit onderwerp. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is in mijn beleving evenmin een thema, dat de noodzakelijke aandacht heeft binnen de provinciale organisatie. Zeker gezien het aantal 50 plus-medewerkers zou men anders verwachten, echter de organisatie is naar mijn mening op dit vlak nog zeer terughoudend of onvoldoende voorbereid om hierop effectief te anticiperen.

Heeft u qua functie, persoonlijke ontwikkeling en begeleiding/coaching verschillende behoeften/wensen gehad tijdens uw loopbaan?

Ja, dit is voor mij een structurele behoefte geweest gedurende m'n gehele loopbaan. Ik heb mijzelf altijd willen ontwikkelen door middel van cursussen en of opleiding.

Zijn deze behoeften/wensen naar uw gevoel door de jaren heen beantwoord?

Doorgaans wel, maar niet altijd dankzij maar ondanks het management. Oftewel in het verleden werd dit niet bij alle medewerkers gestimuleerd door het management (reactieve houding). Men was soms opvallend 'afhoudend' en lette daarbij vaak sterker op de spelregels ('formele opstelling') hieromtrent (en de mogelijke 'precedentwerking') dan op het belang van mijn persoonlijke ontwikkeling, de aanwezige competenties en de eventuele ontwikkelingswensen- en potentie ('doorgroei' zowel horizontaal als verticaal). Ik ben erg betrokken bij mijn werk en wilde dat ook blijven. Door middel van cursussen blijf ik scherp.

Waarom wel/waarom niet? Wat zou de oorzaak hiervan kunnen zijn?

Zie vorig antwoord.

Hoe heeft u tijdens het ziekteverzuim het contact met de verschillende betrokkenen ervaren? (bedrijfsarts, leidinggevende en collega's).

Bedrijfsarts: 'goed'.

Leidinggevend: in het begin van m'n verzuim 'niet zo goed-neutraal', in een later stadium beter' en tijdens m'n re-integratie 'goed'.

Directe collega's: 'goed'.

Welke maatregelen zou de organisatie moeten nemen om het ziekteverzuim (of herhaling daarvan) als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting te kunnen voorkomen?

Om te beginnen moet er op organisatieniveau bewustwording zijn met betrekking tot het toenemende probleem en draagvlak zijn voor een effectieve aanpak hiervan in de vorm van een goed beleid en een pakket van concrete maatregelen. Op clusterniveau moet hieraan uitvoering worden gegeven, waarbij het belangrijk is dat de leidinggevende goed inzicht heeft in de aard en de omvang van de bestaande psychosociale arbeidsbelasting van de medewerkers binnen zijn cluster.

Daarbij zou ik me kunnen voorstellen dat er ook advies gevraagd wordt aan een hiervoor deskundige medewerker van P&O of, waar mogelijk en nodig, ook in een vroegtijdig stadium wordt afgestemd met de bedrijfsarts, zodat tijdig op het probleem van de medewerker kan worden ingespeeld (maatwerk).

Welke rol verwacht u van de directie en managers bij het terugdringen van het ziekteverzuim bij 50-plussers als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting?

Als eerste dat de directie commitment heeft voor een effectieve aanpak van deze problematiek. De directie is er primair voor verantwoordelijk, dat de clustermanagers hiervoor op een goede en structurele manier worden gefaciliteerd (geld en ondersteunende capaciteit, bijv. bij of via het cluster P&O). De leidinggevende moet in dit proces een proactieve en alerte houding aannemen om tijdig te kunnen signaleren wanneer medewerkers hun werkbelastinggrens bereiken. En vervolgens in overleg met de betreffende medewerker(s) binnen de kaders naar concrete oplossingen zoekt om hun uitval zoveel mogelijk te voorkomen.

4.1.7. OR-lid

Wat verstaat u/de OR in het algemeen onder duurzame inzetbaarheid bij de medewerker?

De duurzame inzetbaarheid geldt natuurlijk niet alleen voor 50 plussers. Het geldt voor iedereen, het gaat om de capaciteiten en competenties die passen bij hun levensfase zodat je ze ook goed hierop kunt inzetten. Dit geldt dus ook voor jongeren én voor ouderen.

Als je net van de universiteit afkomt, ben je nog redelijk ongebonden, vervolgens heb je de fase waar mensen graag kinderen willen en heb je dus ook die belastbaarheid wat kan verminderen. Zodra kinderen zelfstandiger worden kun je als ouders ook weer andere dingen aan in het werk. Je kunt ook veel meer buiten je vaste werkuren werken en je hebt tegen die tijd ook weer meer ervaring waardoor je ander soort functies kun gaan uitvoeren. Belangrijk is dat er draagvlak voor dit soort duurzame inzetbaarheid komt bij de directie.

Wat zijn volgens u de belangrijkste oorzaken voor het stijgende ziekteverzuim onder medewerkers?

Hier heb ik niet veel zicht op. Er zijn veel ouderen in de organisatie wat natuurlijk een belangrijke rol speelt. Daarnaast kan sprake zijn van hoge werkdruk maar ook van onduidelijke taken.

Denkt u dat het bevorderen van duurzame inzetbaarheid bij medewerkers kan bijdragen aan het verlagen van het ziekteverzuim?

Ja dat denk ik zeker. Als de 'oudere' medewerkers na ziek te zijn geweest anders of wellicht iets minder kan gaan werken kan dit zeker bijdragen aan het verlagen van ziekteverzuim. Ik denk dat het gaat om verminderde belastbaarheid. Minder werken kan medewerkers helpen om productiever te worden. De dagen dat de medewerker wel aan het werk is zal hij of zij productiever zijn.

Wat is uw mening over het ontstaan van de psychosociale arbeidsbelasting bij de medewerkers in de afgelopen jaren, in het bijzonder bij de 50-plussers?

Ja dat is natuurlijk erg lastig. Het gaat hier om de feiten en de feiten zijn niet bekend. Ik kan alleen gezien wat er om mij heen gebeurd. Ons ziekteverzuim neemt licht toe, maar is al een paar jaar te hoog. Op de langere duur is er dus wat aan de hand. Het is gissen. Werkdruk zal hieraan bijdragen en een grote rol spelen en zeker na TVL is er nog een schepje bovenop gekomen. De organisatie heeft toen 185 mensen moeten inleveren en in taken is vervolgens nauwelijks gesneden en dus nog meer bij de medewerkers terecht is gekomen. Dan heb ik het over ontwikkelingen in de samenleving gaan sneller, in het Provinciehuis gaan de ontwikkelingen sneller en we hebben een reorganisatie meegemaakt wat nog niet was afgerond en we waren weer opnieuw gaan reorganiseren. Voortdurend zijn hier veranderingen en wijzigingen. Mensen merken dat steeds meer een beroep op hun wordt gedaan om flexibel te zijn, flexibel op te zetten, flexibel inzetbaar te zijn. Dat is een attitude waar medewerkers aan moet wennen. Je krijgt dus ook dat medewerkers gevoelens kunnen hebben over de zekerheid van hun baan. Baanzekerheid dus. Veel medewerkers zitten niet te wachten op veel veranderingen. Mensen willen graag veranderen, maar willen nooit veranderd worden. Dus als ze het zelf willen doen is het prima maar als iemand van buitenaf dat wil, liever niet. Niet iedereen kan mee in grote veranderingen en ook dit kan voor een psychische belasting zorgen. Dan voel je vooral heel erg overgeleverd aan.

Sommige medewerkers kunnen omgaan met druk maar andere juist weer niet. Het gaat om hoe jij persoonlijk iets ervaart.

Het is een organisatie belangrijk dat je verantwoordelijkheid en zelfstandigheid hebt over de inrichting van je werk en dus zelf invloed kan uitoefenen op het werk wat je doet en wanneer je dat doet. Dan bedoel ik niet alleen zelfstandigheid dragen maar ook zelfstandigheid krijgen.

Ook is het vertrouwen in de manager belangrijk, een manager waar je gehoor vindt en hier wat mee doet. Een directie hebben die voor de medewerkers staan.

We hebben een politiek die zoveel mogelijk wil met zo min mogelijk mensen. Dat is al heel lang zo. Som heb je gewoon een buffer nodig tussen de politiek en de ambtelijke organisatie en een directie die kan zeggen dat sommige zaken echt niet kunnen.

De politici zitten hier voor 4 jaar en in die 4 jaar wil zij scoren. In die 4 jaar moet van alles gebeuren. De voorgangers die hebben projecten opgezet waar veel meer tijd voor nodig is en na 4 jaar komen weer nieuwe mensen op deze plekken die vaak niet door gaan met deze projecten.

Voor deze projecten zijn veel mensen nodig om het op te zetten en vaak zijn die er niet. Hiervoor heb je dus ook een directie nodig die zegt wat wel en niet kan.

Ook zien medewerkers hun manager niet meer als hun beschermer bij de bestuurder. Dat levert ook druk op. Daarnaast kan lage werkdruk ook mee spelen.

Het verzuimbeleid dat nu wordt opgesteld moet hopelijk helpen ook het ziekteverzuim omlaag te krijgen.

Door te praten over meldingsfrequentie en ziekteverzuim binnen de organisatie, binnen het cluster kan een zekere bewustwording ontstaan.

Wat 50 plussers ook zou helpen is een goed ouderenbeleid en het generatiepact. Dat moet er zeker weten komen. De aspecten waar ik het net over had zijn meer cultuur zaken, dit is natuurlijk een stuk lastiger. Hoe ga je zorgen dat het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende groter wordt? Of in de directie?

Welke rol zou de directie moeten spelen bij het terugdringen van het ziekteverzuim (in het bijzonder bij de 50-plussers)?

Draagvlak krijgen voor zaken als ouderenbeleid, generatiepact en dat zij opkomen voor de medewerker wanneer dat nodig is.

En de managers?

Als manager ook vertrouwen bij de medewerkers herstellen en zorgen dat zij er voor de medewerkers zijn. Managers moeten opletten en kijken naar signalen bij eigen medewerkers. Het is natuurlijk niet altijd even makkelijk om dit te herkennen

En de medewerkers zelf?

Medewerkers moeten ook bij hunzelf signalen leren herkennen. Dit kan misschien door voorlichting te geven aan verschillende partijen. Daarnaast zijn afspraken met over de werkhoud met je manager ook belangrijk. Dit is juist niet altijd even gemakkelijk als er bijvoorbeeld een slechte relatie is tussen medewerker en manager.