
Tevreden koeien geven meer melk!



NATHALIE VENTRIGLIA

0962481

OPLEIDING PEOPLE & BUSINESS MANAGEMENT

ZUYD HOGESCHOOL

11 JUNI 2013



NATHALIE VENTRIGLIA / 0962481
OPLEIDING PEOPLE & BUSINESS MANAGEMENT
ZUYD HOGESCHOOL
11 JUNI 2013

1^E EXAMINATOR: JACQUES KNOPS

2^E EXAMINATOR: COR WEERTS

**“HIERBIJ VERKLAAR IK MARJOLIJN BENEDIK-VONK DAT IK AKKOORD GA MET DE INHOUD VAN
DIT AFSTUDEERWERKSTUK. DATUM: 11 JUNI 2013 HANDTEKENING ”**

**ZU
YD**

Orbis

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers van een zorgorganisatie. De scriptie is geschreven ter afsluiting van mijn Bachelor People & Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard. Mijn interesse voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid is gewekt gedurende de colleges, die vanuit de opleiding werden aangeboden. Het onderwerp sprak mij aan tijdens een aantal gesprekken in de organisatie, omdat het actueel is en veel organisaties hiermee te maken gaan krijgen met vergelijkbare problemen in het kader van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Het schrijven van deze scriptie was een leerzame periode waarbij de nodige obstakels moesten worden overwonnen. Na een klein half jaar hard werken is dit onderzoek afgerond en ben ik uiterst tevreden met het eindresultaat. Tijdens dit proces heb ik de nodige steun gehad van verschillende mensen die ik hier graag voor wil bedanken. Mijn dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleiders Jacques Knops en Cor Weerts die mij voorzien hebben van deskundig advies en feedback, en binnen Orbis gaat mijn dank uit naar mijn directe HR collega's die mij voorzien hebben van de nodige steun, adviezen en inzichten en in het bijzonder naar Marjolijn Benedik-Vonk waar ik te allen tijde terecht kon met al mijn vragen.

Ik wens u veel leesplezier!

Sittard, juni 2013

Nathalie Ventriglia

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Management summary	5
Managementsamenvatting	6
Inleiding	9
<u>1 De boerderij</u>	<u>10</u>
1.1 Onderzoeksomgeving	10
1.1.1 Missie	10
1.1.2 Lijnorganisatie	10
1.1.3 Medewerkers	11
1.2 Samengevat	11
<u>2 Men melkt de koe door de bek</u>	<u>12</u>
2.1 Duurzame inzetbaarheid	12
2.1.1 Verschillende opvattingen	12
2.1.2 Samen verantwoordelijk	13
2.1.3 Eén bruikbare definitie	13
2.1.4 Drie elementen van duurzame inzetbaarheid	13
2.1.5 Het Huis van Werkvermogen	13
2.2 Duurzame inzetbaarheid ontwikkelen en behouden	15
2.2.1 Gezondheid	15
2.2.2 Productiviteit	17
2.2.3 Plezier in het werk	17
2.2.4 Samengevat	19
<u>3 De wei</u>	<u>20</u>
3.1 Onderzoeksmethode	20
3.2 Specifieke situatie Orbis Medisch Centrum	20
3.2.1 "Orbis wordt ouder"	20
3.2.2 Verwachtingen	21
3.2.3 De huidige situatie	21
3.2.4 Knelpunten	21
3.3 Verschillende behoeften van leidinggevenden	21
3.3.1 Rol van de leidinggevende	22
3.3.2 Rol van de medewerker	22
3.3.3 Ouderen versus jongeren	22
3.3.4 Fysieke en mentale belasting	23
3.3.5 Knelpunten	23
3.3.6 Beleidsmaatregelen	24
3.3.7 Behoeften	24
3.4 Ervaringen van medewerkers	24
3.4.1 Algemene gegevens	24
3.4.2 Werkomgeving	25
3.4.3 Leidinggevende	25
3.4.4 Fysieke en mentale gesteldheid	26
3.4.5 Ziekteverzuim	26
3.4.6 Verdere loopbaan	26
3.5 Samengevat	26

<u>4 Een land van melk en honing</u>	<u>28</u>
4.1 Drie invalshoeken	28
4.1.1 Orbis Medisch Centrum	28
4.1.2 Leidinggevend	29
4.1.3 Medewerkers	30
4.2 Samengevat	30
<u>5 De koe bij de horens vatten</u>	<u>32</u>
5.1 Duurzaam inzetbaarheidbeleid	32
5.2 Interventies	33
5.2.1 Gezonde medewerker	33
5.2.2 Tevreden medewerker	36
5.2.3 Betrokken medewerker	37
5.2.4 Competente medewerker	38
5.3 Samengevat	39
<u>6 Er geen gras overheen laten groeien</u>	<u>40</u>
6.1 Model van Kotter	40
6.1.1 Stap 1 Creëer een gevoel van urgentie	40
6.1.2 Stap 2 Vorm een leidende coalitie	41
6.1.3 Stap 3 Ontwikkel een visie en een strategie	41
6.1.4 Stap 4 Communiceer de verandering	43
6.1.5 Stap 5 Creëer randvoorwaarden	43
6.1.6 Stap 6 Genereer korte termijnsuccessen	44
6.1.7 Stap 7 Consolideer nog meer veranderingen	44
6.1.8 Stap 8 Verankering van het verandertraject	44
6.2 Samengevat	45
<u>7 Hoe krijg ik melk in de fles?</u>	<u>46</u>
7.1 Conclusies	46
7.2 Aanbevelingen	50

Lijst van afkortingen

Begrippenlijst

Literatuurlijst

Lijst met bronvermelding

Bijlagen

I Onderzoeksmethode

II De leeftijdsspiegel

III Topiclijst interview leidinggevende

IV Resultaten interview leidinggevende

V Vragenlijst duurzame inzetbaarheid medewerkers

VI Resultaten vragenlijst duurzame inzetbaarheid medewerkers

VII Kostenplaatje interventies

Management summary

The government has decided that employees should work longer to provide the demographic developments in our country, by working longer the economy can keep growing, services will stay on level and social facilities stay payable. These developments are enough reasons to pay attention to the sustainable employability from the current and older becoming employees at Orbis Medical Center. This had led the following research question:

With wich interventions could managers keep their older employees sustainable way having regard to the specific situation of Orbis Medical Center?

A couple of these subquestions has resulted in to the mainquestion. This has led to the following conclusion:

Conclusion

Sustainable employability is no concept because every organization and individual are different and this requires customization. Sustainable employees are healthy, happy, committed and competent. These elements are reflected in a sustainable employability policy wich can be applied within OMC. With this policy OMC facilitates its employees to achieve the best within their selves. What this really means, depends on the departments and individuals. It can involve health, motivation, career, work or personal situation. As the case may be deployed specific interventions that focus on the one element where managers and older employees need. The goal of a sustainable employability policy is to make employees more productive.

Recommendations

It's recommended to begin with the Anesthesia & Recovery, the Clinical Operating room and Medical Technology department because the problems related to the sustainable employability are the biggest here. OMC should start with the health interventions because this is the base of sustainable employability.

The success of these changes within OMC is to be recommended to follow the expandable steps of Kotter. All these steps have a way to let the anchorage pass. These eight steps are given to lead OMC in the right direction. OMC should take these advices for in order to extend the process as possible and thereby implement successfully.

Managementsamenvatting

De overheid heeft besloten dat medewerkers langer door zullen moeten werken om de demografische ontwikkelingen in ons land tegen te kunnen gaan. Door langer door te werken kan de economie blijven groeien, de dienstverlening blijft hierdoor op niveau en sociale voorzieningen blijven betaalbaar. Deze ontwikkelingen vormen genoeg redenen om aandacht te schenken aan de duurzame inzetbaarheid van het huidige en ouder wordende personeelsbestand bij Orbis Medisch Centrum. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

“Met welke interventies kunnen leidinggevenden oudere medewerkers duurzaam inzetbaar houden gegeven de specifieke situatie van Orbis Medisch Centrum?”

Een aantal deelvragen vloeide hieruit voort die allen een bijdrage hebben geleverd om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Dit heeft geleid tot de volgende conclusie:

Conclusie

Duurzame inzetbaarheid is geen concept omdat iedere organisatie en individu anders is en juist dit vraagt om maatwerk. Duurzame medewerkers zijn medewerkers die gezond, tevreden, betrokken en competent zijn. Deze elementen komen terug in een duurzaam inzetbaarheidbeleid en dit kan binnen OMC toegepast worden. Met dit beleid voorziet OMC haar medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. Wat dit precies inhoudt, verschilt per afdeling en per individu. Het kan hierbij gaan om gezondheid, motivatie, loopbaan, arbeid- of privésituatie. Naargelang de situatie kunnen specifieke interventies ingezet worden die zich richten op dat ene element waar leidinggevenden als oudere medewerkers behoefte aan hebben. Het doel van een duurzaam inzetbaarheidbeleid is om medewerkers productiever te maken.

Aanbevelingen

Het is aan te bevelen om te beginnen met de afdeling Anesthesie & Recovery omdat de meeste problemen die betrekking hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers hier plaatsvinden, vervolgens is het aan te bevelen om aan de slag te gaan met de afdeling Poliklinische Operatiekamer omdat 90% van de medewerkers ouder zijn dan 50 jaar. Het is ook aan te bevelen om aan de slag te gaan met de afdeling Medische Technologie waar maar liefst 60% van de medewerkers ouder is dan 50 jaar en deze moeilijk te vervangen zijn omdat het een specifiek vakgebied betreft waarvoor een specifieke opleiding voor nodig is. Tot slot is het aan te bevelen om te beginnen met interventies die zich richten op de gezondheid, mits deze de basis vormt van duurzame inzetbaarheid.

Om al deze veranderingen binnen OMC te doen slagen is het aan te bevelen om het uitgebreide stappenplan van Kotter te volgen. Al deze stappen hebben een aandeel in het slagen van de verankering. Bij elk van de acht stappen zijn adviezen gegeven voor OMC om hun in de goede richting te brengen. Deze adviezen dient OMC te handhaven om het proces zo goed mogelijk te laten doorlopen en hiermee succesvol te implementeren.

Inleiding

De aanleiding van het schrijven van deze scriptie begon allemaal uit opdracht van Orbis Medisch Centrum, waarbij de adviseur in de periode van vier februari t/m drie juli 2013 de opdracht heeft gekregen om een onderzoek te verrichten naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers bij Orbis Medisch Centrum. Met als doel om leidinggevendenden te voorzien van interventies waarmee ze oudere medewerkers employable kunnen houden.

De centrale onderzoeksvraag luidt: “Met welke interventies kunnen leidinggevendenden oudere medewerkers duurzaam inzetbaar houden gegeven de specifieke situatie van Orbis Medisch Centrum?”

De onderstaande onderzoeksdeelvragen zullen ondersteunend zijn om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden:

1. Wat verstaat men onder duurzame inzetbaarheid?
2. Hoe kan duurzame inzetbaarheid ontwikkeld worden en behouden blijven?
3. Hoe ziet de specifieke situatie bij OMC eruit?
4. Welke behoeften komen voort vanuit de leidinggevendenden in deze specifieke situatie in het kader van duurzame inzetbaarheid?
5. Hoe wordt de aansturing van leidinggevendenden op het gebied van duurzame inzetbaarheid door medewerkers ervaren?
6. Hoe ziet de gewenste situatie inzake het bevorderen van duurzame inzetbaarheid voor leidinggevendenden bij OMC eruit?
7. Welke interventies kunnen toegepast worden in de gegeven specifieke situatie en welke daarvan zijn bijzonder bruikbaar voor leidinggevendenden?
8. Welke stappen dient OMC te doorlopen om de gekozen interventies te kunnen implementeren?

Allereerst wordt in hoofdstuk 1 de omgeving waarin het onderzoek heeft plaats gevonden omschreven. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader behandeld waarin het begrip duurzame inzetbaarheid en de wijze waarop deze ontwikkeld en behouden kan worden omschreven. De resultaten van dit onderzoek worden vervolgens toegelicht in hoofdstuk 3 waarin de specifieke situatie bij OMC, de behoeften die voortkomen vanuit de leidinggevendenden in deze specifieke situatie en de wijze waarop medewerkers de aansturing van leidinggevendenden op het gebied van duurzame inzetbaarheid ervaren omschreven. In hoofdstuk 4 wordt de gewenste situatie inzake het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid voor leidinggevendenden besproken. De interventies en welke specifiek bruikbaar zijn voor leidinggevendenden worden in hoofdstuk 5 beschreven, en vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de strategie voor het implementeren van deze interventies beschreven. Tot slot zullen de conclusies en aanbevelingen toegelicht worden in hoofdstuk 7.

1 De boerderij

- Paragraaf 1.1 beschrijft de onderzoeksomgeving waar het onderzoek heeft plaatsgevonden.

1.1 ONDERZOEKSOMGEVING

Stichting Orbis Medisch en Zorgconcern (figuur 1) is één van de modernste gezondheidsorganisaties van Europa en is gelegen te Sittard-Geleen. Bij Orbis is het ziekenhuis, de revalidatiekliniek en een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg onder één dak gevestigd.

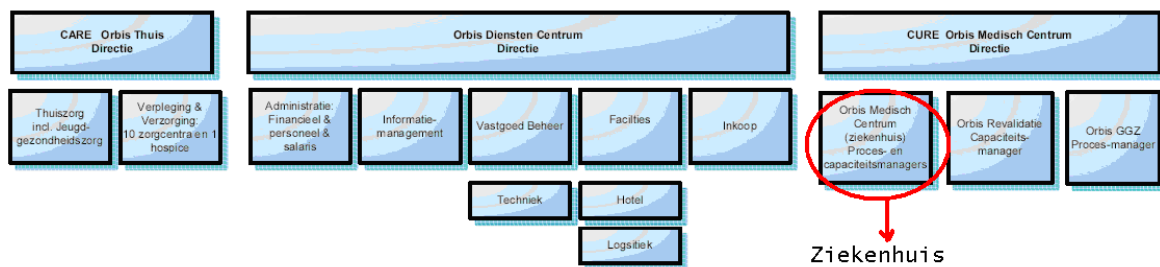


Fig. 1: Organogram Orbis¹

1.1.1 MISSIE

De missie van Orbis staat voor excellente en nabije patiëntenzorg, uitgevoerd met passie en betrokkenheid, in nauwe samenwerking met partners in de regio. Orbis biedt zijn cliënten een op maat gesneden en binnen de professionele kaders passend antwoord op de zorgvraag. Dit gebeurt in een relatie waar dialoog en partnerschap centraal staan. Alle activiteiten op het gebied van preventie, diagnostiek en behandeling die noodzakelijk zijn om effectief, veilig en efficiënt te komen tot maximale gezondheidswinst en/of verbetering van kwaliteit tot leven wordt ingezet.

Orbis onderscheidt zich van andere ziekenhuizen omdat de patiënt wordt gezien als een gast en op een ruime eenpersoonskamer verblijft met eigen sanitaire voorzieningen. Er wordt een omgeving gecreëerd waarin rust en privacy gewaarborgd worden, net zoals thuis.

Tijdens het hele zorgproces staat de gast centraal, alle nodige zorg tijdens het verblijf is binnen handbereik, of dat nu de medische, paramedische of psychische hulp betreft. Alle benodigde zorgpartners, ook commerciële zoals: Streukens hooroplossingen, Olliger Nachtmode, Kapsalon Brandlezz, et cetera staan ter beschikking van de gast.

1.1.2 LIJNORGANISATIE

Orbis Medisch Centrum fungeert als lijnorganisatie (figuur 2), dit betekent dat de unitmanager verantwoording moet afleggen aan de proces & capaciteitsmanager en deze legt dan weer verantwoording af aan de directie.

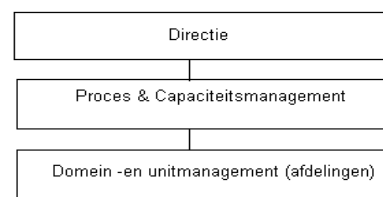


Fig. 2: OMC als lijnorganisatie

¹ Presentatie introductiebijeenkomst nieuwe medewerkers

1.1.3 MEDEWERKERS

Orbis Medisch en zorgconcern heeft ruim 6000 medewerkers in dienst verspreid over 5 locaties, te weten: Geleen, Sittard, Susteren, Born en Echt. Orbis Medisch en Zorgconcern bestaat uit de volgende segmenten:

- Orbis Medisch Centrum (OMC);
- Orbis GGZ;
- Orbis Revalidatie;
- Orbis Huishoudelijke hulp;
- Jeugd gezondheidszorg;
- Zorgcentra;
- Orbis Hospice.

OMC heeft 2043 medewerkers in dienst die samen 1616,6 FTE vervullen. Dat Orbis Medisch Centrum groeit en medewerkers vergrijzen, is op te maken uit onderstaande grafiek (figuur 3). In 2008 waren 389 medewerkers ouder dan 50 jaar, in 2013 zijn dat 581 medewerkers. Dit is een stijging van gemiddeld 9,6% per jaar.

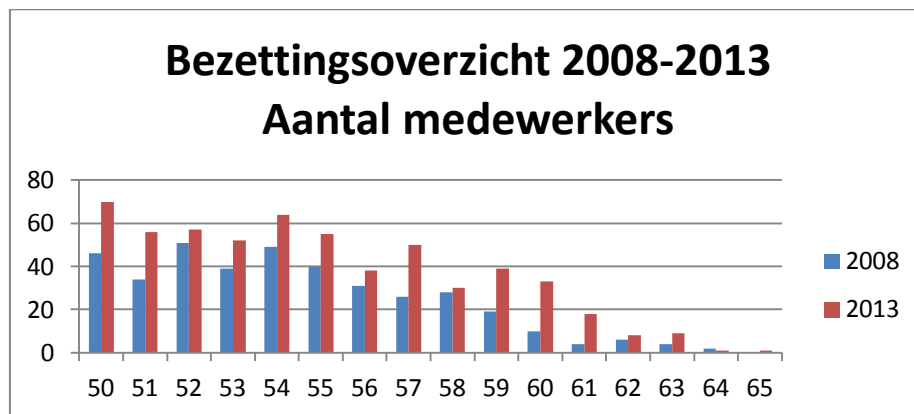


Fig. 3 Bezettingsoverzicht OMC (2008-2013)²

De gemiddelde leeftijd binnen Orbis Medisch Centrum is 43 jaar. Vooral in de leeftijdscategorie 50-plus bevinden zich een aantal knelpunten. Eén van de knelpunten die leidinggevendenden ervaren gaat over de inzetbaarheid van oudere medewerkers binnen OMC. Dit vormt een probleem voor oudere medewerkers, hun leidinggevendenden maar ook voor de organisatie.

1.2 SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk staat de omgeving waarin het onderzoek wordt uitgevoerd centraal. Bij Orbis Medisch Centrum zijn 2043 medewerkers werkzaam die samen 1616,6 FTE vervullen. Uit de grafiek kan opgemaakt worden dat OMC groeit en de medewerkers vergrijzen. In 2008 waren 389 medewerkers ouder dan 50 jaar, in 2013 zijn dat 581 medewerkers. Een forse stijging van gemiddeld 9,6% per jaar. De duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers komen hierdoor onder druk te staan. In het volgend hoofdstuk wordt het begrip duurzame inzetbaarheid toegelicht en er wordt gekeken op welke wijze deze ontwikkeld en behouden kan worden.

² Bezettingsoverzicht 2008-2013 Orbis Medisch Centrum

2 Men melkt de koe door de bek

- Paragraaf 2.1 beschrijft het begrip duurzame inzetbaarheid.
- Paragraaf 2.2 beschrijft hoe duurzame inzetbaarheid ontwikkelt en behouden kan worden.

2.1 DUURZAME INZETBAARHEID

Met behulp van informatie uit de literatuur wordt het begrip duurzame inzetbaarheid omschreven.

2.1.1 VERSCHILLENDE OPVATTINGEN

Het begrip duurzame inzetbaarheid is een hot item, dit blijkt uit het aantal hits (291.000) op Google. In de loop der jaren is het begrip duurzame inzetbaarheid veelvuldig gebruikt. De definities die organisaties eraan geven zijn divers en toch zit er een duidelijke rode draad in. Dit blijkt uit de onderstaande voorbeelden:

- “Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin, medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie.” (Ixly)³
- “Duurzame inzetbaarheid betekent dat je op dit moment en in de toekomst in staat bent werk uit te voeren, dat de werkomgeving je daarin steunt en dat je zelf motivatie houdt om te blijven werken” (UMGG)⁴
- “Goed en gemotiveerd je werk kunnen doen, nu en in de toekomst. Gaan uw medewerkers fluitend naar hun werk? Investeren in gezonde, competente, gemotiveerde werknemers is investeren in duurzame inzetbaarheid.” (Ikkan)⁵
- “Het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.” (Toolbox)⁶
- “Duurzame inzetbaarheid betekent dat gezonde, gemotiveerde en competente medewerkers optimaal bijdragen aan een vitale organisatie.” (AWVN)⁷

Elementen die door alle organisaties genoemd zijn in hun definities zijn: gezondheid, productiviteit en plezier in het werk.

³ <http://www.ixly.nl>

⁴ <http://www.umcg.nl>

⁵ <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl>

⁶ <http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl>

⁷ <http://www.personeelslog.nl>

2.1.2 SAMEN VERANTWOORDELIJK

Buiten de bovengenoemde elementen valt op dat duurzame inzetbaarheid gezien wordt als een individuele taak en verantwoordelijkheid. Het accent wordt vooral gelegd bij het kunnen en willen van de medewerker. Het is echter van belang dat de werkgever en werknemer samen verantwoordelijk zijn voor de inzetbaarheid. De werkgever heeft als taak om aan te geven wat er van de medewerkers verwacht wordt binnen de organisatie, daarnaast biedt de werkgever hier op passende wijze voorzieningen en voorwaarden aan. De medewerker heeft vervolgens als taak om zichzelf te blijven ontwikkelen en om met veranderingen om te gaan.

2.1.3 EÉN BRUIKBARE DEFINITIE

Van der Klink e.a. (2010) heeft één bruikbare definitie weten te formuleren dat door iedereen gehandhaafd kan worden. Deze definitie over duurzame inzetbaarheid luidt als volgt:

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in hun huidige en toekomstig werk met behouden van gezondheid en welzijn te blijven functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.”⁸

2.1.4 DRIE ELEMENTEN VAN DUURZAME INZETBAARHEID

Het werkvermogen, employability en vitaliteit spelen een belangrijke rol in duurzame inzetbaarheid (Van der Klink e.a., 2010). Deze elementen komen ook terug in de definitie van De Sociaal-Economische Raad (2009) en in het “Huis van Werkvermogen” van Ilmarinen e.a. (2005). Werkvermogen wordt hierin beschreven als de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken, employability wordt omschreven als het vermogen waarin iemand in staat is om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies naar behoren te kunnen blijven vervullen, zowel in eigen organisatie als dat in een ander organisatie of sector (De Vries, Gründmann & Van Vuuren, 2011; Van Vuuren, 2011) en vitaliteit wordt omschreven als de mate waarin iemand energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar kan doorwerken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli en Bakker, 2007).

2.1.5 HET HUIS VAN HET WERKVERMOGEN

Ilmarinen e.d. (2005) introduceren het “Huis van Werkvermogen”. (figuur 4) Het huis is opgebouwd uit een aantal verdiepingen en deze vormen samen de inzetbaarheid van mensen.

2.1.5.1 BEGANE GROND: DE GEZONDHEID

De begane grond is het fundament en bevat de geestelijke en lichamelijke gezondheid van een werknemer. De gezondheid vormt de basis van het werkvermogen. Een goede gezondheid draagt namelijk bij aan de arbeidsproductiviteit en inzetbaarheid van werknemers (De Vries e.a., 2005).

⁸<http://www.arbokennisnet.nl>

2.1.5.2 DE EERSTE VERDIEPING: COMPETENTIES

De eerste verdieping bestaat uit competenties, hiermee worden kennis en vaardigheden bedoeld die iemand nodig heeft om het werk goed uit te kunnen oefenen. Deze competenties worden aangeleerd in de huidige functie, opleidingen, cursussen en veranderen continu omdat de eisen in de loop der jaren veranderen. Het is van belang dat medewerkers blijven in de huidige ontwikkelingen indien competenties niet meer aansluiten bij de eisen van de functie, dan kunnen problemen en gezondheidsklachten ontstaan. De gevraagde en aanwezige competenties dienen regelmatig in kaart te worden gebracht om ervoor te zorgen dat werknemers zich continu blijven ontwikkelen. Ilmarinen (2005) geeft aan dat competenties belangrijke factoren zijn voor de inzetbaarheid van oudere medewerkers in de huidige functie omdat deze afnemen met de leeftijd.

2.1.5.3 DE TWEEDE VERDIEPING: WAARDEN EN NORMEN

De tweede verdieping bestaat uit waarden en normen van medewerkers. Het gaat hierbij om de drijfveren van medewerkers zoals respect, waardering en rechtvaardigheid maar ook met de binding van de organisatie en de motivatie en betrokkenheid. Deze drijfveren dragen bij aan de organisatiecultuur. Medewerkers ontwikkelen eigen normen en waarden die van invloed zijn op het vermogen en de bereidheid om te leren en zich verder te ontwikkelen.

2.1.5.4 DERDE VERDIEPING: ARBEID

De derde verdieping bevat de factor arbeid en de omgeving waarin de werkomstandigheden plaatsvinden zoals organisatie, werklust en taakverdeling. De werkomgeving waarin een medewerker zich bevindt, speelt een belangrijke rol waarbij leidinggevend de inzetbaarheid van werknemers lager inschatten dan de overige werknemers zelf. (Van der Heijde en Van der Heijden 2006). Het management en de leidinggevend hebben ook een belangrijke rol met betrekking tot het werkproces, waarbij het werkvermogen van medewerkers beïnvloedt wordt. Burdorf e.a. (2008) stelt vast dat nadelige arbeidsomstandigheden een belangrijk gevolg hebben bij vervroegde uitval van oudere werknemers. Zoals uit figuur 4 is op te maken hebben ook externe factoren invloed op het werkvermogen van werknemers. Deze externe factoren bestaan uit familie, vrienden, kennissen maar ook het sociaal netwerk en de maatschappelijke omgeving.



Fig. 4: Huis van Werkvermogen (Ilmarinen, 2005)⁹

⁹ www.preventned.nl

2.2 DUURZAME INZETBAARHEID ONTWIKKELEN EN BEHOUDEN

Zoals eerder genoemd in dit hoofdstuk is duurzame inzetbaarheid gericht op drie elementen: gezondheid, productiviteit en plezier in het werk.

2.2.1 GEZONDHEID

De definitie die de Wereldgezondheidsorganisatie (1984) aan gezondheid geeft luidt als volgt: *“Gezondheid is een toestand van volledige lichamelijke, geestelijke en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken.”*¹⁰

2.2.1.1 LICHAMELIJKE WELZIJN

Het stimuleren van lichamelijke activiteiten heeft een positieve invloed op de gezondheid (PAGAC, 2008; Haskell et al; 2007 US DHHS, 1996) De leefstijl speelt een belangrijke rol. De verschillende acties die de leefstijl kunnen verbeteren, worden samengevat in de afkorting BRAVO¹¹:

- Meer bewegen: uit onderzoek (US DHHS, 1996; PAGAC, 2008) blijkt dat mensen die voldoende bewegen een verminderde kans hebben op het krijgen van ziektes. De gezondheid van mensen wordt bevorderd door regelmatig activiteiten te beoefenen zoals fietsen en wandelen. De kwaliteit van het leven wordt hiermee verhoogd.
- Stoppen met Roken: om de gezondheid te bevorderen en het risico op verschillende aandoeningen zoals long –en hartziekten te verkleinen, kunnen medewerkers stoppen met roken.
- Matig met alcohol: door langdurig en overmatig alcohol te drinken kan dit leiden tot ernstige lichamelijke problemen zoals hartziekten, kanker, psychische problemen zoals somberheid, depressie en sociale problemen zoals relatieproblemen en financiële problemen.
- Gezonde voeding: draagt ook bij aan de lichamelijke gezondheid. Gezond en gevarieerd eten zorgt ervoor dat het lichaam goed functioneert en helpt mee om de kans op aandoeningen als hart –en vaatziekten te verkleinen.
- Voldoende ontspanning: een andere voorwaarde voor een goede gezondheid is regelmatig ontspannen. Een goede ontspanning zoals het nemen van een bad of het krijgen van een massage, bevordert het herstel en levert energie voor toekomstige inspanningen.

2.2.1.2 GEESTELIJKE WELZIJN

Het geestelijke welzijn van een persoon is een toestand van welzijn, waarbij een individu zich bewust is van zijn of haar eigen capaciteiten, kan omgaan met de normale stress van het leven, productief kan werken en kan bijdragen tot zijn of haar leefgemeenschap (Wereldgezondheidsorganisatie, 1984).

¹⁰ <https://nl.wikipedia.org>

¹¹ <http://hr-kiosk.nl>

Om het geestelijke welzijn te bevorderen kan de functie geanalyseerd worden op basis van het “welzijngelhalte” door middel van het WEBA model (Welzijn bij Arbeid). Op basis van het WEBA model wordt er gekeken naar de wijze waarop welzijnsrisico's in functies worden beoordeeld. Er zijn drie welzijnsrisico's:

- Het recht op comfortabel werk: het gaat hierbij om de ergonomische aanpassingen van het werk aan menselijke eigenschappen;
- Psychische overbelasting: het gaat hierbij om het verschil tussen de eisen die het werk stelt, en de regelmogelijkheden die de organisatie van het werk biedt om aan die eisen te voldoen (taakeisen en sturingsmogelijkheden). Volgens het Demand-Control model van Karasek (1990) voorspellen hoge taakeisen en weinig sturingsmogelijkheden, negatieve gezondheidsuitkomsten zoals een burn-out (werkstress). Anderzijds leiden hoge sturingsmogelijkheden en lage taakeisen tot een bore-out (verveling).¹²

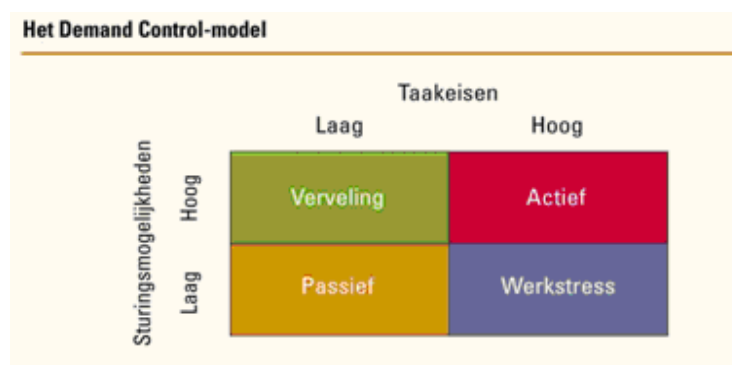


Fig. 5: DC-model Karasek (1990)

- Te geringe leer –en ontwikkelingsmogelijkheden: het gaat hierbij om de kansen die mensen krijgen aangeboden om zichzelf te blijven ontwikkelen en om deze ontwikkeling in stand te houden.

Het WEBA model is dus gericht op kenmerken van de arbeidsplaats. Met deze methode wordt de arbeidsplaats beoordeeld op de mate waarin die de kans op stress verhoogt en de mogelijkheid tot leren verkleint. (Kluytmans, 2005)

2.2.1.3 MAATSCHAPPELIJKE WELZIJN

Maatschappelijke welzijn wordt aangeduid als een gunstige ontwikkeling in maatschappelijk opzicht, zowel met betrekking tot een persoon als tot de gemeenschap.¹³ Het is voor de huidige maatschappij van belang om aan duurzame inzetbaarheid te werken. Dit heeft te maken met:

- De veranderde arbeidsrelaties: in de huidige maatschappij is er behoefte aan meer flexibiliteit, meer tijdelijke arbeidsrelaties en de inzet van ZZP'ers wordt steeds groter.

¹² Kluytmans, F.(2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Wolters-Noordhoff.

¹³ <http://www.encyclo.nl>

- Technologische ontwikkelingen: ontwikkelingen in de technologie gaan steeds sneller. Kennis veroudert snel waardoor het voor medewerkers nodig is om bij te blijven door zichzelf te blijven ontwikkelen.
- Schaarste: er is nog steeds een tekort aan voldoende gekwalificeerde medewerkers. Door de vergrijzing en ontgroening is het noodzakelijk om langer door te werken en de arbeidsparticipatie in bepaalde groepen in de samenleving te vergroten.

2.2.2 PRODUCTIVITEIT

De mate waarin een medewerker productief is draagt ook bij aan de duurzame inzetbaarheid. Productiviteit wordt omschreven als de hoeveelheid waarde die iemand kan toevoegen binnen een bepaalde tijd.¹⁴ Om de productiviteit en daarmee de kwaliteit van arbeid onder de loep te nemen kan er gebruik gemaakt worden van het model van de 4A's.¹⁵ Het model beschrijft de vier belangrijkste elementen van het werk en de gevolgen voor de werknemer:

- De arbeidsinhoud: hierin wordt verwezen naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop deze taken verricht moeten worden. Het gaat hierbij om de taakstructuur, autonomie, samenwerking en kwalificatievereisten;
- De arbeidsverhoudingen: de wijze waarop werkgevers en werknemers, zowel op de werkvloer als buiten de organisatie formeel met elkaar omgaan;
- De arbeidsomstandigheden: de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt moet worden zoals veiligheid, lawaai en verlichting alsmede de sociale omstandigheden zoals leidinggevend en collega's;
- De arbeidsvoorwaarden: hierin staan alle afspraken vermeldt die werkgevers en werknemers gemaakt hebben over de voorwaarden waaronder het werk verricht wordt. Het gaat hierbij om loonafspraken, spaarregelingen, spaarregelingen, et cetera.

De vier bovengenoemde elementen hebben allemaal invloed op de productiviteit van medewerkers.

2.2.3 PLEZIER IN HET WERK

Plezier in het werk is afhankelijk van een aantal factoren zoals inhoud van het werk, omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd en collega's. Eigen verwachtingen en keuzes spelen een grote rol. Er worden steeds meer eisen gesteld aan werknemers en de werkdruk neemt steeds toe. Wie meer plezier heeft in het werk is beter uitgerust, productiever en minder vatbaar voor stress. Om ervoor te zorgen dat de motivatie en arbeidstevredenheid van medewerkers op peil blijft kan het Job characteristics model (JCM) van Karasek (1976) gebruikt worden.

¹⁴ www.encyclo.nl

¹⁵ www.blackboard.hszuyd.nl

Dit model gaat ervan uit dat een hoge intrinsieke werkmotivatie, een hoge arbeidstevredenheid en een hoge groeisatisfactie tot stand zal komen mits hij voldoet aan de drie basiskenmerken voor de motivatie en arbeidstevredenheid van mensen:

- De werknemer moet het werk als zinvol ervaren;
- Hij moet zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten;
- Hij moet de resultaten van zijn werk kennen.

Volgens het JC-model kunnen werkgerelateerde activiteiten op basis van vijf kenmerken omschreven worden:

- Skill variety: de mate waarin het werk uit verschillende activiteiten bestaat, zodat een medewerker een aantal verschillende vaardigheden en capaciteiten kan aanwenden;
- Task identity: de mate waarin werk de voltooiing van afgeronde en identificeerbare taken vereist;
- Task significance: de mate waarin activiteiten invloed op leven en werk van anderen mensen hebben;
- Autonomy: de mate waarin werk een bepaalde vrijheid, onafhankelijkheid biedt en de werknemer in staat stelt het werk zelf in te delen en de benodigde procedures vast te stellen;
- Feedback: de mate waarin de uit te voeren activiteiten resulteren in directe en heldere informatie over de effectiviteit en prestaties van de werknemers.

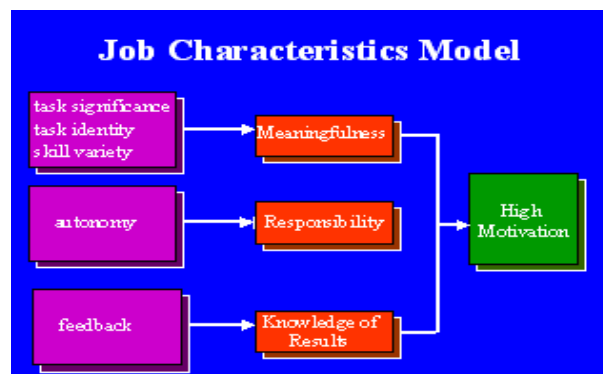


Fig. 6: JC-model Karasek (1976)

Als de eerste drie kenmerken voldoen aan de mate waarin het werk betekenisvol is wordt de motivatie van medewerkers verhoogd. Als de mate waarin het werk een bepaalde vrijheid biedt, heeft dit een positief effect op de motivatie van medewerkers. De mate waarin medewerkers feedback krijgen over hun prestaties verhoogt de motivatie.

2.3 SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk staat het begrip duurzame inzetbaarheid centraal. In de loop der jaren hebben organisaties verschillende definities aan het begrip gegeven, daarom heeft Van der Klink (2010) één bruikbare definitie geformuleerd die door iedereen gebruikt kan worden. In deze definitie komen de volgende elementen aan bod die duurzame inzetbaarheid kenmerken zoals; gezondheid, productiviteit en plezier in het werk. Deze elementen komen ook overeen met het “Huis van Werkvermogen” van Ilmarinen. Verschillende theorieën van Karasek (Demand-control model / Job Characteristics model) en het model van de 4 A's zijn gebruikt om aan te geven op welke wijze duurzame inzetbaarheid ontwikkeld en behouden kan worden. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de resultaten van dit onderzoek.

3 De wei

- Paragraaf 3.1 beschrijft de onderzoeksmethode.
- Paragraaf 3.2 beschrijft de specifieke situatie van Orbis Medisch Centrum.
- Paragraaf 3.3 beschrijft de verschillende behoeften van leidinggevend.
- Paragraaf 3.4 beschrijft de wijze waarop medewerkers de aansturing van hun leidinggevend ervaren.

3.1 ONDERZOEKSMETHODE

Dit onderzoek is opgebouwd volgens de methode van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Er is gekozen om gebruik te maken van een face-to-face enquête om de specifieke situatie van OMC in kaart te kunnen brengen. Vervolgens is er gekozen voor een halfgestructureerd interview met behulp van een topiclijst om een helder beeld te krijgen van de behoeften van leidinggevend. Er is gekozen voor een schriftelijke enquête om ervaringen van medewerkers met betrekking tot de aansturing van hun leidinggevend in kaart te brengen. Een uitgebreide versie van de onderzoeksmethode staat in bijlage I.

3.2 SPECIFIEKE SITUATIE ORBIS MEDISCH CENTRUM

Om de specifieke situatie van OMC in kaart te brengen, is er gebruik gemaakt van het diagnose-instrument de leeftijdsspiegel. Dit instrument is bedoeld om een helder beeld te creëren voor organisaties rondom ouder worden. (Werkgeversvereniging AWWN, Servicepunt Arbeidsmarkt MKB 2005). Er is geen standaardoplossing voor dit probleem maar aan de hand van de spiegel kan de organisatie zelf een plan opstellen.¹⁶ De leeftijdsspiegel is een bestaande vragenlijst dat bestaat uit 20 vragen in relatie tot het ouder worden. Omdat de vragen en antwoordmogelijkheden vastliggen wordt dit een gestructureerd interview genoemd. De leeftijdsspiegel is terug te vinden in bijlage II.

3.2.1 “ORBIS WORDT OUDER”

Voor de organisatie is het belangrijk om de continuïteit van zorg te waarborgen, om het ziekteverzuim terug te dringen, om medewerkers zo lang en gezond mogelijk aan het werk te kunnen houden en om de gevolgen van de vergrijzing op te kunnen vangen. Voor medewerkers betekent dit dat zij zichzelf willen blijven ontwikkelen om bij te kunnen blijven in de nieuwe maatschappelijke trends. Met het stijgen van de leeftijd of verblijftijd in de functie zoals bij Orbis kan de fysieke of mentale werkbelasting en/of werkdruk in individuele situaties bij medewerkers een knelpunt gaan vormen. Dit is afhankelijk van de werknemer en van de functie. Het is van belang dat medewerkers initiatief en voldoende inbreng tonen omdat zij het beste weten wat er nodig is om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven.

¹⁶ <http://www.leeftijdenwerk.be>

3.2.2 VERWACHTINGEN

Uit het interview is gebleken dat de directie/RvB verwacht dat het instrument inzicht verschaft omtrent de problemen die veroorzaakt zullen worden door de vergrijzing en dat er duidelijkheid komt wat de problemen zijn waar zowel leidinggevendenden als medewerkers tegenaan lopen.¹⁷

3.2.3 DE HUIDIGE SITUATIE

Op dit moment is 'ouder worden' een belangrijk onderwerp. De beleving die medewerkers ervaren is dat er niet genoeg aandacht wordt besteed aan het fenomeen ouder worden, dat er niet voldoende middelen zijn om hun hiermee te ondersteunen. Uit het interview is gebleken dat de directie/RvB bewust bezig is met het onderwerp omtrent ouder worden, maar is nog niet in staat geweest om er mee aan de slag te gaan.¹⁸ Er zijn een aantal instrumenten binnen OMC aanwezig zoals; parttime werken, levensfase personeelsbeleid, tijdelijk afbouwen van diensten en PLB-uren maar dit schijnt niet voldoende systematisch te zijn.

3.2.4 KNELPUNTEN

Er zijn een aantal knelpunten waar OMC mee te kampen heeft. Allereerst de continuïteit van zorg, er zal een grote uitstroom van mensen zijn en er zal niet genoeg instroom zijn om dit op te kunnen vangen. Vervolgens neemt het ziekteverzuim toe, dit neemt per definitie toe met de leeftijd, het duurt namelijk langer voordat ouderen herstellen. Vooral leidinggevendenden ervaren problemen met hun oudere medewerkers en er is geen eenduidigheid over wat nu 'jong' en 'oud' is. Er zijn heel wat links terug te vinden op intranet ter ondersteuning van de ouder wordende medewerker, maar uit het interview is gebleken dat de directie/RvB geen inzicht heeft of deze maatregelen daadwerkelijk in acht worden genomen door leidinggevendenden.¹⁹

Uit het interview is gebleken dat OMC drie oplossingsrichtingen kan benoemen aan de hand van de bovenstaande relevante kenmerken namelijk: werken aan de inzetbaarheid, de verhouding op de werkvloer en de gezondheid van medewerkers. De prioriteit wordt gelegd bij het werken aan de inzetbaarheid met als doel een maximale efficiency, minder ziekteverzuim, minder uitval en het behouden van de optimale motivatie. Verder is er inzicht nodig of er een adequate aanpak is, anders heeft de organisatie een groot probleem met betrekking tot de hoge uitval/ziekteverzuim.

3.3 VERSCHILLENDE BEHOEFTE VAN LEIDINGGEVENDEN

Om de verschillende behoeften van leidinggevendenden in het kader van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen zijn in totaal tien respondenten van diverse afdelingen geïnterviewd. Het interview (bijlage III) bestond uit vragen met betrekking tot de onderstaande onderwerpen:

- Rol van de leidinggevende;
- Rol van de medewerker;
- Het verschil tussen ouderen en jongeren;
- De fysieke en mentale belasting;
- Knelpunten waar leidinggevendenden momenteel tegenaan lopen;

¹⁷ Bijlage II: Interview de leeftijdsspiegel stap 1 vraag 2

¹⁸ Bijlage II: Interview de leeftijdsspiegel stap 1 vraag 3

¹⁹ Bijlage II: Interview de leeftijdsspiegel stap 1 vraag 5

- Beleidsmaatregelen en de behoeften van leidinggevendenden inzake het duurzaam inzetbaar houden van de oudere medewerkers.

De verschillende onderwerpen zullen kort toegelicht worden met antwoorden uit de interviews (bijlage IV).

3.3.1 ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

Uit een interview is gebleken dat de rol van leidinggevende wordt gezien als een verantwoordelijkheid om medewerkers zo gezond en duurzaam mogelijk in te zetten. Dit kan afgeleid worden uit het volgend antwoord: *“Mijn rol is om te kijken hoe ik het beste mijn medewerkers gezond en duurzaam mogelijk kan inzetten.”* (interview 7).

3.3.2 ROL VAN DE MEDEWERKER

De rol van de medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid is ook toegelicht. Tijdens één van de gesprekken heeft een respondent de volgende mening gedeeld: *“Ik vind niet dat alles de verantwoordelijkheid moet zijn van Orbis. Medewerkers zijn ook zelf verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid.”* (interview 4).

3.3.3 OUDEREN VERSUS JONGEREN

Tijdens de gesprekken is er ook aan de respondenten gevraagd of er een verschil is tussen oudere en jongere medewerkers. De volgende onderwerpen komen tijdens deze gesprekken aan bod: ziekteverzuim, ontwikkeling, verantwoordelijkheid, digitalisering en omgaan met veranderingen.

In een interview geeft een respondent aan dat ouderen niet méér verzuimen dan jongeren: *“Ik heb op dit ogenblik een medewerker met frequent verzuim en dat is een jonkie.”* (interview 7)

Oudere medewerkers vinden persoonlijke ontwikkeling een belangrijk punt. Dit geeft een respondent aan tijdens een interview: *“De grootste groep wil leren, zitten niet stil, willen zichzelf blijven ontwikkelen. Mijn medewerkers leunen hier niet achterover.”* (interview 6)

In een interview is gebleken dat ouderen veel meer verantwoordelijkheidsgevoel hebben dan jongeren. Dit blijkt uit de volgende quote van een respondent: *“Ouderen zijn mensen die willen, die een verantwoordelijkheidsgevoel hebben, zij zullen met een of andere klacht toch nog komen werken of in ieder geval doen wat ze kunnen.”* (interview 2)

Oudere medewerkers hebben wel meer moeite met veranderingen dan jongeren. Uit een interview met een respondent is het volgende gebleken: *“Oudere medewerkers kunnen heel moeilijk omgaan met veranderingen, ook al beweren ze zelf van niet.”* (interview 2).

In een interview geeft een respondent aan dat jongeren wel beter zijn in het aanleren van de digitalisering. Dit blijkt uit het volgend antwoord: *“Jongeren zijn meer bedreven in de veranderingen rondom de digitalisering, de 50-plussers ontwijken het liever.”* (interview 2).

3.3.4 FYSIEKE EN MENTALE BELASTING

De fysieke en mentale belasting van oudere medewerkers is ook ter sprake gekomen tijdens de verschillende gesprekken.

In een interview met een respondent is gebleken dat medewerkers in het algemeen geen zware handelingen moeten verrichten. Dit is gebleken uit het onderstaande:

“De handelingen die de medewerker op deze afdeling moet uitvoeren zijn geen zware handelingen. In elk opzicht vind ik dat de zorg bij ons niet zwaar is, dit zit in de hoofden van de mensen, het is echt een maatschappelijk probleem.” (interview 2).

Een andere respondent geeft in een interview aan dat er wel sprake is van fysiek zwaar werk: *“De manier waarop medewerkers gedurende een langere periode moeten staan, is behoorlijk fysiek belastend.” (interview 3).*

Met de mentale belasting van oudere medewerkers schijnt niks mis te zijn. Dit geeft een respondent aan in een interview: *“Met de mentale belasting van mijn medewerkers gaat het goed, er is niks aan het handje, ze zitten goed in hun vel, hebben humor en kunnen goed relativeren”. (interview 7)*

3.3.5 KNELPUNTEN

Tijdens de verschillende gesprekken wordt aangegeven welke knelpunten respondenten ervaren als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers: digitalisering, informatie vergaren, maatschappelijk ontwikkelingen die continu aan het veranderen zijn en toename van lichamelijke klachten.

In een interview met een respondent is gebleken dat oudere medewerkers problemen hebben met de digitalisering. Dit is gebleken uit het volgende: *“Oudere medewerkers zijn minder leerbaar, niet in de zorg, maar wel als het gaat om het digitale gebeuren zoals Mijn Orbis, EVD, Harmony, et cetera.” (Interview 2).*

Het grootste knelpunt op de afdeling is het vergaren van informatie. Dit geeft een respondent aan in een interview: *“Er komt steeds meer aan informatie bij, oudere medewerkers kunnen dit niet meer tegelijkertijd oppikken.” (interview 4).*

In een interview heeft een respondent aangegeven dat oudere medewerkers moeite hebben om bij te blijven met de maatschappelijk ontwikkelingen. Dit is gebleken uit het onderstaande:

“Het verandert heel snel naar meer apparatuur en meer problemen en dat bijhouden, kost voor een aantal oudere medewerkers steeds meer moeite.” (interview 4)

De toename van lichamelijke klachten bij oudere medewerkers lijkt een ander groot knelpunt te zijn volgens een respondent: *“Ik merk vooral bij oudere medewerkers dat er steeds meer sprake is van lichamelijke klachten, de veerkracht bij hun wordt steeds minder.” (interview 9)*

3.3.6 BELEIDSMAATREGELEN

In een interview is er gevraagd of respondenten op de hoogte waren van de beleidsmaatregelen die OMC heeft ingezet inzake duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Een respondent gaf het volgende antwoord: *“Er is concreet geen loopbaanbegeleiding, jobrotation, jobcoaching, talentmanagement kortom, geen voelbaar beleid en dat hebben we wel nodig.” (interview 10)*

3.3.7 BEHOEFTE

De respondenten geven tijdens de gesprekken weer welke behoeften ze hebben als het gaat om duurzame inzetbaarheid van hun ouder wordende medewerkers en op welke wijze OMC hun hiermee kan ondersteunen. De verschillende behoeften die tijdens de gesprekken aan bod zijn gekomen bevatten de volgende onderwerpen: ouderenbeleid, demotiebeleid en ergo-beleid.

In een interview heeft een respondent aangegeven dat er geen ouderenbeleid binnen de organisatie. Dit is gebleken uit het volgende antwoord: *“Er is geen algemeen ouderenbeleid en dit vind ik een groot minpunt aangezien Orbis heel grijs is.” (interview 4).*

Demotiebeleid schijnt ook onmisbaar te zijn in de organisatie volgens een respondent: *“Er is binnen Orbis geen demotiebeleid, soms een gevoelige snaar voor medewerkers maar wel een reële. Men schrikt van het woord demotie omdat het onvoldoende is uitgelegd.” (interview 6)*

In een interview met een respondent is gebleken dat er ook geen sprake is van een ergo-beleid. Dit blijkt uit het volgende antwoord: *“Omdat het werk voor mijn oudere medewerkers fysiek zwaar is, moet er wel gelet worden op de ergonomische werkomstandigheden, een ergo-beleid binnen de organisatie is eigenlijk onmisbaar, maar dit ontbreekt.” (interview 9)*

3.4 ERVARINGEN VAN MEDEWERKERS

De wijze waarop medewerkers de aansturing door hun leidinggevende ervaren wordt middels een enquête onderzocht. (bijlage V) De volgende onderwerpen zijn aan bod gekomen:

- Algemene gegevens;
- Werkomgeving;
- Leidinggevende;
- Fysieke en mentale gesteldheid;
- Ziekteverzuim;
- Verdere loopbaan.

3.4.1 ALGEMENE GEGEVENS

Van de 155 verzonden papieren enquêtes zijn er 93 versies retour ontvangen. De totale respons bedraagt daarmee 60%. (n=93).

De respondenten bestaan 30,1% uit mannen en 69,9% uit vrouwen waarvan alle respondenten een vast dienstverband (100%) hebben. Het merendeel van de respondenten (67,7%) is langer dan 15 jaar in dienst bij OMC.

Gekeken naar de verschillende leeftijdsgroepen is 25,8% tussen de 50 en 53 jaar oud, het merendeel van de respondenten (40,9%) is tussen de 54 en 57 jaar oud, 29% is tussen de 58 en 61 jaar oud en slechts 4,3% is tussen de 62 en 65 jaar oud.

3.4.2 WERKOMGEVING

Het merendeel van de respondenten (79,6%) geven aan dat er gewerkt wordt in een hoog tempo, 73,1% vindt dat er gewerkt wordt onder tijdsdruk, 62,4% geeft aan dat werk hectisch is, 82,2% is van mening dat het werk gevarieerd is en 14% geeft aan dat er gediscrimineerd wordt naar leeftijd.

3.4.3 LEIDINGGEVENDE

Slechts 26,9% van de respondenten geven aan dat de leidinggevende voldoende aandacht besteedt voor de levensfase waarin zij zich op dit moment bevinden, het merendeel van de respondenten (65,6%) is het hier niet mee eens en 7,5% heeft deze vraag niet beantwoord. 25,8% van de respondenten geven aan dat de leidinggevende constructief meedenkt over de mogelijke veranderingen in de loopbaan, 67,7% is van mening dat dit niet gebeurt en 6,5% heeft deze vraag onbeantwoord gelaten.

Het merendeel van de respondenten (50,5%) geven aan dat hun leidinggevende voldoende aandacht schenkt voor hun persoonlijke behoefte, 41,9% is het hier niet mee eens en 7,5% heeft deze vraag onbeantwoord gelaten. Het merendeel van de respondenten (57%) is van mening dat hun leidinggevende waardering laat blijken voor het werk dat afgeleverd wordt, 36,6% is het hier niet mee eens en 6,5% heeft deze vraag niet beantwoordt. 11,8% van de respondenten is van mening dat de leidinggevende geen onderscheid maakt tussen jonge en oude medewerkers, 78,5% is het hier niet mee eens en 9,7% heeft geen antwoord gegeven op deze vraag.

Aansturing door leidinggevende

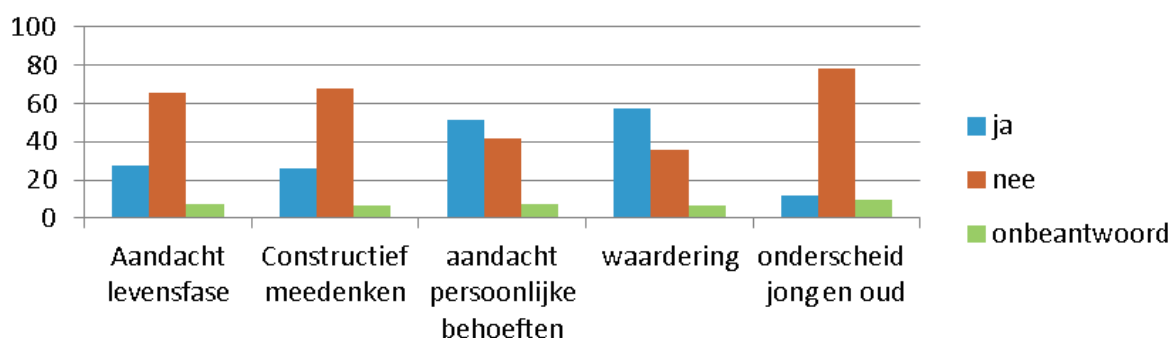


Fig. 7 Grafiek aansturing door leidinggevende in procenten²⁰

²⁰ Bijlage VI: Resultaten van de enquête

3.4.4 FYSIEKE EN MENTALE GESTELDHEID

Het merendeel van de respondenten (50,5%) vindt dat het goed gaat met hun gezondheid, slecht 11,8% geeft aan dat hun gezondheid matig is en 5,4% heeft deze vraag onbeantwoord gelaten.

40,9% van de respondenten vinden dat het werken soms lichamelijk te zwaar is, 10,8% is van mening dat het werk regelmatig lichamelijk te zwaar is, 9,7% vindt dat het werk altijd lichamelijk te zwaar is, 31,2% geeft aan het werk nooit lichamelijk te zwaar is en 4,3% heeft deze vraag onbeantwoord gelaten.

33,3% van de respondenten geven aan dat ze grote hoeveelheden informatie dienen te verwerken, 66,7% geeft aan dat ze voortdurend de aandacht erbij moeten houden 43% vindt het werk vaak geestelijk inspannend.

3.4.5 FYSIEKE EN MENTALE GESTELDHEID

64,5% van de respondenten heeft in de afgelopen 12 maanden verzuimd. 57% heeft verzuimd door lichamelijke klachten, 5,4% door psychische klachten en 37,6% heeft deze vraag onbeantwoord gelaten.

3.4.6 VERDERE LOOPBAAN

Het merendeel van de respondenten (69,9%) is niet van plan om ander werk te zoeken, 30,1% denkt hier anders over. 67,7% is er zeker van om over 5 jaar nog werkzaam te zijn bij OMC, 24,7% wil dit niet en 7,5% heeft geen antwoord gegeven op deze vraag. 37,6% wil blijven werken tot 67 jaar, 28% wil dit niet en 33,3% weet het nog niet. 38,7% van de respondenten is van mening dat hij/zij in staat is om het werk voort te zetten tot 67 jaar, 28% vindt van niet en 33,3% weet geen antwoord te geven op deze vraag.

34,4% van de respondenten is van mening dat de vermindering van de werkdruk het werken tot 67 jaar zou vergemakkelijken, 26,9% vindt dat minder werken de oplossing is, slechts 5,4% zoekt meer uitdaging om het werk tot 67 jaar vol te houden en 21,5% heeft deze vraag onbeantwoord.

67,7% van de respondenten geeft aan de huidige functie niet voort te zetten bij demotie, 21,5% heeft hier geen problemen mee. 34,4% zou de functie elders willen voortzetten bij demotie. 67,7% vindt dat het salaris dient te stijgen met de leeftijd, 24,7% is het hier niet mee eens en 7,5% heeft deze vraag onbeantwoord. Het merendeel (51,6%) van de respondenten zou het erg vinden om minder te verdienen als hij/zij hierdoor langer en gezonder kan doorwerken.

3.5 SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten centraal. Het onderzoek is opgebouwd volgens de kwalitatieve en kwantitatieve methode. Om de specifieke situatie van Orbis Medisch Centrum te beschrijven is er gebruik gemaakt van een face-to-face enquête. Uit dit interview is de huidige situatie, verwachtingen en knelpunten vanuit het oogpunt van de directie/RvB beschreven. De verschillende behoeften van leidinggevend in zake het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers komt ook aan bod in dit hoofdstuk. Tien leidinggevend zijn door middel van een halfgestructureerd interview met behulp van een topiclijst ondervraagd.

Hierbij is een algemeen beeld ontstaan van behoeften die leidinggevenden hebben als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van hun ouder wordende medewerker, deze zijn toegelicht met een aantal quotes van leidinggevenden. Tot slot is er gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête om ervaringen van medewerkers met betrekking tot de aansturing van hun leidinggevenden in kaart te brengen. Hierbij zijn 93 van de 155 medewerkers ouder dan 50 jaar met een vast dienstverband ondervraagd, dit is een totale respons van 60%. In het volgend hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor Orbis Medisch Centrum vanuit drie invalshoeken beschreven.

4 Een land van melk en honing

- Paragraaf 4.1 beschrijft de gewenste situatie vanuit drie invalshoeken

4.1 DRIE INVALSHOEKEN

De gewenste situatie zal vanuit drie invalshoeken beschreven worden, Orbis Medisch Centrum, de leidinggevenden en de oudere medewerkers.

4.1.1 ORBIS MEDISCH CENTRUM

OMC heeft een beleid ingevoerd waarmee zij bijdraagt aan de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van al haar medewerkers. Het duurzaam inzetbaarheidbeleid bevat alle elementen die gericht zijn op de gezondheid en de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

4.1.1.1 GEZONDHEID

OMC biedt haar medewerkers jaarlijks een preventief medisch onderzoek (PMO) aan waarbij de gezondheid en leefstijl in kaart worden gebracht. OMC werkt met een persoonlijk gezondheidsplan waarmee medewerkers doelgericht aan zijn of haar gezondheid kunnen werken. OMC treft maatregelen die de gezondheid van medewerkers kunnen bevorderen zoals het aanbieden van gezond voedsel in de kantine. Hierbij heeft zij afspraken gemaakt met Sodexo om eenmaal per maand een gezondheidsweek in te zetten. In deze week worden bepaalde voedingsmiddelen tegen een aantrekkelijke prijs aangeboden, en worden ‘weetjes’ bij diverse voedingsmiddelen geplaatst zoals: “Wist u dat tomaten boordevol vitamine E zitten, goed zijn voor de huid en ter bescherming dienen van diverse soorten kankers?”²¹ Buiten bovengenoemde maatregelen stimuleert OMC beweging door lunchwandelen, deelname aan sportcompetities, ‘fiets van de zaak’ en bedrijfsfitness.

OMC biedt haar medewerkers gezonde arbeidsomstandigheden aan waardoor ze gezonder en langer hun huidige functie kunnen uitoefenen. Orbis bevordert deze omstandigheden door te kijken naar de ergonomie van de werkplekken om zo de belasting bij bepaalde functies te beperken of te verlichten. Iedere afdeling is voorzien van een ergocoach die voorlichting geeft over de wijze waarop een werkplek ingericht moet worden en geeft instructies hoe er getild moet worden. De ergocoaches worden intern getraind door de afdeling Ergotherapie.

4.1.1.2 LOOPBAANONTWIKKELING

OMC biedt diverse vormen van scholing aan om kennis en vaardigheden van medewerkers op peil te houden. Deze vormen sluiten inhoudelijk aan op de verschillende wensen en behoeften van medewerkers, waarbij rekening wordt gehouden met de manier waarop ouderen het beste willen en kunnen leren. De ontwikkeling van medewerkers wordt ook bevorderd door middel van functieverandering, functieverbreiding of taakrotatie.

²¹ www.mens-en-gezondheid.info/nl

OMC legt de focus op de mogelijkheden van haar medewerkers die met beperkingen toch nog volledig inzetbaar gehouden kunnen worden, dit kan gedaan worden door taken en functies aan te passen. Er wordt gekeken wat een medewerker nog wel kan doen. Mobiliteit zorgt ervoor dat overbelasting voorkomen wordt bij medewerkers met een zware functie.

4.1.2 LEIDINGGEVENDE

De leidinggevende zal altijd deels verantwoordelijk blijven voor de inzetbaarheid van alle medewerkers. De leidinggevende besteedt meer aandacht voor zaken die medewerkers belangrijk achten zoals; gezondheid, waardering, persoonlijk ontwikkeling, loopbaan en levensfase.

- **Gezondheid**
De leidinggevende weet welke maatwerkinterventies gebruikt kunnen worden bij problemen die zich voortdoen bij lichamelijke en geestelijke klachten van medewerkers;
- **Waardering**
De leidinggevende laat waardering blijken voor zijn of haar medewerkers door hun te complimenteren. Dit weerspiegelt opmerkzaamheid en onverdeelde aandacht die de leidinggevende geeft. Uit een recent onderzoek is gebleken dat waardering leidt tot betere prestaties van medewerkers.²²
- **Persoonlijke ontwikkeling**
De leidinggevende weet welke capaciteiten medewerkers over beschikken en weet of deze benut worden in de huidige functie of dat deze elders beter tot hun recht komen.
- **Loopbaan**
De leidinggevende gaat tijdig in gesprek om een actieve en productieve laatste fase van de loopbaan in te vullen. Dit gesprek voorkomt dat medewerkers vroegtijdig mentaal afscheid nemen en verhoogt de motivatie, productiviteit en daarmee ook de inzetbaarheid van medewerkers.
- **Levensfase**
De leidinggevende schenkt voldoende aandacht voor iedere levensfase van alle medewerkers, waarbij hij of zij geen onderscheidt maakt tussen 'jong' en 'oud' maar wel weet waar de individuele wensen en behoeften liggen.

De bovengenoemde zaken komen aan bod tijdens de verschillende gesprekken (functioneren, beoordelen, jaargesprek, bila, et cetera) die leidinggevende met hun medewerkers hebben. Leidinggevend zijn zich ervan bewust dat door voldoende aandacht te schenken aan al deze zaken en hierop kan anticiperen, veel problemen voorkomen kunnen worden.

²² www.pluimen.nl

4.1.3 MEDEWERKER

Medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij een grote rol spelen als het gaat om duurzame inzetbaarheid, immers zijn zij die weten wat nodig is om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Medewerkers nemen zelf initiatief en zijn verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid, dit doen zij mede door zelf een bijdrage te leveren door open te staan voor veranderingen en proactief mee te werken aan eigen loopbaanontwikkeling.

4.1.3.1 CAPACITEITEN BENUTTEN

De medewerker weet welke capaciteiten zijn of haar motivatie en productiviteit bevorderen en brengt dit zichtbaar in kaart door middel van een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Hier worden zijn of haar doelen SMART geformuleerd en in samenspraak met de leidinggevende, wordt er gekeken of deze capaciteiten volledig benut worden in de huidige functie. Medewerkers beschikken over verschillende capaciteiten die in het werk nauwelijks aan bod komen, door deze vast te leggen in de POP, kunnen ze in de toekomst beter worden benut.

4.1.3.2 EEN POSITIEVE BEELDVORMING

Er heerst een positieve beeldvorming als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van ouderen. Volgens De Lange e.a. (2006) blijkt echter dat leeftijd toch niet altijd de meest bepalende factor te zijn. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat de volgende factoren een rol spelen bij het ouder worden:

- Organisatieleeftijd: hiermee wordt de verblijfsduur in de functie aangeduid;
- Functionele leeftijd: hiermee wordt de gezondheid van medewerkers aangeduid;
- Psychosociale leeftijd: hiermee wordt de selffulfilling prophecy en vooroordelen mee aangeduid;
- Levensloopleeftijd: hiermee wordt de thuissituatie aangeduid.

Jezelf beschouwen als “oudere medewerker” leidt tot sterkere intentie om eerder te stoppen met werken en lagere intentie om te werken aan de eigen ontwikkeling. (Desmette & Gaillard, 2008) Het is belangrijk dat medewerkers zelfstereotypering tegengaan omdat positieve stereotype informatie ervoor zorgt dat mensen langer door willen werken.²³ Er is sprake van een positief beeld rondom demotie. Medewerkers zijn door middel van een voorlichtingsbijeenkomst op de hoogte gesteld wat demotie inhoudt en welke voor –en nadelen het te bieden heeft.

4.2 SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie vanuit Orbis Medisch Centrum, de leidinggevende en de medewerker beschreven. Orbis Medisch Centrum heeft een beleid ingevoerd waarmee zij bijdraagt aan de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van al haar medewerkers. Het duurzame inzetbaarheidbeleid bevat alle elementen die gericht zijn op de gezondheid en de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Leidinggevers hebben een voorbeeldrol als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van hun ouder wordende medewerkers en zal daarom deels hun verantwoordelijk zijn.

²³ www.blackboard.hszuyd.nl

De leidinggevende besteedt meer aandacht aan zaken die medewerkers belangrijk achten zoals; gezondheid, waardering, persoonlijk ontwikkeling, loopbaan en levensfase. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij een grote rol spelen als het gaat om duurzame inzetbaarheid, immers zijn zij die weten wat nodig is om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Medewerkers nemen zelf initiatief en zijn verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid, dit doen zij mede door zelf een bijdrage te leveren door open te staan voor veranderingen en proactief mee te werken aan eigen loopbaanontwikkeling. In het volgend hoofdstuk worden de verschillende interventies beschreven die bruikbaar kunnen zijn voor leidinggevendenden waarmee ze hun oudere medewerkers duurzaam inzetbaar kunnen houden.

5 De koe bij de horens vatten

- Paragraaf 5.1 beschrijft het duurzaam inzetbaarheidbeleid.
- Paragraaf 5.2 beschrijft de interventies die bruikbaar kunnen zijn voor leidinggevenden.

5.1 DUURZAAM INZETBAARHEIDBELEID

Duurzame inzetbaarheid is geen concept omdat iedere organisatie en individu anders is en juist dit vraagt om maatwerk. Een duurzaam inzetbaarheidbeleid kan wel toegepast worden bij Orbis omdat deze alle elementen bevat die gericht zijn op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers.

Welke interventies specifiek bruikbaar zijn voor leidinggevenden zal duidelijk worden nadat de leidinggevende een inventarisatie heeft gemaakt van zijn/haar afdeling(en). Dit kan de leidinggevende doen door een gesprek aan te gaan met zijn/haar medewerkers, tijdens dit gesprek komen alle wensen en behoeften van oudere medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid aan bod. Aan de hand van de uitkomsten kan de leidinggevende kijken welke interventies gebruikt kunnen worden om het (de) proble(m)en op te kunnen lossen. Het onderstaand model (figuur 8)²⁴ kan ondersteunend zijn om leidinggevenden te helpen bij het vinden van de juiste interventies om de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers op peil te houden. Het model laat zien dat de duurzaam inzetbare medewerker competent, betrokken, tevreden en gezond is. Stapsgewijs kan de leidinggevende kijken welke interventie(s) bruikbaar kunnen zijn voor het (de) proble(m)en waar de medewerker op dat moment mee te kampen heeft.



Fig. 8: Inzetbaarheidsmodel

De leidinggevende zal de prioriteit moeten leggen op problemen die te maken hebben met de gezondheid, mits deze de basis vormt van duurzame inzetbaarheid.

²⁴ www.fme.nl

5.2 INTERVENTIES

De leidinggevende zal aan de hand van de gesprekken de wensen en behoeften van oudere medewerkers in kaart moeten brengen om stapsgewijs de juiste interventies toe te kunnen passen. Bij de meeste interventies zijn aan kosten aan verbonden, het kostenplaatje staat in bijlage VII.

5.2.1 GEZONDE MEDEWERKERS

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn medewerkers die gezond zijn. Om de algemene gezondheid van medewerkers te bevorderen in het kader van duurzame inzetbaarheid zal de leidinggevende eerst moeten kijken waar de knelpunten liggen op het gebied van de gezondheid. Het integraal gezondheidsmanagement (IGM) kan hierbij van toepassing zijn. IGM is het systematisch managen van de effecten van bedrijfsactiviteiten om de (volks)gezondheid, met als doel de gezondheid van mens en bedrijf te bevorderen. (TNO, 2003) IGM richt zich op activiteiten die van invloed zijn op de gezondheid zoals: gezonde medewerkers, gezonde fysieke –en psychosociale werkomgeving en gezonde producten en/of diensten.

5.2.1.1 GEZOND ZIJN

Gezond zijn is een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Gezonde medewerkers zitten beter in hun vel, zijn productiever en langer duurzaam inzetbaar. De leefstijl van medewerkers kunnen bijdragen aan een goede gezondheid, hogere vitaliteit en daardoor een hogere productiviteit en inzetbaarheid. De gezondheid en leefstijl kunnen bespreekbaar gemaakt worden door medewerkers vrijwillig en anoniem deel te laten nemen aan een preventief medisch onderzoek (PMO). Zo kunnen eventuele gezondheidsproblemen tijdig gesignaleerd worden en kan het takenpakket van medewerkers hierop afgestemd worden. De medewerkers kunnen ook een persoonlijk gezondheidsplan (PGP) opstellen. Een PGP is een plan waarmee medewerkers doelgericht een goede gezondheid kunnen ontwikkelen en in stand kunnen houden.²⁵ In een PGP wordt er gekeken naar leefstijl, motivatie, aandoeningen en beperkingen en kwaliteit van het leven van een individu. Vervolgens worden doelen en acties ingezet om te komen tot het verbeteren van de gezondheid van het individu. Een Persoonlijk gezondheidsplan kan net zoals een Persoonlijk ontwikkelplan (POP) besproken worden in een jaargesprek.

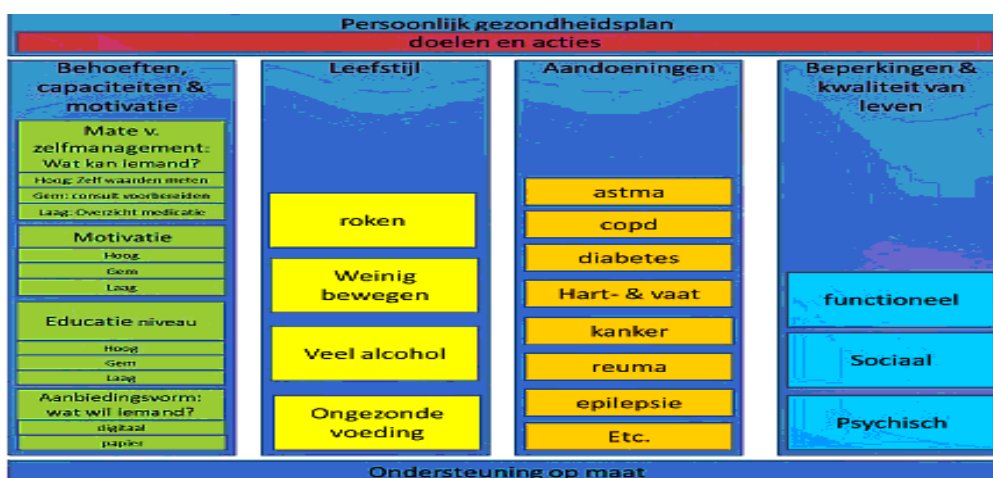


Fig. 9: PGP

²⁵ www.vilans.nl

5.2.1.2 GEZONDE FYSIEKE WERKOMGEVING

Een gezonde fysieke werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers hun huidige functie goed kunnen uitoefenen. Om deze fysieke werkomgeving te optimaliseren is een goede, ergonomische werkplek van belang. Ergonomische werkplekken zorgen ervoor dat lichamelijke klachten voorkomen of verminderd worden. Medewerkers die vaak eenzijdige handelingen verrichten krijgen te maken met lichamelijke klachten en dan zijn ergonomische werkplekken onmisbaar. Om ervoor te zorgen dat medewerkers ondersteund worden bij hun fysieke werkomgeving kan een ergocoach worden aangesteld.

“Ergocoaches zijn teamleden die naast hun uitvoerende taken een extra verantwoordelijkheid op zich hebben genomen voor de preventie en vermindering van fysieke belasting. Hierbij gaat de aandacht niet alleen naar tillen of transfers maar ook naar fysieke belasting in bredere zin.”²⁶

De ergocoach zorgt ervoor dat er samen gekeken wordt hoe de fysieke belasting op de werkvloer verminderd of voorkomen kan worden. Hierdoor wordt de fysieke belasting en belastbaarheid weer in evenwicht gebracht waardoor medewerkers gezond en goed inzetbaar blijven. Is er sprake van veel beeldschermwerk, dan is het de moeite waard om de zogenaamde pauzesoftware op het netwerk te installeren. De pauzesoftware waarschuwt medewerkers dat zij te lang achtereen zitten te werken en ze bieden ook oefeningen aan om de bewegingsarmoede te compenseren.

5.2.1.3 GEZONDE PSYCHOSOCIALE WERKOMGEVING

Een psychosociale werkomgeving wordt aangeduid als een omgeving waarin psychische als sociale aspecten een belangrijke rol spelen. Mensen brengen de meeste tijd door op het werk. Het is daarom van belang dat iemand zich zo prettig mogelijk voelt in de omgang met collega's en patiënten. Agressie, geweld, pesterijen, discriminatie of seksuele intimidatie kunnen ingrijpende gevolgen hebben die zich uiten in ernstige lichamelijke en psychische klachten. Om deze klachten tegen te gaan kan een assertiviteitstraining veel baat hebben. In een assertiviteitstraining leren medewerkers op komen voor hun eigen belangen. Mensen die zelfverzekerder zijn zullen minder kwetsbaar zijn tegen bovengenoemde klachten.

Een hoge werkdruk ook leiden tot stress. Teveel stress is ongezond als deze lichaam en geest niet kan verlaten en dit kan leiden tot een hele slechte gezondheid. Om ongezonde stress zoveel mogelijk te minimaliseren kan stressmanagement een hulpmiddel zijn. Door stressmanagement toe te passen kunnen medewerkers leren hoe ze het beste om kunnen gaan met stress. Daarnaast leren ze wat stressveroorzakers zijn en hoe stress tijdig te herkennen is. Medewerkers die beter met werkdruk om kunnen gaan en zo weinig mogelijk stress ervaren haken minder snel af en verzuimen minder.

²⁶ <http://www.gezondenzeker.nl>

5.2.1.4 GEZONDE PRODUCTEN EN DIENSTEN

De werkgever kan ook een bijdrage leveren aan de gezondheid van medewerkers. Dit kan zij doen door gezonde producten en diensten te leveren zoals: gezonde voeding in de kantine, bewegen meer te stimuleren en hulp bieden bij het stoppen met roken. Een gezonde organisatie heeft gezonde medewerkers, dit begint bij aandacht voor en door medewerkers.

Stress wordt verergerd door verkeerde voeding op te nemen, daarom is het van belang dat de kantine gezond voeding aanbied tegen een aantrekkelijke prijs. Door gezonde voeding aan te bieden kan overgewicht voorkomen worden en gaan medewerkers verder werken met een energiek gevoel. Een “gezonde kantine” draagt bij aan concentratie en presentatie en deze zorgt voor een betere gezondheid en minder vermoeidheid.

Regelmatig 's nachts eten kan gevolgen hebben voor de gezondheid. Diverse onderzoeken geven aan dat koolhydraten een slaperig gevoel opwekken waardoor men minder alert is. Het is verstandiger om aan het begin van een nachtdienst een lichte maaltijd te nemen zoals soep of een salade. Te veel vet en suikers zijn slecht voor de alertheid. Met slechts enkele aanpassingen kunnen werkgevers bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers door ervoor te zorgen dat hun werknemers de nachtdiensten veilig en gezonder doorkomen. Het plaatsen van magnetrons zorgt ervoor dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zelf gezond voedsel van huis mee te nemen. Daarnaast kunnen gezonde afhaalmaaltijden een uitkomst bieden. Kortom, het beschikbaar stellen van gezond voedsel heeft een positief effect op de alertheid van medewerkers in nachtdiensten.

OMC kan ook meer sport en bewegen stimuleren. Volgens de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB) heeft sporten en bewegen heeft gunstige effecten op de gezondheid van medewerkers zoals:

- Het voorkomt milde vormen van depressies;
- Het zorgt voor een betere nachtrust;
- Het vermindert de kans op chronische aandoeningen en hart- en vaatziekten worden;
- Het vermindert de kans op diverse vormen van kanker;
- Het zorgt ervoor dat er beter gerelativeerd worden;
- Het zorgt ervoor dat de weerstand beter wordt waardoor men minder snel ziek wordt.²⁷

De norm die de NNGB adviseert om een goede gezondheid te behouden is minimaal 5 dagen per week, 30 minuten matig intensieve lichamelijke activiteiten beoefenen zoals stevig wandelen of fietsen. De fitnorm bedraagt minimaal 3 keer per week gedurende 20 minuten een zwaar intensieve lichamelijke activiteit zoals hardlopen. Uit een onderzoek van de NNGB is gebleken dat medewerkers die onvoldoende bewegen, meer verzuimen door het eerder genoemde hogere risico op chronische ziekten. Daarnaast kan OMC sporten en meer bewegen stimuleren door de onderstaande mogelijkheden te bieden:

- Een collectief abonnement afsluiten bij een sportschool of sportvereniging in de buurt;
- Meedoen aan het landelijke fietsplan, waarmee medewerkers een “fiets van de zaak” krijgen, voor OMC bestaat hier bovendien een aantrekkelijke fiscale regeling voor;

²⁷ <http://cbs.nisb.nl>

- Deelnemen aan sportcompetities en bedrijfssportdagen;
- Organiseren van een gezondheidsweek;
- Lunchwandelen.

Uit diverse onderzoeken is gebleken dat medewerkers met een slechte gezondheid eerder met pensioen gaan dan medewerkers met een goede gezondheid.

Dit wordt ook het Healthy Worker Effect genoemd (Hansson, DeKoekoek, Neece & Patterson, 1997). Er is meerdere malen geconstateerd dat de gezondheid van medewerkers negatief correspondeert met de verwachting om met vervroegd pensioen te gaan (Boumans, De Jong & Vanderlinden, 2008; Heponiemi et al., 2008). Volgens Ybema e.a. (2009) is IGM niet alleen gericht op het voorkomen van gezondheidsproblemen en het beperken van ziektekosten, maar vooral op het bevorderen van de gezondheid en welzijn van werknemers.

5.2.2 TEVREDEN MEDEWERKERS

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn medewerkers die tevreden zijn. De leidinggevende kan hierop sturen door de mobiliteit van medewerkers te bevorderen. Zwinkels, Ooms & Sanders (2009) omschrijven mobiliteit als de omslag van de ene baan naar de andere baan al dan niet met langdurige tussenpozen. Medewerkers die langdurige en eenzijdige handelingen uitoefenen in dezelfde omgeving, onder dezelfde mensen en in dezelfde functie, kunnen zich in de functionele zin niet meer ontwikkelen en worden ontevreden. Uit een onderzoek naar Nauta, De Bruijn & Cremer (2004) blijkt dat veel gezondheidsproblemen en vroegtijdige uitval ook te voorkomen zijn wanneer medewerkers niet jarenlang dezelfde functie uitoefenen, bovendien zorgt mobiliteit ervoor dat medewerkers niet blijven vastroesten in de huidige functie.

5.2.2.1 MOBILITEIT

Er zijn twee vormen: interne en externe mobiliteit. Externe mobiliteit is de uitstroom dat gericht is naar een andere werkgever en interne mobiliteit is gericht op de doorstroom bij de eigen werkgever (Metselaar & Boom; 2004) Vervolgens zijn er twee interne mobiliteitsvormen: horizontale –en verticale.

5.2.2.2 HORIZONTALE MOBILITEIT

Bij horizontale mobiliteit voeren medewerkers hun functie uit op een andere afdeling of een andere vestiging binnen de eigen organisatie door middel van taakroulatie. Taakroulatie wordt omschreven als het tijdelijk wisselen van taak, functie of werkplek binnen een organisatie of tussen organisaties met als doel om een betere kennisontwikkeling, flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerker te bereiken. Taakroulatie zorgt ervoor dat medewerkers niet vast roesten in hun huidige functie en brengt een grote inzetbaarheid met zich mee waardoor de mobiliteit van de medewerker toeneemt.

5.2.2.3 VERTICALE MOBILITEIT

Bij verticale mobiliteit vinden er functieveranderingen plaats door promotie, overplaatsing of demotie. Promotie is een verandering in een functie naar een hoger niveau, overplaatsing is een verandering in een functie met behoud van het niveau en demotie is een verandering in een functie naar een lager niveau. Het laatste, demotie, is nogal taboe bij heel veel medewerkers omdat het woord letterlijk verlaging in rang betekent (Van Dale, 1999).

Demotie wordt toegepast bij medewerkers die een beperktere belastbaarheid hebben of zich tevergeefs hebben ingespannen om bij te blijven met ontwikkelingen. Door de functie te verlagen of aan te passen kunnen medewerkers op een ander niveau adequaat verder blijven werken en dit voorkomt dat oudere medewerkers volledig buiten het arbeidsproces komen te staan. Mobiliteit zorgt er voor dat medewerkers in beweging blijven, dat er nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan worden en dat de inzetbaarheid wordt vergroot.

5.2.3 BETROKKEN MEDEWERKERS

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn medewerkers die productiever zijn. Uit een onderzoek²⁸ is gebleken dat betrokken medewerkers bijdragen aan een hogere productiviteit, een positievere uitstraling hebben en voor een groot deel het succes van een organisatie bepalen. Om ervoor te zorgen dat medewerkers betrokken zijn en blijven zal de leidinggevende aandacht moeten besteden aan het werkvermogen, de employability en de vitaliteit van medewerkers.

5.2.3.1 WERKVERMOGEN

Het werkvermogen wordt omschreven als:

“De mate waarin medewerkers fysiek, psychisch en sociaal in staat zijn om te werken.” ²⁹

Het werkvermogen kan gemeten worden via de Work Ability Index (WAI). De WAI is een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst, waarvan de score (WAI score) een goede voorspeller is voor iemands ziekteverzuim, arbeidsproductiviteit en daarmee ook de inzetbaarheid. Een goed werkvermogen van medewerkers draagt bij aan de productiviteit en daarmee op de winst van een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan een reductie van verzuim; verloop; vervanging; -en kosten voor werving en selectie, maar ook een betere kwaliteit van het werk en minder fouten.

5.2.3.2 EMPLOYABILITEIT

Het vermogen waarmee medewerkers werk kunnen krijgen en behouden wordt aangeduid als het loopbaanpotentieel. In een onderzoek van Van der Heijden (2006) worden drie typen voorspellers onderscheiden, bestaande uit factoren die betrekking hebben op de medewerker, zijn functie en de organisatie. Al deze factoren hebben samen invloed op de employability. Van der Heijden (2006) heeft een instrument ontwikkeld waarmee het loopbaansucces van medewerkers gemeten kan worden.

Het employability-instrument bestaat uit een vragenlijst, die behulpzaam kan zijn bij het inschatten van het succes van een nieuwe stap in de loopbaan van een medewerker, binnen of buiten de organisatie. Het loopbaanpotentieel draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

²⁸ www.tevredenheidsonderzoek.nl

²⁹ www.arbokennisnet.nl

5.2.3.3 VITALITEIT

Vitaliteitsmanagement bestaat uit drie elementen: werkvermogen, employability en vitaliteit van mensen. De mate waarin medewerkers energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen kan gemeten worden via een vitaliteitscan. De vitaliteitscan is een online vragenlijst waarmee direct inzicht wordt verschaft op afdeling –en organisatieniveau over de volgende zaken zoals:

- De huidige beleving van vitaliteit en medewerkertevredenheid per afdeling in combinatie met verzuimcijfers;
- Aandachtsgebieden en verbetermogelijkheden in HR-beleid zoals trainingen, leiderschap en samenwerking;
- Helderheid over oplossingsrichtingen en gewenste vervolgstappen.

Vitaliteitsmanagement draagt bij om gezond, productief en met plezier aan het werk te zijn en te blijven.

5.2.4 COMPETENTE MEDEWERKERS

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn medewerkers die competent zijn. Het is belangrijk dat medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om hun huidige functie te kunnen vervullen en om zich continu te blijven ontwikkelen om mee te kunnen gaan met onverwachte veranderingen. De leidinggevende kan sturen op de ontwikkeling van medewerkers waardoor zij competent zullen blijven door ze een levenlang te laten leren. Er worden twee vormen onderscheiden: formeel en informeel leren.

5.2.4.1 FORMEEL LEREN

Deze vorm van leren is sterk voorgestructureerd waarbij het hoofdzakelijk intentioneel en kennis voornamelijk expliciet is. Uit een onderzoek van Van Dam, Van der Heijden & Schyns (2006) blijkt dat het effect van deze vorm van formeel leren beperkt is, daar kennis en vaardigheden moeilijk overdraagbaar zijn naar de dagelijkse praktijk. Opleiden door middel van cursussen en trainingen is een vorm van formeel leren en draagt bij aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Opleiden en ontwikkelen van mensen is een goed middel om veroudering van kennis en vaardigheden tegen te gaan. Formeel leren is een manier om in beweging te blijven, maar medewerkers kunnen ook een leven lang gestimuleerd worden door informeel leren.

5.2.4.2 INFORMEEL LEREN

Informeel leren is het tegenovergestelde van formeel leren. Het is een vorm dat niet gestructureerd is en vooral impliciet gebeurt. Mensen leren veel tijdens de dagelijkse gebeurtenissen op de werkplek zonder dat ze zich daarvan bewust zijn (Thunissen e.a., 2000) Mentoring, coaching en deelname aan netwerken zijn ook vormen van informeel leren.

5.2.4.3 LEEFTIJD EN LEREN

Dat oudere medewerkers moeilijker leren dan jongere is een misverstand. Het leervermogen neemt op zich niet af met de leeftijd omdat het leervermogen van mensen heel lang blijft, als het maar getraind wordt. De voorkeur voor leren verandert wel bij oudere medewerkers, ze hebben in het algemeen meer moeite met het volgen van klassikaal onderwijs.

OMC dient ervoor te zorgen dat de opleidingsbehoeften en opleidingsvormen goed aansluiten bij de individuele behoeften van oudere medewerkers (Dalen e.a., 2008, Sullivan, 1997). Om het zelfvertrouwen van oudere medewerkers te behouden, zullen ze wel in training moeten blijven. Oudere medewerkers hebben de voorkeur aan informeel leren, volgens Van Dalen e.a. (2008) is dit de belangrijkste manier om ouderen te laten leren. Een leven lang leren draagt bij aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers.

5.2.4.4 KENNIS WAARBORGEN

Er zijn diverse redenen waarom oudere medewerkers van functie of werkgever wisselen. Dit kan onder meer te maken hebben met het feit dat medewerkers denken dat het goed is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Het vertrek van medewerkers, binnen of buiten de organisatie vormt wel een probleem omdat de kennis die zij met zich meedragen, vaak verloren gaat als gevolg van een slechte overdracht. Het is belangrijk dat oudere medewerkers deze kennis overdragen zodat de kennis gewaarborgd blijft binnen de organisatie. Leidinggevendenden kunnen hierbij ondersteund worden door ze een workshop ‘kennisoverdracht’ te laten volgen. In deze workshop leren leidinggevendenden hoe ze de kennis van oudere medewerkers kunnen waarborgen. Ze leren op welke manier oudere medewerkers hun kennis en ervaringen kunnen delen met jongere en het onderlinge kennisoverdracht te stimuleren.

5.3 SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke stappen de leidinggevende moet nemen om duidelijkheid te krijgen welke interventies in acht genomen kunnen worden waarmee hij/zij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan bevorderen. Een duurzaam inzetbaarheidbeleid kan hieraan bijdragen omdat deze alle elementen bevat die gericht zijn op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Duurzame inzetbare medewerkers zijn medewerkers die gezond, tevreden, betrokken en competent zijn. Om de algemene gezondheid van medewerkers te bevorderen zal de leidinggevende eerst moeten kijken waar knelpunten liggen op het gebied van gezondheid. De leidinggevende kan sturen op tevredenheid van medewerkers door mobiliteit te bevorderen. Betrokken medewerkers zijn productiever, om ervoor te zorgen dat medewerkers betrokken zijn en blijven zal de leidinggevende aandacht moeten besteden aan het werkvermogen, employability en vitaliteit van medewerkers. De leidinggevende kan sturen op de ontwikkeling van medewerkers waardoor zij competent zullen blijven door ze een levenlang te laten leren. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de strategie van de implementatie van de huidige naar de gewenste situatie van OMC.

6 Er geen gras overheen laten groeien

- Paragraaf 6.1 beschrijft de strategie van de implementatie van de huidige naar de gewenste situatie van OMC

6.1 MODEL VAN KOTTER

Om veranderingen binnen OMC te doen slagen, kan er gebruik gemaakt worden van het achtfasenmodel van Kotter (2002). Wanneer OMC dit achtstappenplan volgt, heeft ze minder kans om te falen en wordt ze bedreven in het doorvoeren en toepassen van de aankomende veranderingen. Dit stappenplan kan door iedere verandering toegepast worden.

6.1.1 STAP 1 CREËER EEN GEVOEL VAN URGENTIE

De belangrijkste stap volgens Kotter (2002) is het creëren van draagvlak. Dit kan gedaan worden door leidinggevend en medewerkers de noodzaak en urgentie van de verandering in te laten zien. Als de directie open en eerlijk communiceert, kunnen mensen overtuigd worden van het belang van de noodzaak van handelen. Dit kan OMC doen door potentiële bedreigingen met leidinggevend en medewerkers te bespreken en te discussiëren welke mogelijke oplossingen er zijn. Dit kan OMC realiseren door (1) informatieve bijeenkomsten te verzorgen (2) de leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie als het gaat om veranderingen in de organisatie (3) samen oplossingen zoeken om weerstand tegen te gaan.

6.1.1.1 INFORMATIEBIJEENKOMSTEN ORGANISEREN

Informatiebijeenkomsten zullen georganiseerd worden om alle medewerkers te informeren over de plannen van OMC. Er zal eerst een informatiebijeenkomst plaats vinden met de directie, Raad van bestuur, OR, HR en leidinggevend en vervolgens zullen de leidinggevend een aparte informatiebijeenkomst plannen met de medewerkers om hun op de hoogte te stellen van de aankomende veranderingen. Tijdens de bijeenkomsten zal de huidige en toekomstige situatie worden toegelicht, deze informatie zal zorgen voor urgentiebesef neemt onduidelijkheden weg en voorkomt geruchten. De bijeenkomst wordt laagdrempelig gehouden voor alle medewerkers zodat er open gecommuniceerd kan worden gedurende het hele veranderingsproces.

6.1.1.2 LEIDINGGEVENDE HEEFT EEN VOORBEELDROL

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in samenhang met het urgentiebesef van medewerkers, het handelen van de leidinggevend dient een symbool te zijn voor alle medewerkers. Als de leidinggevende achter het besluit staat, is het zijn taak om ervoor te zorgen dat zijn medewerkers hem volgen. Het is hierbij van belang dat hij/zij open en eerlijk communiceert naar zijn/haar medewerkers toe.

6.1.1.3 WEERSTAND TEGENGAAN

Medewerkers (vooral ouderen) houden niet van veranderingen in welke vorm dan ook. Organisatorische veranderingen of gedragsveranderingen maakt mensen bang, boos en onzeker. Ze zien er het nut gewoon niet van in.

Veranderingen bieden een hoop weerstand en dit kan de voortgang van het verandertraject in de weg staan. Er zal eerst gekeken moeten worden waar weerstand vandaan komt, om deze vervolgens aan te kunnen pakken. Hierbij is het van belang dat de leidinggevende de weerstand erkent door duidelijk te maken dat hij/zij begrijpt dat de medewerker deze weerstand voelt. Dit maakt dat de medewerker zich gehoord voelt en dat neemt al een deel van de weerstand weg. Er zal ook draagvlak gecreëerd moeten worden om weerstand te verminderen. Dit kan OMC doen door medewerkers vroegtijdig te betrekken bij de veranderplannen. Zodra mensen eenmaal achter dezelfde visie staan, dan pas kan weerstand tegengegaan worden.

6.1.2 STAP 2 VORM EEN LEIDENDE COALITIE

Het is verstandig om één of meer werkgroepen op te richten, die zich bezig zullen houden met de aankomende veranderingen die OMC wil doorvoeren. Deze werkgroepen zorgen voor alle inspanningen en moedigen medewerkers aan om mee te denken en mee te werken. Om ervoor te zorgen dat medewerkers zich met teamleden kunnen identificeren, worden de werkgroepen bij voorkeur samengesteld door medewerkers uit verschillende functies en posities.

6.1.2.1 SAMENSTELLEN WERKGROEPEN

Allereerst zullen werkgroepen samengesteld worden door een lid van de OR, HR, leidinggevende en een oudere medewerker. Het onderstaande zal duidelijk maken waarom er gekozen is voor deze formatie.

- OR heeft adviesrecht bij besluiten die organisatorische gevolgen hebben voor de organisatie. OMC is hierbij verplicht om schriftelijk advies te vragen aan de OR en dit advies dient meegenomen te worden in de besluitvorming. De OR heeft ook instemmingsrecht en dient OMC toestemming te vragen als men iets wil vaststellen, wijzigen of intrekken over zaken zoals arbeidsomstandigheden, opleidingen, aanstellen, bevorderen of ontslaan van personeel.
- HR heeft als taak om het MT te voorzien van adviezen bij het invoeren van het beleidsplan.
- Leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie voor medewerkers, de leidinggevende zorgt tevens dat alle belangrijke informatie overgedragen zal worden naar de medewerkers.
- Oudere medewerker zit al jaren in 'huis' en heeft al tal van veranderingen meegemaakt. De feedback die zij hierover hebben kan behulpzaam zijn bij het nemen van beslissingen.

6.1.3 STAP 3 ONTWIKKEL EEN VISIE EN EEN STRATEGIE

Orbis zal een visie moeten ontwikkelen om de veranderingsinspanningen richting te kunnen geven. Hierbij is het ook van belang om strategieën te ontwikkelen om deze visie te realiseren.

6.1.3.1 KENMERKEN OMC

Kenmerkend voor Orbis Medisch Centrum is dat zij een zorgorganisatie is waar op unieke wijze in onderlinge samenhang ziekenhuiszorg, geestelijke gezondheidszorg en revalidatiezorg wordt geboden.

Deze samenhang in combinatie met betrokken professionals en een gebouw met een optimale zorginfrastructuur met een voortdurend streven naar verbeteringen vormen ideale randvoorwaarden.³⁰

6.1.3.2 NIEUWE VISIE

Een nieuwe visie ontwikkelen heeft als doel om ervoor te zorgen dat medewerkers weten waar Orbis heen wilt en hoe zij dat wil bereiken. Deze visie zal moeten aansluiten op de huidige missie van OMC dat als volgt luidt:

“Orbis Medisch Centrum staat voor excellente en nabije patiëntenzorg, uitgevoerd met passie en betrokkenheid, in nauwe samenwerking met partners in onze regio.”³¹

De huidige visie van OMC heeft de volgende speerpunten:

- Een ziekenhuis met een regionale functie en bovenregionale speerpunten;
- Een betrouwbare partner in de ketenzorg;
- Een financieel gezond bedrijf;
- Een ziekenhuis waar patiënten zeer graag geholpen worden;
- Een organisatie waar medewerkers het fijn vinden om te werken.

In het kader van duurzame inzetbaarheid is de volgende speerpunt toegevoegd:

- Een goede werkgever die het belangrijk vindt om medewerkers langdurig duurzaam inzetbaar te houden gedurende de gehele loopbaan.

6.1.3.3 STRATEGIE

OMC wilt de nieuwe visie realiseren door zich te richten op de volgende doelstellingen:

- Goede arbeidsomstandigheden
Het creëren van een goede werkomgeving door een goede, gezonde fysieke en psychosociale werkomgeving te creëren en te zorgen voor en aantrekkelijk klimaat waar medewerkers in moeten werken.
- Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers
Het creëren van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden door scholing aan te bieden zodat ze competenties kunnen blijven ontwikkelen die gericht zijn op het willen en kunnen van medewerkers.
- Preventief gezondheidsbeleid
Het creëren van een preventief gezondheidbeleid om gezondheidsproblemen tijdig aan te pakken en de werkzaamheden van medewerkers hierop af te stemmen.

³⁰ www.intranet.omc

³¹ www.orbisconcern.nl

6.1.4 STAP 4 COMMUNICEER DE VERANDERVISIE

Goede communicatie is een belangrijk onderdeel van het verandertraject. Als de communicatie in gebreke blijft, zal de verandering geen kans van slagen hebben. Orbis zal goed moeten communiceren door medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij de verandering om dat er commitment en vertrouwen. Medewerkers willen weten welke veranderingen eraan komen, wat de reden hiervoor is en hoe de toekomst eruit gaat zien. Communicatie zorgt er ook voor om de neuzen in dezelfde richting te krijgen, dit bevordert het verandertraject. Orbis zal op de volgende wijze communiceren met alle medewerkers om ze op de hoogte te houden van alle veranderingen:

- werkoverleg;
- vergaderingen;
- intranet;
- extra informatieve bijeenkomsten;
- e-mail;
- orbuzz (magazine);
- (concept)beleidsnota.

6.1.5 STAP 5 CREËER RANDVOORWAARDEN

De belangrijkste randvoorwaarde is commitment, zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun van zowel top als medewerkers, is elke verandering gedoemd te mislukken. Om ervoor te zorgen dat Orbis deze onvoorwaardelijke steun krijgt van al haar medewerkers kan zij (1) medewerkers motiveren (2) zoveel mogelijk obstakels wegnemen (3) goed voorbeeldgedrag erkennen en belonen.

6.1.5.1 MOTIVEREN

Gemotiveerde medewerkers zijn een belangrijke factor bij het realiseren van een organisatieverandering. Gemotiveerde medewerkers zijn creatiever, productiever en werken beter. Orbis kan haar medewerkers motiveren door loopbaanontwikkeling, prestaties van medewerkers te erkennen en waardering voor het werk te tonen.

6.1.5.2 WEGNEMEN VAN OBSTAKELS

Bij een verandertraject is het van belang dat obstakels die medewerkers bemoeilijken, weggenomen worden. Een obstakel kan een systeem zijn van de organisatie die nog niet is afgestemd op de nieuwe visie en strategie zoals een beoordelingssysteem en fysieke zaken kunnen ook meer randvoorwaarden scheppen die zullen leiden tot een succesvolle verandering zoals werkplekinrichtingen.

6.1.5.3 GOED VOORBEELDGEDRAG ERKENNEN EN BELONEN

Medewerkers die de verandering uitdragen dienen erkend en beloond te worden en zullen medewerkers die in eerste instantie niet zo blij waren met de veranderingen, ook geneigd zijn om hetzelfde gedrag te vertonen. Medewerkers die zien dat het gewenst gedrag beloond wordt, zullen ook een omslag maken. Beloningen die OMC kunnen geven zijn: erkenning, complimenten, een presentje, een andere werkplek, et cetera.

6.1.6 STAP 6 GENEREER KORTE TERMIJNSUCCESSEN

Door het genereren van korte termijnsuccessen worden de successen zichtbaar gemaakt voor iedereen bij Orbis. Door successen te delen met medewerkers ontstaat er vertrouwen in het verandertraject. Succes is een sterk bindmiddel in een organisatie, het zorgt voor een wij-gevoel waar iedereen aan wil deelnemen. Orbis kan de meest kleine successen delen met de medewerkers en ze belonen voor de inspanningen die ze geleverd hebben. Een klein succes kan het plaatsen van magnetrons op iedere afdeling zijn.

Orbis kan dit vieren met haar medewerkers door dit succes te communiceren en iedereen deel te laten nemen aan dit succes. Dit succes kan verder gedeeld worden via intranet of Orbuzz om iedereen op de hoogte van het succes.

6.1.7 STAP 7 CONSOLIDEER NOG MEER VERANDERINGEN

Het is belangrijk om na de eerste successen niet af te zwakken maar door te gaan met nog meer veranderingen. Er zal ook gekeken moeten worden naar de al eerder ingevoerde veranderingen.

6.1.7.1 NIET AFZWAKKEN

Een valkuil hierbij kan uitputting zijn. Orbis bevindt zich op dit moment in een tussenfase van oud versus nieuw. Het verandertraject kan hierdoor onder druk komen te liggen en ligt de nadruk op het goed doorzetten van de veranderingen, totdat het verandertraject volledig voltooid is.

6.1.7.2 ANALYSE MAKEN

Het is belangrijk dat Orbis tijdens het verandertraject nauw de voortgang volgt. Er zal een analyse gemaakt moeten worden van alle doorgevoerde veranderingen, als blijkt dat leidinggevend en/of medewerkers moeite hebben met de omslag kan hier tijdig op ingespeeld worden. Middels individuele gesprekken kan er gekeken worden welke problemen zich voortdoen bij de desbetreffende leidinggevende en/of medewerker.

6.1.8 STAP 8 VERANKERING VAN HET VERANDERTRAJECT

De verankeringsfase is de afsluiting van het veranderproces. In deze laatste stap van het verandertraject dient het nieuwe gedrag verankerd te worden. Het is belangrijk voor Orbis dat zij blijft communiceren, evalueren en belonen op het gewenste gedrag.

6.1.8.1 COMMUNICEREN

Communicatie zal niet alleen voor tijdens maar ook na de verandering essentieel blijven. Orbis wil haar medewerkers zoveel mogelijk betrekken bij alle veranderingen in de organisatie. Om dit blijvend te realiseren zullen de resultaten tijdens ieder werkoverleg bekend gemaakt worden. In dit overleg kunnen medewerkers feedback geven op de doorgevoerde veranderingen. Door meningen van diverse invalshoeken te bekijken, kunnen er succesvolle ideeën ontstaan die bruikbaar kunnen zijn voor Orbis. Er zal continu overlegd moeten worden om ervoor te zorgen dat iedereen tevreden blijft in deze nieuwe situatie.

6.1.8.2 EVALUEREN

Het is belangrijk dat alle medewerkers van Orbis ervaren dat de verandering de hele organisatie ten goede is gekomen. Eenmaal per maand zal een nieuwsbrief verspreid worden met daarin de laatste behaalde resultaten en zo blijft iedereen up to date, als men ziet dat de doorgevoerde veranderingen succes boeken, zullen ze het nut ervan inzien en dit zal weer zorgen voor de nodige motivatie.

6.1.8.3 BELONEN OP HET GEWENST GEDRAG

Om het succes van de veranderingen te vieren wordt er een BBQ georganiseerd. Op deze manier wil Orbis laten zien, dat de positieve ontwikkelingen te danken zijn aan de door hun doorgevoerde veranderingen. Zonder het vertrouwen van de medewerkers zou dit nooit gerealiseerd zijn.

6.2 SAMENGEVAT

In dit hoofdstuk wordt de strategie van de implementatie van de huidige naar de gewenste situatie beschreven aan de hand van het verandermodel van Kotter (2002). De eerste stap die OMC moet ondergaan is een urgent gevoel creëren, dit kan gerealiseerd worden door informatieve bijeenkomsten te organiseren. De leidinggevende heeft een voorbeeldrol gedurende het veranderproces omdat zijn of haar handelen symbool staat voor alle medewerkers. De tweede stap is het vormen van een leidende coalitie die hen zal trekken. Dit kan gerealiseerd worden door werkgroepen samen te stellen, een werkgroep kan bestaan uit een lid van de OR, HR, leidinggevende en een oudere medewerker. In de derde stap wordt een nieuwe visie en een strategie ontwikkeld die horen bij de aankomende veranderingen, vervolgens wordt in stap vier deze verandervisie gecommuniceerd door onder andere het intranet. Stap vijf is bedoeld om randvoorwaarden te creëren, dit kan OMC doen door medewerkers te motiveren, obstakels weg te nemen en goed voorbeeld gedrag te erkennen en belonen. In de zesde stap zullen korte termijnsuccessen gegenereerd moeten worden, dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld op iedere afdeling een magnetron te plaatsen en dit succes te delen via Orbuzz. Stap zeven is bedoeld om meer veranderingen te consolideren. In deze stap is het van belang dat OMC niet afzwakt maar het verandertraject nauw blijft volgen. De achtste en tevens laatste stap is bedoeld om het verandertraject te verankeren binnen Orbis. Het is belangrijk dat zij blijft communiceren, evalueren en medewerkers beloont op het gewenst gedrag. In het volgend hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen richting de directie gegeven.

7 Hoe krijg ik melk in de fles?

- Paragraaf 7.1 beschrijft de conclusie van alle deelvragen
- Paragraaf 7.2 beschrijft de aanbevelingen richting directie

7.1 CONCLUSIES

7.1.1. DEELVRAAG 1

De eerste deelvraag luidde als volgt: *“Wat verstaat men onder duurzame inzetbaarheid?”*

Naar aanleiding van literatuurstudie over het begrip duurzame inzetbaarheid kan het onderstaande geconcludeerd worden:

Het begrip duurzame inzetbaarheid is een veelgebruikt onderwerp die veel definities kent. Deze definities zijn divers en toch zit er een rode draad in, alle definities bevatten de elementen: gezondheid, productiviteit en plezier in het werk. Echter om toch één en dezelfde definitie te hanteren heeft Van der Klink e.a. (2010) de opdracht gekregen om een bruikbare definitie te formuleren die door iedereen gebruikt kan worden. Deze definitie luidt als volgt:

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

Tevens komen de al eerder genoemde drie elementen naar voren in het “Huis van Werkvermogen” dat in 2005 geïntroduceerd werd door Prof. J. Ilmarinen. Tenslotte is er sprake van duurzame inzetbaarheid als zowel werkgever als werknemer hun verantwoordelijkheid hiervoor nemen.

7.1.2 DEELVRAAG 2

“Hoe kan duurzame inzetbaarheid ontwikkeld worden en behouden blijven?” is de tweede deelvraag waar een antwoord op gegeven wordt aan de hand van de onderstaande conclusie:

Om een antwoord te geven op deze deelvraag gaan we terug we naar de drie elementen die eerder genoemd zijn in dit onderzoek. Deze elementen – gezondheid, productiviteit – plezier in het werk, zullen allen bijdragen om de duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen en te behouden.

Gezondheid wordt onderverdeeld in drie categorieën namelijk: lichamelijke, geestelijke en maatschappelijk welzijn. Het lichamelijke welzijn kan worden gestimuleerd door lichamelijke activiteiten. De leefstijl van medewerkers speelt een belangrijke rol. Om de leefstijl te verbeteren kan er gebruik gemaakt worden van het BRAVO-kompas. Om het geestelijke welzijn te bevorderen kan de functie geanalyseerd worden op basis van het ‘welzijngelhalte’ door middel van het WEBA-model. Dit model richt zich op de kenmerken van de arbeidsplaats en niet het individu.

Met deze methode wordt de arbeidsplaats beoordeeld op de mate waarin die de kans op stress verhoogt en de mogelijkheid tot leren verkleint.

Om het maatschappelijk welzijn te bevorderen kan er gedacht worden aan de veranderde arbeidsrelaties, de technologische ontwikkelingen en de schaarste op de arbeidsmarkt.

Om de productiviteit en daarmee de kwaliteit van arbeid te kunnen bevorderen wordt er gebruik gemaakt van het model van de 4A's. Dit model beschrijft de vier belangrijkste elementen van het werk die gevolgen kunnen hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze elementen zijn de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden.

Plezier in het werk is afhankelijk van een aantal factoren zoals inhoud van het werk, werkomgeving, collega's maar ook eigen verwachtingen en keuzes spelen een rol. Om ervoor te zorgen dat de motivatie en arbeidstevredenheid van medewerkers op peil blijft, wordt er gebruik gemaakt van het Job Characteristic Model van Karasek (1976). Het JC-model gaat ervan uit dat een hoge intrinsieke werkmotivatie, een hoge arbeidstevredenheid en een hoge groeifactor tot stand zal komen mits hij voldoet aan drie basiskennmerken voor de motivatie en arbeidstevredenheid van mensen namelijk: de werknemer moet het werk als zinvol ervaren, hij of zij moet zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten en hij of zij moet de resultaten van zijn of haar werk kennen. De motivatie en arbeidstevredenheid hebben invloed op de mate waarin iemand met plezier naar het werk gaat en dit met plezier uitvoert.

7.1.3 DEELVRAAG 3

De derde deelvraag luidde als volgt: *"Hoe ziet de specifieke situatie bij OMC eruit?"* Door middel van een face-to-face enquête met de directie en RvB is het volgende geconcludeerd:

Uit het interview is gebleken dat de directie/RvB verwacht dat het instrument inzicht verschaft omtrent de problemen die veroorzaakt zullen worden door de vergrijzing en dat er duidelijkheid komt wat de problemen zijn waar zowel leidinggevenden als medewerkers tegenaan lopen.

OCM kampt met een aantal knelpunten, één van die knelpunten is dat leidinggevenden problemen ervaren met hun oudere medewerkers en hier zijn een aantal maatregelen terug te vinden op intranet. Uit het interview is gebleken dat de directie/RvB geen zicht heeft of deze maatregelen ook daadwerkelijk in acht worden genomen door leidinggevenden.

Uit het interview kunnen we concluderen dat OMC voor een aantal uitdagingen staat. Allereerst zal de organisatie de uitstroom moeten beperken door medewerkers langdurig aan het werk te houden, vervolgens zullen de oudere medewerkers geprikkeld moeten worden om het ziekteverzuim tegen te gaan. Hier komt duurzame inzetbaarheid aan te pas.

7.1.4 DEELVRAAG 4

"Welke behoeften komen voort vanuit de leidinggevenden in deze specifieke situatie in het kader van duurzame inzetbaarheid?" is de vierde deelvraag van dit onderzoek. Naar aanleiding van een halfgestructureerd interview met 10 leidinggevenden van diverse afdelingen is onderstaande conclusie ontstaan:

Er kan geconcludeerd worden dat de knelpunten die voortkomen uit de gesprekken van 10 leidinggevendenden een denkwijze is dat een globaal beeld geeft van knelpunten die zich op verschillende afdelingen voortdoen. De knelpunten verschillen van omgaan met digitalisering tot en met de toename van lichamelijke klachten. De behoeften die 10 leidinggevendenden hebben vormen ook een denkwijze dat een globaal beeld geeft van de totale behoeften die zich op verschillende afdelingen voortdoen zoals; loopbaanbegeleiding, jobrotation, jobcoaching, talentmanagement, ouderenbeleid, ergo-beleid en demotie-beleid.

7.1 5 DEELVRAAG 5

De vijfde deelvraag luidde als volgt: *“Hoe wordt de aansturing van leidinggevendenden op het gebied van duurzame inzetbaarheid door medewerkers ervaren?”* Om ervaringen van medewerkers met betrekking tot de aansturing van hun leidinggevendenden in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van schriftelijke enquêtes. Dit heeft tot de volgende conclusie geleidt:

27,2% van de respondenten geven aan dat hun leidinggevende voldoende aandacht heeft voor de levensfase waar zij zich op dit moment in bevinden. 26,1% vindt dat hun leidinggevende constructief meedenkt over de mogelijke veranderingen in de loopbaan van de medewerkers. Daarnaast geeft meer als de helft van de respondenten (51%) aan dat hun leidinggevende voldoende aandacht schenkt voor de persoonlijke behoeften. 57,6% van de respondenten geven aan dat ze waardering krijgen voor het werk dat afgeleverd moet worden. Ten slotte geeft 12% van de respondenten aan dat hun leidinggevende geen onderscheid maakt tussen jonge en oude medewerkers.

7.1.6 DEELVRAAG 6

“Hoe ziet de gewenste situatie inzake het bevorderen van duurzame inzetbaarheid voor leidinggevendenden bij OMC eruit?” is de zesde deelvraag waar een antwoord op gegeven wordt. De gewenste situatie is beschreven vanuit drie invalshoeken namelijk OMC, de leidinggevendenden en de oudere medewerkers.

OMC heeft in de gewenste situatie een beleid ingevoerd waarmee zij bijdraagt aan de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van al haar medewerkers. Het duurzaam inzetbaarheidbeleid bevat alle elementen die gericht zijn op de gezondheid en de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

De leidinggevende zal altijd deels verantwoordelijk blijven voor de inzetbaarheid van alle medewerkers. De leidinggevende besteedt in de gewenste situatie meer aandacht aan zaken die medewerkers belangrijk achten zoals; gezondheid, waardering, persoonlijk ontwikkeling, loopbaan en levensfase.

In de gewenste situatie zijn medewerkers zich ervan bewust dat zij een grote rol spelen als het gaat om duurzame inzetbaarheid, immers zij weten wat nodig is om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Medewerkers nemen zelf initiatief en zijn verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid, dit doen zij mede door zelf een bijdrage te leveren door open te staan voor veranderingen en proactief mee te werken aan eigen loopbaanontwikkeling.

7.1.7 DEELVRAAG 7

De zevende deelvraag luidde als volgt: “Welke interventies kunnen toegepast worden in de gegeven specifieke situatie en welke daarvan zijn bijzonder bruikbaar voor leidinggevendenden? Naar aanleiding van het onderstaande is het volgende geconcludeerd:

Duurzame inzetbaarheid is geen concept omdat iedere organisatie en individu anders is en juist dit vraagt om maatwerk. Duurzame medewerkers zijn gezond, tevreden, betrokken en competent. Deze elementen komen terug in een duurzaam inzetbaarheidbeleid en dit kan binnen Orbis Medisch Centrum toegepast worden. Naargelang de situatie kunnen specifieke interventies ingezet worden die zich richten op dat ene element waar leidinggevendenden zowel oudere medewerkers behoefte aan hebben.

7.1.8 DEELVRAAG 8

“Welke stappen dient OMC te doorlopen om de gekozen interventies te kunnen implementeren?” is de achtste en tevens laatste deelvraag waar het onderstaande antwoord op gegeven wordt:

Om de gekozen interventies te implementeren kan het achtstappenmodel van Kotter (2002) gebruikt worden. Al deze stappen hebben een aandeel in het slagen van de verankering. Bij elk van de acht stappen zijn adviezen gegeven voor OMC om hun in de goede richting te brengen. Deze adviezen dient OMC te handhaven om het proces zo goed mogelijk te laten doorlopen en hiermee succesvol te implementeren.

7.1.9 HOOFDVRAAG

“Met welke interventies kunnen leidinggevendenden oudere medewerkers duurzaam inzetbaar houden gegeven de specifieke situatie van Orbis Medisch Centrum?”

Alle genoemde interventies zijn bruikbaar voor leidinggevendenden om oudere medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Er zal alleen gekeken moeten worden naar het individu omdat iedere afdeling en iedere medewerker andere wensen en behoeften hebben. Bij interventies op individueel niveau is het vooral van belang dat er sprake is van maatwerk, waarbij goed aangesloten wordt op de wensen, behoeften en mogelijkheden van iedere medewerker.

7.2 AANBEVELINGEN

Er is getracht de aanbevelingen zo concreet en toepasbaar mogelijk te formuleren. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in een aantal categorieën.

■ Afdelingen

Uit een eerdere inventarisatie is gebleken dat de meeste problemen plaatsvinden op de afdeling Anesthesie & Recovery. Op deze afdeling is 38% van de medewerkers ouder dan 50 jaar, dit zijn 13 van de 34 medewerkers. Voor een OK-afdeling is dit percentage enorm want het werk is fysiek zwaar omdat medewerkers uren aan een stuk op de operatiekamer werken met vaak hele zware attributen. Het is daarom aan te bevelen om te beginnen bij deze afdeling en met name aan de gezondheid omdat deze de basis vormt van duurzame inzetbaarheid.

Het is aan te bevelen om ook aan de slag te gaan met de afdeling Poliklinische Operatiekamer (P.O.K.'s) omdat 90% van de medewerkers ouder is dan 50 jaar (9 van de 10 medewerkers). Medewerkers zijn vaak lichamelijk zwaar belast omdat het werken op deze afdeling vaak repeterend is. Men moet hier veel gebogen werken, hierdoor krijgen ze veel rugklachten. Het is aan te bevelen om bij deze afdeling ook te kijken naar interventies die gericht zijn op de gezondheid.

Het is aan te bevelen om daarna aan de slag te gaan met de afdeling Medische technologie omdat 60% van de medewerkers ouder is dan 50 jaar (6 van de 10 medewerkers). Deze medewerkers zijn moeilijk te vervangen omdat het een specifiek vakgebied betreft waarvoor een specifieke opleiding (MTA) voor nodig is. Het is aan te bevelen om op deze afdeling te kijken naar interventies die gericht zijn op de mobiliteit van medewerkers.

■ Interventies

Het is aan te bevelen om een inventarisatie te maken per afdeling en per individu omdat zij verschillen kunnen interventies op maat worden aangeboden.

■ Beleid

Het is aan te bevelen om een duurzaam inzetbaarheidbeleid op te zetten, waarbij niet alleen het voorkomen en beperken van verzuim centraal staat, maar met dit beleid voorziet OMC haar medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. Wat dit precies inhoudt, verschilt per afdeling en per individu. Het kan hierbij gaan om gezondheid, motivatie, loopbaan, arbeid- of privésituatie. Het doel van een duurzaam inzetbaarheidbeleid is om medewerkers productiever te maken.

■ Implementatie

Om veranderingen te doen slagen is het aan te bevelen om het uitgebreide stappenplan van Kotter beschreven in hoofdstuk 6 te volgen. Het is aan te bevelen om veel aandacht te schenken aan communicatie gedurende het veranderproces. Open en eerlijkheid naar alle lagen binnen OMC is cruciaal waarbij het informeren van medewerkers en het beantwoorden van vragen een voorzorgsmiddel is om onrust en onduidelijkheden te voorkomen. Communicatie is belangrijk om opkomende weerstand tegen te gaan.

Lijst van afkortingen

Bila	Bilateraal
BBQ	Barbeque
EVD	Electronisch verpleegkundig dossier
HR	Human Resource management
FTE	Fulltime-equivalent
IGM	Integraal Gezondheidsmanagement
MT	Managementteam
NNGB	Nederlandse Norm Gezond Bewegen
OMC	Orbis Medisch Centrum
OK	Operatiekamer
OR	Ondernemingsraad
Orbuzz	Intern magazine
PGP	Persoonlijk gezondheidsplan
PLB	Persoonlijke levensfasebudget uren
PMO	Preventief medisch onderzoek
POP	Persoonlijk ontwikkelplan
RVB	Raad van Bestuur
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden
WAI	Work Ability Index
ZZP	Zelfstandige zonder personeel

Begrippenlijst

Arbeidsparticipatie	Deelname aan betaalde arbeid
Arbeidstevredenheid	De mate waarin iemand tevreden is over de manier waarop arbeid wordt uitgevoerd
Babyboomgeneratie	Bevolkingsgroep die vlak na de tweede wereldoorlog is geboren
Belasting	Draaglast
Belastbaarheid	Het vermogen tot het leveren van prestaties en kunnen omgaan met tegenslagen
Degradatie	verlaging
Diagnostiek	Methoden die gebruikt worden om een ziekte vast te stellen
Digitalisering	Informatie omzetten naar een digitale (elektronische) vorm
Efficiëncy	Doelmatigheid
Frequent verzuim	Veelvuldige afwezigheid
Fysiek	Lichamelijk
Groeisatisfactie	Tevreden zijn met het proces
Harmony	Roosterplansysteem van Orbis Medisch Centrum
ICT-voorzieningen	Informatie en communicatie technologische middelen
Intranet	Bedrijfsnetwerk
Intrinsieke motivatie	Enthousiasme dat van binnenuit komt
Instroom	Toeloop van personeel
Jaargesprek	Een gesprek dat eenmaal per jaar plaatsvindt waarin diverse onderwerpen aan bod komen.
Medisch	Wat te maken heeft met geneeskunde
Mentaal	Geestelijk
Mijn Orbis	Digitale personeelsdossier van Orbis Medisch Centrum
Ontgroening	Het afnemen van het percentage jongeren in de bevolking
Paramedisch	Beroepen die samenhangen met geneeskunde
Preventie	Voorkoming van
Psychisch	Geestelijk
Selffulfilling prophecy	Foute definitie van de situatie die gedrag oproept waardoor de foute definitie wordt waargemaakt
Sodexo	Cateringbedrijf
Respondent	Een persoon die deelneemt aan een marktonderzoek
Span of control	Aantal mensen dat een manager/leidinggevende onder zich heeft
Uitstroom	Medewerkers die de organisatie verlaten
Vergrijzing	Toename van het aantal ouderen op de totale beroepsbevolking
Ziekteverzuim	Afwezig op de werkvloer wegens ziekte

Literatuurlijst

Boeken, rapporten, nota's

- Boeije, H. (2005). *Wat wordt verstaan onder kwalitatief onderzoek?* Boom Onderwijs.
- Cohen, S. & Kotter, P. (2002) *Het hart van de verandering*. Den Haag.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters-Noordhoff.
- Ruysseveldt, van, J. e.a. (1998). *Organiseren van mens en arbeid: hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Kluwer.
- Stoffelsen, J.M. (2007). *Handboek Levensfasebewust Personeelsbeleid*. Kluwer.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Boom Lemma

Online artikelen

- Bleeker, M. (2011). Hoe ouderen moeten blijven leren. Pw de Gids.
<http://pwdegids.nl/artikel/hoe-ouderen-moeten-blijven-leren/>
Datum laatste mutatie: 12 mei 2013
- Bouman, L. (2013). HR: werknemers moeten zelf aan duurzame inzetbaarheid werken. HR Praktijk
<http://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/hr-werknemers-moeten-zelf-aan-duurzame-inzetbaarheid-werken>
Datum laatste mutatie: 7 mei 2013
- Pisu, P. (2013). Duurzame inzetbaarheid van medewerkers; 3 concrete oplossingen! Expeditie duurzaam.
<http://www.expeditieduurzaam.nl/duurzaam-hr/duurzame-inzetbaarheid-van-medewerkers-3-concrete-oplossingen>
Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
- Stanley. (2011). Tips en redenen om te stoppen met roken. Infonu.
<http://www.expeditieduurzaam.nl/duurzaam-hr/duurzame-inzetbaarheid-van-medewerkers-3-concrete-oplossingen>
Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
- Hemminga, M. (2002). Interne communicatie bij veranderingen. Communicatiecoach.
<http://www.communicatiecoach.com/interne-communicatie/interne-communicatie-bij-verandering/>
Datum laatste mutatie: 15 mei 2013
- Hendrikse, M. (2012). Tien redenen waarom mensen weerstand bieden aan veranderingen. PenOactueel.
<http://www.penoactueel.nl/HR-Strategie/Algemeen/2012/10/Tien-redenen-waarom-mensen-weerstand-bieden-aan-verandering-PENO008835W/>
Datum laatste mutatie: 15 mei 2013

Online bronnen

■ www.123management.nl	Datum laatste mutatie: 13 mei 2013
■ www.abbas-fonds.nl	Datum laatste mutatie: 10 mei 2013
■ www.arboportaal.nl	Datum laatste mutatie: 11 mei 2013
■ www.astri.nl	Datum laatste mutatie: 26 april 2013
■ www.blackboard.zuyd.nl	Datum laatste mutatie: 10 mei 2013
■ www.blikopwerk.nl	Datum laatste mutatie: 27 maart 2013
■ www.carrieretijger.nl	Datum laatste mutatie: 15 mei 2013
■ www.fme.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.gezondisa.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.gezondenzeker.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.hanze.nl	Datum laatste mutatie: 12 mei 2013
■ www.healthservices.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.hrstrategie.nl	Datum laatste mutatie: 2 juni 2013
■ www.instituutgak.nl	Datum laatste mutatie: 30 april 2013
■ www.intranet.orbis.local.nl	Datum laatste mutatie: 11 februari 2013
■ www.kindenadolescent.nl	Datum laatste mutatie: 12 mei 2013
■ www.levensfase.zoetwaren.nl	Datum laatste mutatie: 11 mei 2013
■ www.leeftijdophetwerk.nl	Datum laatste mutatie: 12 mei 2013
■ www.managementsite.nl	Datum laatste mutatie: 15 mei 2013
■ www.nisb.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.passion4work.nl	Datum laatste mutatie: 12 mei 2013
■ www.pluimen.nl	Datum laatste mutatie: 28 mei 2013
■ www.orbisconcern.nl	Datum laatste mutatie: 26 maart 2013
■ www.ornet.nl	Datum laatste mutatie: 15 mei 2013
■ www.osha.europa.eu	Datum laatste mutatie: 7 mei 2013
■ www.personeelsnet.nl	Datum laatste mutatie: 29 april 2013
■ www.preventie-werk.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.scienceprogress.nl	Datum laatste mutatie: 14 mei 2013
■ www.slideshare.net	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.statline.cbs.nl	Datum laatste mutatie: 5 februari 2013
■ www.stichtingveiligehaven.nl	Datum laatste mutatie: 9 mei 2013
■ www.teamonderwijs.nl	Datum laatste mutatie: 13 mei 2013
■ www.tevredenheidsonderzoek.com	Datum laatste mutatie: 3 juni 2013
■ www.thuishulp.nl	Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
■ www.vdwwg.nl	Datum laatste mutatie: 20 februari 2013
■ www.welzijnderoos.nl	Datum laatste mutatie: 5 mei 2013
■ www.werkenindeggz.nl	Datum laatste mutatie: 23 maart 2013
■ www.who.int	Datum laatste mutatie: 11 mei 2013
■ www.wikipedia.org	Datum laatste mutatie: 5 mei 2013
■ www.zakelijkfonu.nl	Datum laatste mutatie: 12 mei 2013

Online monografie

- *Actief ouder worden in Nederland*. (2012). Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, Den Haag.
<http://publ.nidi.nl/output/books/nidi-book-86.pdf>
Datum laatste mutatie: 12 februari 2013
- *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere medewerkers*. (2004). Rapportage TNO Arbeid, Hoofddorp.
http://www.tno.nl/downloads/V-191_de_mythe_doorbroken.pdf
Datum laatste mutatie: 2 mei 2013
- *Dossier Duurzame Inzetbaarheid*. (2011). Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Duurzame_inzetbaarheid/D_Duurzame_Inzetbaarheid.pdf
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- *Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde*. (2011). Rapportage Gedrag & Organisatie, Boom Lemma, Den Haag.
[http://annetdelange.nl/data/_uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_\(Working_Copy\).pdf#page=37](http://annetdelange.nl/data/_uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_(Working_Copy).pdf#page=37)
Datum laatste mutatie: 26 april 2013
- *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau*. (2012). Rapportage van Ecorys, Rotterdam.
http://www.ecorys.nl/contents/uploads/factsheets/294_1.pdf
Datum laatste mutatie: 29 april 2013
- *Duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers*. (2006). Rapportage IVA, Tilburg.
http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/73/73_oa_11 Onderzoeksrapportageduurzame_inzetbaarheid.pdf
Datum laatste mutatie: 29 april 2013
- *Duurzaam Inzetbaar: Werk als waarde*. (2010). Rapport in opdracht van ZonMw.
<http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>
Datum laatste mutatie: 5 mei 2013
- *Integraal gezondheid smanagement (IGM)*. (2003). Eindrapportage van TNO arbeid, Hoofddorp.
<http://www.baart-raaijmakers.nl/files/File/14669rapportigmeindrapportagedef.pdf>
Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
- *Investeren in bewegen op de werkvloer loont*. (2011). Rapportage van Nederland Instituut voor Sport en Bewegen, Den Haag.
<http://beheer.nisb.nl/cogito/modules/uploads/docs/98341319117379.pdf>
Datum laatste mutatie: 9 mei 2013
- *Levenslang inzetbaar*. (2005). Rapportage TNO kwaliteit van leven/arbeid, Den Haag.
http://www.cmhf.nl/wp-content/uploads/2012/10/071206_leeftijdsbewust_personneelsbeleid_gemeenten.pdf
Datum laatste mutatie: 6 mei 2013
- *Meer winst met bewegen*. (2007). Brochure geschreven door TNO in samenwerking met NIGZ en NISB, Den Haag.
http://www.loketgezondleven.nl/object_binary/o12341_meer-bewegen-kan-uw-bedrijf-winst-opleveren.pdf
Datum laatste mutatie: 10 mei 2013
- *OR informatie*. (2012). A Wolter Kluwer Business, Alpen aan den Rijn, Jaargang 38, nr.3.

<http://orinformatie.onlinetouch.nl/22/33>

Datum laatste mutatie: 27 maart 2013

- *Oude werknemers door de lens van de werkgever.* (2007). Rapport Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, Den Haag.

http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/nidi-report74_oudere_wn_door_de_lens_van_de_wg.pdf

Datum laatste mutatie: 29 april 2013

- *Stoppen of doorgaan?* (2011). Rapportage Gedrag & Organisatie, Boom Lemma, Den Haag.

[http://annetdelange.nl/data/_uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_\(Working_Copy\).pdf#page=37](http://annetdelange.nl/data/_uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_(Working_Copy).pdf#page=37)

Datum laatste mutatie: 26 april 2013

- *Tenminste houdbaar tot.* (2011). Rapportage van Schouten & Nelissen, Zaltbommel.

http://sesam.snr.nl/thema/pdf/Boek_Tenminste-houdbaar-tot.pdf

Datum laatste mutatie: 29 april 2013

- *Tijd voor gezond gedrag.* (2002). Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, Bilthoven.

<http://rivm.openrepository.com/rivm/bitstream/10029/9171/1/270555004.pdf>

Datum laatste mutatie: 27 maart 2013

- *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* (2011) Open Universiteit.

<http://www.leuftinkstichting.nl/wp-content/uploads/2012/02/Vitaliteitsmanagement-Je-hoeft-niet-ziek-zijn-om-beter-te-worden-Oratie-prof-Tinka-van-Vuuren.pdf>

Datum laatste mutatie: 27 maart 2013

- *Wat is lichamelijke activiteit?* (2011). Nationaal Kompas Volksgezondheid, Bilthoven.

<http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/leefstijl/lichamelijke-activiteit/wat-is-lichamelijke-activiteit/>

Datum laatste mutatie: 5 mei 2013

- *Werkt grijs door?* (2006) Tweede meting attitude en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen, Rotterdam.

http://www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/downloads/30/30_werkt_grijs_door.pdf

Datum laatste mutatie: 12 mei 2013

- *Work Ability Index: Informatiebrochure.* (2009). Stichting Blik op Werk, Den Haag.

<http://www.blikopwerk.nl/Content/Media/9014251a397d4e4380596ffa81a0718d/WAI-informatiebrochure.pdf>

Datum laatste mutatie: 27 maart 2013

Lijst met bronvermelding

- http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Duurzame_inzetbaarheid/D_DuurzameInzetbaarheid.pdf
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- Bezettingsoverzicht 2008-2013 Orbis Medisch Centrum
Datum laatste mutatie: 14 februari 2013
- [http://blackboard.hszuyd.nl/@@/F622A0AE75B3FC010069484F559118DB/courses/1/H-H-69/content/_714121_1/Minor%20DD%20week%203.ppt#317,39,Dia 39](http://blackboard.hszuyd.nl/@@/F622A0AE75B3FC010069484F559118DB/courses/1/H-H-69/content/_714121_1/Minor%20DD%20week%203.ppt#317,39,Dia_39)
Datum laatste mutatie: 28 mei 2013
- <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/C4EDE847-BA55-447D-90F4-EB6CD281DB8C/0/pb12n073.pdf>
Datum laatste mutatie: 14 februari 2013
- <http://cbs.nisb.nl/30minuten/page/381/Beweegnorm>
Datum laatste mutatie: 16 mei 2013
- <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://www.encyclo.nl/begrip/maatschappelijk%20welzijn>
Datum laatste mutatie: 14 maart 2013
- http://www.fme.nl/Advies/Adviesgroepen/FME_Advies/Adviesdiensten/Flexibiliteit_en_inzetbaarheid/Wat_kan_FME_voor_u_betekenen/Duurzame_inzetbaarheid
Datum laatste mutatie: 14 mei 2013
- http://www.gezondenzeker.nl/wat_is_nu_een_ergocoach.html
Datum laatste mutatie: 15 mei 2013
- <http://www.hr-kiosk.nl/xbook/id/6759>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://intranet/omc/beleidenorganisatie/beleidplanjaarverslagen/1063211/>
Datum laatste mutatie: 5 juni 2013
- <http://www.ixly.nl/duurzame-inzetbaarheid>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- Kluytmans, F.(2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Wolters-Noordhoff
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- http://www.leeftijdswerk.be/html/pdf/D1_Leefijdsspiegel_servicepunt.pdf
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://mens-en-gezondheid.infonu.nl/beauty/18711-tomaten-zijn-goed-tegen-t-huidverouderingsproces-en-kankers.html>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- [http://www.orbisconcern.nl/fileadmin/user_upload/Orbis_Algemeen/Jaarverslag_Orbis_Medisch en Zorgconcern 2011.pdf](http://www.orbisconcern.nl/fileadmin/user_upload/Orbis_Algemeen/Jaarverslag_Orbis_Medisch_en_Zorgconcern_2011.pdf)
Datum laatste mutatie: 3 juni 2013
- Presentatie Orbis Medisch en zorgconcern: Introductie nieuwe medewerkers
Datum laatste mutatie: 14 februari 2013

- <http://www.personeelslog.nl/2012/12/02/doe-eens-wat-aan-je-duurzame-inzetbaarheid/>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://www.pluimen.nl/waardeer-en-motiveer/motiveer-je-collegas-door-je-waardering-te-tonen/>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://www.preventned.nl/onze-diensten/werkvermogensmonitor/huis-van-werkvermogen/>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://www.tevredenheidsonderzoek.com/Medewerkers/Tevredenheid.htm>
Datum laatste mutatie: 12 mei 2013
- http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=58
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- [http://www.umcg.nl/NL/UMCG/KennisInZicht/Eerdere%20edities/Webmagazine_mei_2012/Pages/Het gaat uitdrukkelijk om de werknemer %C3%A9n zijn omgeving.aspx](http://www.umcg.nl/NL/UMCG/KennisInZicht/Eerdere%20edities/Webmagazine_mei_2012/Pages/Het_gaat_uitdrukkelijk_om_de_werknemer_%C3%A9n_zijn_omgeving.aspx)
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013
- <http://www.vilans.nl/Pub/Home/Home-Weblog/Schets-van-een-generiek-individueel-zorgplan.html>
Datum laatste mutatie: 14 mei 2013
- <https://nl.wikipedia.org/wiki/Gezondheid>
Datum laatste mutatie: 7 maart 2013

Bijlagen



I ONDERZOEKSMETHODE

Onderzoeksbenaderingen

Onderzoek kan op twee manieren worden opgezet in kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Verhoeven (2011) omschrijft kwantitatief onderzoek als een onderzoek gericht op cijfermatige informatie, waarbij de onderzoeker gebruik maakt van statistische technieken om een beschrijving van de resultaten te geven om vervolgens de verwachtingen over deze resultaten te toetsen. Kwalitatief onderzoek is niet gericht op cijfermatige informatie, maar wordt toegepast wanneer diepgaande informatie over motieven, denkbeelden, gedrag en emoties gewenst is. (Maso & Smaling, 1998). Kwalitatief onderzoek wordt toegepast om een beeld te krijgen van wat er leeft onder de doelgroep. (Boeije, 2005:27) Dit onderzoek is opgebouwd volgens de methode van kwalitatief en kwantitatief onderzoek, dit wordt triangulatie genoemd. Triangulatie houdt in dat kwalitatieve en kwantitatieve methoden worden gecombineerd in één onderzoeksopzet. Dit verhoogt de geldigheid van de onderzoeksresultaten. (Verhoeven, 2011:31)

Kwalitatieve methode

- Literatuuronderzoek: literatuuronderzoek maakt deel uit van elk onderzoek en is daarom onmisbaar (Verhoeven, 2011). Een literatuurstudie vindt plaats om meer helderheid te verschaffen wat betreft het onderwerp duurzame inzetbaarheid en om na te gaan of er al eerder onderzoek is verricht naar duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek is er sprake van secundaire literatuur omdat het geen nieuw onderwerp betreft, maar talloze rapportages over duurzame inzetbaarheid te vinden zijn. (Verhoeven, 2011:151-152).
- Halfgestructureerde interview: om een helder beeld te krijgen van de behoeften van leidinggevend is er in dit onderzoek gekozen voor een halfgestructureerde interview met behulp van een topiclijst. In deze methode van dataverzameling biedt de onderzoeker alle ruimte voor de inbreng van de respondent. (Verhoeven, 2011:150). Het is belangrijk dat de onderzoeker inspeelt op de situatie en dan ter plekke bedenkt of het antwoord dat gegeven is geworden door de respondent voldoende is of dat doorvragen nodig is (Boeije, 2005).

Kwantitatieve methode

- Surveyonderzoek: Een survey wordt gebruikt om meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen personen te meten. De methode van een surveyonderzoek is gestructureerd, dit betekent dat de vraagstelling van tevoren vaststaat waarbij de respondent kan kiezen uit een klein aantal antwoordmogelijkheden (Verhoeven 2011:116). In dit onderzoek is er gekozen om gebruik te maken van een face-to-face enquête om de specifieke situatie van de organisatie in kaart te brengen. Deze vorm van surveyonderzoek wordt gebruikt om respondenten een vragenlijst voor te leggen waarbij de onderzoeker de antwoorden persoonlijk noteert. (Boeije, 2005).
Er is ook gekozen voor schriftelijke enquêtes om ervaringen van medewerkers met betrekking tot de aansturing van hun leidinggevend in kaart te brengen. Deze vragenlijsten werden per post verstuurd aan de desbetreffende respondenten.

Populatie

De populatie in dit onderzoek is driedelig en bestaat uit de directie/Raad van Bestuur, 10 leidinggevenden van verschillende afdelingen en 155 medewerkers van 50 jaar en ouder met een vast dienstverband.

Steekproef

- Doelgerichte steekproef: bij het maken van een selectie is er gebruik gemaakt van het bezettingsoverzicht (2013) van OMC. Omdat er in dit onderzoek alleen gekeken is naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers vanaf 50 jaar met een vast dienstverband heeft er een doelgerichte steekproef plaatsgevonden. Volgens Verhoeven (2011) is er bij een doelgerichte steekproef sprake van selectie op basis van bepaalde kenmerken. Een doelgerichte steekproef heeft als doel informatie te halen daar waar die zit. (Verhoeven, 2011:191). Uiteindelijk zijn alle respondenten geselecteerd die 50 jaar en ouder zijn.

Kwaliteit van het onderzoek

- Betrouwbaarheid: een onderzoek wat vrij is van toevallige fouten is betrouwbaar. De betrouwbaarheid van dit onderzoek kan worden vergroot door standaardisering van methoden (Boeije, 2005). Om de betrouwbaarheid te vergroten van kwantitatieve methode is er gebruik gemaakt van (1) een standaardlijst, waarbij het interview wordt opgenomen door middel van een spraakrecorder, zodat antwoorden letterlijk overgenomen kunnen worden en (2) er is gebruik gemaakt van een likertschaal waarbij de respondenten telkens op dezelfde wijze antwoord kunnen geven, met behulp van dezelfde oplopende antwoordcategorieën. (Swanborn, 2010).

Om de betrouwbaarheid van de kwalitatieve methode te vergroten is aangegeven dat er geen namen verwerkt zullen worden in dit onderzoek om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

- Validiteit: hangt samen met de geldigheid en de zuiverheid van onderzoeksresultaten. Verhoeven (2011) bedoelt hiermee dat “we meten wat we willen weten” en dat er bij het onderzoek geen systematische fouten zijn gemaakt. Er zijn twee vormen van validiteit namelijk interne en externe validiteit. Interne valide betekent dat de onderzoeker de juiste conclusies kan trekken, als de conclusies uit dit onderzoek toegepast kunnen worden op een grotere groep personen dan zijn deze resultaten generaliseerbaar. Dat is de externe valide van het onderzoek. (Verhoeven, 2011:37-38).

II INTERVIEW LEEFTIJDSSPIEGEL

Stakeholders

Helen Mertens: Medisch directeur
Cees Sterk: Voorzitter/RvB
Nathalie Ventriglia: Stagiaire HR

Datum: 8 maart 2013
Tijdstip: 13.00 – 14.00 uur
Plaats: K&E A – ruimte 2

Stap 1 Is er een probleem?

1. Waarom is 'ouder worden' in uw organisatie belangrijk?

- a. Medewerkers hebben behoefte aan (nadere) informatie
- b. Kosten beheersen
- c. Kennis/ervaring behouden, ontwikkelen of overdragen tussen generaties
- d. Medewerkers willen zichzelf ontwikkelen om bij te blijven met nieuwe ontwikkelingen
- e. Met het stijgen van de leeftijd of verblijftijd in de functie kan de (fysieke of mentale) werkbelasting/werkdruk in individuele situaties een knelpunt gaan vormen
- f. Beperken van de uitstroom
- g. Waarborgen dat de organisatie in de toekomst voldoende medewerkers heeft om het werk te doen
- h. De organisatie heeft straks behoefte aan de 'vitale senior'
- i. De babyboomgeneratie vergrijst, gaat massaal de organisatie verlaten en noodzaakt tot vervanging
- j. Medewerkers willen meer eigen keuzes maken in de verschillende fasen van hun loopbaan
- k. Ouderen zijn steeds belangrijker voor de positie van de organisatie in de afzetmarkt
- l. Het is een relevant onderwerp gezien mijn belang c.q. verantwoordelijkheid in deze organisatie
- m. Anders, namelijk

2. Wat verwacht u van de leeftijdsspiegel?

- a. Dat de leeftijdsspiegel signaleert wat leiding cq. medewerkers dagelijks in hun omgeving ervaren
- b. Dat een medewerker met zijn direct leidinggevende op constructieve wijze over de uitkomst wil praten
- c. Dat medewerkers kunnen zien of de leiding serieus met dit onderwerp (verder) aan de slag wil gaan
- d. Dat het medewerkers helpt om hun verantwoordelijkheid bij het inzetbaar blijven beter te verwoorden
- e. Nagaan of medewerkers in alle leeftijdsklassen voldoende bijdragen aan het bedrijfsresultaat
- f. Vaststellen hoe men (leiding cq. medewerkers) elkaar kan helpen om gezond en inzetbaar te blijven
- g. Anders, namelijk

3. Waar staat uw organisatie op dit moment?

- a. Het is de eerste keer dat het onderwerp aan de orde komt
- b. Het is een belangrijk onderwerp, maar er is nog niet serieus bij stilgestaan
- c. Men wil het onderwerp op de agenda zetten, maar dat lukt (nog) niet
- d. De organisatie is met voorbereidingen van activiteiten bezig
- e. De organisatie heeft net de eerste activiteiten in gang gezet of achter de rug
- f. De organisatie is er al jaren structureel mee bezig en weet te leren van ervaringen
- g. Anders, namelijk

4. Dit zijn relevante kenmerken van de huidige situatie in uw organisatie.

- a. Management vindt 'ouder worden' een belangrijk onderwerp
- b. Medewerkers vinden 'ouder worden' een belangrijk onderwerp
- c. Het is normaal dat medewerkers blijven in hun ontwikkeling
- d. Het werk stelt hoge fysieke eisen aan medewerkers
- e. Het werk stelt hoge mentale eisen aan medewerkers
- f. Medewerkers bereiken gewoonlijk gezond de eindstreep
- g. Direct leidinggevend en gaan constructief om met 'ouder worden'
- h. Wanneer je het werk niet goed meer aan kan, dan is het normaal om tijdig te bespreken wat mogelijke oplossingen zijn
- i. Er bestaat in de organisatie eenduidigheid over wat 'jong' en 'oud' is
- j. De arbeidsvoorwaarden zijn gericht op een specifieke leeftijdsgroep
- k. Anders, namelijk

5. Tegen welke knelpunten loopt u organisatie nu aan als het gaat om 'ouder worden'?

6. Hoe gaat uw organisatie nu om met het 'ouder worden'?

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

8. Wilt u onder A en B aangeven hoe het met de relevante cijfers in uw organisatie zit?

A. Kent u de cijfers van het personeelsbestand over de volgende onderwerpen?

- a. Leeftijdsopbouw van het personeelsbestand
- b. Verzuim
- c. Deelname aan opleidingen naar leeftijd
- d. Mogelijkheden tot (interne of externe) loopbaanstappen en hoeveel er gebruik van wordt gemaakt

B. Vul de onderstaande tabel in om de personeelsopbouw naar leeftijd in kaart te brengen

Tabel 1: Orbis Medisch Centrum

<i>Leeftijdscategorie</i>	<i>Aantal</i>
0 – 24 jaar	
25 – 29 jaar	
30 – 34 jaar	
35 – 39 jaar	
40 – 44 jaar	
45 – 49 jaar	
50 – 54 jaar	
55 – 59 jaar	
60 – 64 jaar	
65 jaar en ouder	
<i>Totaal</i>	

9. Kijk in tabel 1 welke leeftijdscategorieën eruit springen. Wat betekenen de gegevens over de leeftijdsopbouw voor u?

- a. We moeten het doen met de mensen die nu in dienst zijn
- b. Iedereen moet kunnen meegroeien, dat vergt bijvoorbeeld investeren in opleiding
- c. De instroom wordt een probleem
- d. Anders, namelijk

10. Trek de huidige leeftijdsopbouw door tot over 5 jaar. Is uw conclusie nu anders dan bij de vorige vraag?

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

- a. Ja, omdat
- b. Nee, omdat
 - a. Belangrijke vragen op een rij gezet of de problemen/uitdagingen verkend
 - b. Algemene activiteiten uitgevoerd gericht op voorlichting of bewustwording
 - c. Eén of meer activiteiten in gang gezet gericht op een specifiek aspect van 'ouder worden'
 - d. De introductie van een thema rond 'ouder worden' met samenhangende activiteiten
 - e. Algemene of specifieke afspraken om medewerkers (meer) keuzes in hun levensfase te bieden
 - f. Een project om te leren van ervaringen of om activiteiten te evalueren
- g. Anders, namelijk
 - a. Medewerkers hebben nog weinig van de activiteiten gemerkt
 - b. Veel medewerkers zeggen zich nu bewust te zijn van de vragen die hen aangaan
 - c. Medewerkers zijn beter in staat om hun verwachtingen over toekomstig werk te verwoorden
 - d. Medewerkers geven aan dat zij beter in staat zijn om te blijven werken of bij te blijven
 - e. Medewerkers gaan nadrukkelijker keuzes maken al naar gelang hun levensfase
 - f. Anders, namelijk

12. Hoe hebben medewerkers tot op heden op de activiteiten gereageerd?

13. Welke beeld geven de antwoorden op de vorige vraag u over het 'ouder worden' in relatie tot de verwachtingen die u bij vraag 2 heeft aangekruist?

- a. Voor wat betreft het maken van 'foto' is aan mijn verwachtingen uit vraag 2 voldaan
- b. De 'foto' van de organisatie voldoet niet aan mijn verwachtingen uit vraag 2 want het laat andere aspecten of een ander beeld zien dan ik aanvankelijk verwachtte
- c. Dit beeld verrast me, want
- d. Anders, namelijk

Afronding stap 1

Kijk naar uw verwachtingen en naar de uitkomsten van de vragen in deze stap.

Wat betekent dit voor de belangen of de opdracht waar u zelf in uw organisatie voor staat?

Stap 2 Bespreken van het probleem

14. Met wie spiegelt u?

- a. Mijn baas
- b. Het management
- c. De (andere leden van de) personeelsvertegenwoordiging/ondernemingsraad
- d. Iemand uit mijn (net)werk
- e. Interne werkgroep
- f. Vakbond
- g. Anders, namelijk

15. Geef aan wat het gesprek heeft opgeleverd

- a. U bent het helemaal eens met elkaar
- b. U hebt met uw spiegelbaar besprekspunten genoteerd, namelijk
- c. Anders, namelijk

Afronden stap 2

- a. Er is voor de betrokken partijen geen aanleiding om actie te ondernemen
Ga naar vraag 19
- b. Er is aanleiding om actie te ondernemen en uw spiegelbaar erkent dat
Ga door met stap 3
- c. Er is aanleiding om actie te ondernemen maar uw spiegelbaar erkent dat niet

Stap 3 Visie ontwikkelen, instrumenten benoemen en acties uitvoeren

16. Wilt u aangeven wat uw visie op 'ouder worden' is?

- a. In onze organisatie is 'ouder worden' niet het probleem maar....
- b. Onze organisatie heeft straks (grote) problemen met 'ouder worden'
- c. Mijn visie op dit onderwerp is

17. Wilt u uit één van de volgende oplossingsrichtingen een keuze maken? Formuleer vervolgens voor deze keuze een concreet doel voor uw organisatie.

- a. Werving en selectie
- b. Bepalen van gewenst en beschikbaar talent
- c. Werken aan inzetbaarheid
- d. Organisatie van het werk

e. Verhouding op de werkvloer

f. Gezondheid

g. Balans werk-privé

18. Wilt u aangeven welk soort instrumenten in uw organisatie relevant zijn?

- a. Sollicitatieprocedure die vooral gericht is op het in kaart brengen van verworven competenties
- b. Het functioneringsgesprek tussen direct leidinggevende en medewerkers
- c. Competentieprofielen opstellen
- d. Functieprofielen opstellen
- e. Opleiding/scholing
- f. Werkomstandigheden verbeteren
- g. Afstemmen belasting/belastbaarheid
- h. Persoonlijke ontwikkelingen
- i. Samenwerking tussen generaties versterken
- j. Anders, namelijk

Afronden stap 3

Heeft u gezien uw belang of opdracht:

- a. Voldoende acties in gang gezet om de huidige knelpunten op te lossen?
- b. Acties in gang gezet die voldoende worden ondersteund door visie, doelen en instrumenten om huidige knelpunten en/of toekomstige uitdagingen aan te kunnen?

Stap 4 Leren van ervaringen

19. Wat heeft de Leeftijdsspiegel u opgeleverd?

- a. Ik weet nu of er op dit moment knelpunten zijn
- b. Ik weet wat we (verder) kunnen doen in de organisatie
- c. Ik weet op welke punten kan worden voortgebouwd op wat er al gebeurt in de organisatie
- d. Ik weet nu (beter) hoe mijn spiegelbaar dit onderwerp ziet
- e. Ik weet meer concreet wat er in de komende jaren op de organisatie afkomt
- f. Ik heb ideeën gekregen over hoe dit onderwerp bespreekbaar te maken is
- g. Ik heb nu betere grip op doelen, instrumenten en de benodigde acties
- h. Ik ben er al mee aan de slag gegaan
- i. Anders, namelijk

Afronden stap 4

20. Heeft u leerpunten genoteerd?

Weet u hoe u met deze leerpunten kunt omgaan?

III TOPICLIJST INTERVIEW LEIDINGGEVENDE

Werkomgeving

1. Kunt u vertellen wat u rol als leidinggevende is in het kader van duurzame inzetbaarheid?
2. Kunt u iets vertellen wat de rol van medewerker is in het kader van duurzame inzetbaarheid?
3. Kunt u iets vertellen over de inhoud van de functie van de medewerkers?
4. Is het werk dat de medewerkers moeten verrichten zwaar? (lichamelijk, psychisch)
5. Is er sprake van werken in diensten? (bereikbaarheids-, oproep-, nacht-, weekenddiensten)
6. Kunt u vertellen hoe medewerkers omgaan met het feit dat ze ouder worden?
7. Is er een groot verschil tussen uw oudere en jongere medewerkers en waar zitten de verschillen? (hoe gaan deze 2 groepen met elkaar om?)
8. Tegen welke knelpunten/problemen loopt u momenteel tegenaan als het gaat om uw ouder wordende medewerker?

Beleidsmaatregelen

1. Hoe gaat de organisatie om met de verschillende behoeften van de ouder wordende medewerkers?
2. Kunt u vertellen op welke leeftijd de medewerkers de organisatie verlaten en hoe dit verloopt? (is er sprake van onvrijwillig/vrijwillig verloop?) En hoe worden medewerkers hierbij ondersteund?
3. Bent u als leidinggevende op de hoogte van het instrumentarium dat de organisatie ingezet heeft om de oudere medewerkers te ondersteunen?
4. Waar heeft u behoefte aan, gekeken naar de eigen afdeling en eigen medewerkers, ter ondersteuning van uw ouder wordende medewerkers?

Afsluiting

Heeft u verder nog vragen?

IV RESULTATEN INTERVIEW LEIDINGGEVENDEN

Rol van de leidinggevende

"Ik sta nu verder af van mijn mensen, maar ik probeer toch iedere dag op de afdeling te zijn, zodat mijn mensen dingen kunnen vragen en ik kan zien wat er aan werk ligt." (interview 2).

"Mijn rol als leidinggevende is om ervoor te zorgen dat het organisatiebeleid vertaald wordt naar afdelingsbeleid, maar ook om onze medewerkers zo goed en duurzaam mogelijk in te zetten." (interview 3).

"De rol is iets veranderd sinds de reorganisatie. Je staat iets meer af van de medewerkers. Je kijkt meer naar de grote lijnen of alles aanwezig is en er genoeg personele en materiële middelen zijn." (interview 4).

"Mijn rol is om te kijken hoe ik het beste mijn medewerkers gezond en duurzaam mogelijk kan inzetten." (interview 7).

Rol van de medewerker

"Er was laatst een infosessie met betrekking tot de nachtdiensten, hoe je als medewerker hiermee om kan gaan, er zijn veel mensen naar de infosessie geweest maar niemand heeft zich aangemeld voor de vervolgsessie. Je kunt niet alleen de benodigde dingen verwachten van de organisatie, je dient er zelf ook wat aan te doen." (interview 2).

"Ik vind niet dat alles de verantwoordelijkheid moet zijn van Orbis. Medewerkers zijn ook zelf verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid." (interview 4).

"Op deze afdeling wordt al veel aandacht geschonken aan de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers dus zowel ouderen als jongeren. Het is een stukje bewustwording, maar is ook eigen verantwoordelijkheid." (interview 7)

Oudere versus jongere medewerkers

"Ziekteverzuim ligt voornamelijk bij de jongeren en niet bij de ouderen." (interview 5).

"Ik heb op dit ogenblik een medewerker met frequent verzuim en dat is een jonkie." (interview 7)

"De drive om te werken is bij de ouderen veel groter dan bij de jongeren." (interview 2).

"De grootste groep wilt leren, zitten niet stil, willen zichzelf blijven ontwikkelen. Mijn medewerkers leunen hier niet achterover." (interview 6)

"Ouderen zijn zelfstandiger, ze zullen beter doorvragen." (interview 9).

"Jongeren zijn meer bedreven in de veranderingen rondom de digitalisering, de 50-plussers ontwijken het liever." (interview 2).

*“Jongeren schakelen sneller als het gaat om ICT-voorzieningen maar dat stoort niet in een team.”
(interview 7)*

“Oudere medewerkers gaan minder mee met veranderingen.” (interview 1).

“Oudere medewerkers kunnen heel moeilijk omgaan met veranderingen, ook al beweren ze zelf van niet.” (interview 2).

*“Oudere medewerkers hebben moeite om dingen los te laten en over te dragen aan de jongeren.”
(interview 10)*

Fysieke en mentale belasting

“De handelingen die de medewerker op deze afdeling moet uitvoeren zijn geen zware handelingen. In elk opzicht vind ik dat de zorg bij ons niet zwaar is, dit zit in de hoofden van de mensen, het is echt een maatschappelijk probleem.” (interview 2).

“Het werk is fysiek niet zwaar. Over het algemeen kan iedereen het werk aan, het is niet zo’n zware dienst.” (interview 4).

“Op deze afdeling is er geen sprake van een fysieke belasting, het is een vak dat je makkelijk kunt uitoefenen tot je 65^{ste}.” (interview 8)

“De manier waarop medewerkers gedurende een langere periode moeten staan, is behoorlijk fysiek belastend.” (interview 3).

*“Sommige zaken zijn repeterend zoals gebogen werken en kunnen daarom belastend zijn.”
(interview 6)*

“Er zijn een aantal vakken waar je beslissingen moet nemen en dan kan het mentaal zwaarder zijn maar in het algemeen is het geen mentaal zwaar werk.” (interview 4).

*“Nauwelijks of geen meldingen van mensen die zeggen dat ze het mentaal niet meer aankunnen.”
(interview 5).*

“Met de mentale belasting van mijn medewerkers gaat het goed, er is niks aan het handje, ze zitten goed in hun vel, hebben humor en kunnen goed relativeren”. (interview 7)

*“Door de omvang van de ziekte van de patiënten kan het werk mentaal zwaarder belast zijn.”
(interview 5)*

Knelpunten

“Het oppikken van nieuwe informatiesystemen zoals Harmony en MijnOrbis kost veel moeite voor de oudere medewerkers”. (interview 1)

“De oudere medewerkers zijn minder leerbaar, niet in de zorg, maar wel als het gaat om het digitale gebeuren zoals MijnOrbis, EVD, Harmony, et cetera.” (Interview 2).

“Mijn medewerkers kunnen omgaan met de digitalisering, hoe dan ook als je in een organisatie werkt die volledig ICT ondersteund is dan hoor je er mee om te gaan.” (interview 7)

“Er komt steeds meer aan informatie bij, oudere medewerkers kunnen dit niet meer tegelijkertijd oppikken.” (interview 4).

“De opleidingseisen voor medewerkers zijn hoog, waardoor ouderen medewerkers het niet meer aankunnen.” (interview 10)

“Het verandert heel snel naar meer apparatuur en meer problemen en dat bijhouden, kost voor een aantal oudere medewerkers steeds meer moeite.” (interview 4)

“De houding die medewerkers moeten aannemen gedurende een bepaalde tijd is behoorlijk fysiek belastend.” (interview 3).

“De laatste tijd ervaar ik dat veel oudere medewerkers met rugklachten te kampen hebben, je moet op de details gaan letten om ervoor te zorgen dat ze niet uitvallen.” (interview 5).

“Sommige zaken zijn repeterend zoals gebogen werken en dit kan heel belastend zijn, denk aan rugklachten.” (interview 6).

“Ik merk vooral bij oudere medewerkers dat er steeds meer sprake is van lichamelijke klachten, de veerkracht bij hun wordt steeds minder.” (interview 9)

“De directie heeft ieder kwartaal infosessies die voor iedereen toegankelijk zijn, waar is Orbis mee bezig geweest en hoe is dat verlopen.” (interview 2).

“De cao geeft wat ruimte door het fenomeen wat wij bakdiensten noemen, waarbij je vanaf je 57 of 58 geen nachtdiensten meer hoeft te draaien.” (interview 3).

Er wordt gezegd: “er is van alles op dat gebied voor de ouderen, moet je gewoon op intranet lezen en dan lees ik dat en denk ik, ja dat is prima voor de mensen die op kantoor zitten, niet voor onze medewerkers.” (interview 4)

“Er zijn wel wat tips en tools te vinden op het intranet.” (interview 7).

“Medewerkers zetten hun PLB-uren in om af en toe wat adempauze te pakken.” (interview 8).

“Er is concreet geen loopbaanbegeleiding, jobrotation, jobcoaching, talentmanagement kortom, geen voelbaar beleid en dat hebben we wel nodig.” (interview 10)

Behoeften

“Er is hier geen ouderenbeleid, er staat wel wat op intranet over levensfasebeleid maar dat is toch gericht op alle leeftijden?!” (interview 1)

“Er is geen algemeen ouderenbeleid en dit vind ik een groot minpunt aangezien Orbis heel grijs is.” (interview 4).

“Er is geen ouderenbeleid maar wanneer praat je nu over ouderenbeleid? Is dat het beleid waarop mensen minder hoeven te doen, het beperken van de inzetbaarheid of het niet meer draaien van diensten? De afdeling schiet hier heel weinig mee op, want je verschuift het probleem.”

“Er is binnen Orbis geen demotiebeleid, soms een gevoelige snaar voor medewerkers maar wel een reële. Men schrikt van het woord demotie omdat het onvoldoende is uitgelegd.” (interview 6)

“Als het om mijn welbevinden gaat, dan doe ik een stapje terug met minder salaris. Natuurlijk wil je dit het liefst met behoudt van je huidige salaris, maar als het ten koste gaat van je gezondheid, dan niet. (interview 7)

“Ik vind dat duurzame inzetbaarheid ook te maken heeft met ergobeleid en dat is er niet.” (interview 3).

“Binnen OMC is er geen sprake van een ergobeleid, dit vind ik als leidinggevende voor mijn afdeling wel een belangrijk punt en daarom heb ik zelf een ergocoach binnen mijn team aangesteld.” (interview 7).

“Omdat het werk voor mijn oudere medewerkers fysiek zwaar is, moet er wel gelet worden op de ergonomische werkomstandigheden, een ergobeleid binnen de organisatie is eigenlijk onmisbaar, maar dit ontbreekt.” (interview 9)

V MEDEWERKER - DUURZAME INZETBAARHEID

1 Algemene gegevens

Persoonsgegevens

0 = man

1 = vrouw

1. Wat is uw geslacht? 0 1

0 = 40 – 42 jr

1 = 43 – 47 jr

2 = 48 – 60 jr

3 = 61 – 64 jr

4 = ouder dan 64 jr

1. Hoe oud bent u? 0 1 2 3 4

0 = MAVO

1 = HAVO/VWO2 = MBO

3 = HBO

4 = WO

2. Wat is uw hoogstgenoten opleiding? 0 1 2 3 4

Dienstverband

0 = vast

1 = tijdelijk

3. Wat is de aard van uw dienstverband? 0 1

0 = minder dan 2 jr

1 = 2 – 4 jr

2 = 4 – 00 jaar

3 = 00 – 04 jr

4 = langer dan 04 jr

4. Hoelang bent u werkzaam bij OMC? 0 1 2 3 4

0 = nooit

1 = soms

2 = regelmatig

3 = vaak

4 = altijd

6. Werkt u in ploegdienst? 0 1 2 3 4

7. Werkt u s'avonds/s'nachts? 0 1 2 3 4

8. Werkt u in het weekend? 0 1 2 3 4

2 Uw werkomgeving

0 = ja

1 = nee

00. Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert? 0 1

00. Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden? 0 1

01. Kunt u zelf uw werktempo regelen? 0 1

02. Werkt u in een hoog tempo? 0 1

03. Werkt u onder tijdsdruk? 0 1

04. Is uw werk hectisch? 0 1

06. Is uw werk gevarieerd? 0 1

07. Komt er op uw werk discriminatie voor naar leeftijd? 0 1

3 Leidinggevende

0 = ja 1 = nee

08. Besteedt uw leidinggevende aandacht aan de levensfase waarin u nu verkeert? 0 1

09. Denkt uw leidinggevende constructief mee over mogelijke veranderingen in uw loopbaan? 0 1

10. Heeft u leidinggevende aandacht voor uw persoonlijke behoeften? 0 1

10. Laat uw leidinggevende waardering blijken voor uw werk? 0 1

11. Maakt uw leidinggevende een onderscheid tussen 'jonge en oude' medewerkers?	0	1
---	---	---

4 Uw gezondheid

Fysieke belasting

0 = uitstekend	1 = zeer goed	2 = goed	3 = matig	4 = slecht	
12. Wat vindt u van uw algemene gezondheid?	0	1	2	3	4
13. Wat vindt u van uw fysieke gesteldheid?	0	1	2	3	4

0 = nooit	1 = soms	2 = regelmatig	3 = vaak	4 = altijd	
14. Ervaart u veel druk op uw werk?	0	1	2	3	4
16. Ervaart u veel stress op uw werk?	0	1	2	3	4
17. Vindt u, uw werk lichamelijk te zwaar?	0	1	2	3	4

Mentale belasting

18. Moet u grote hoeveelheden informatie verwerken?	0	1	2	3	4
19. Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?	0	1	2	3	4
20. Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?	0	1	2	3	4
20. Vindt u, uw werk geestelijk inspannend?	0	1	2	3	4
21. Vraagt u werk veel concentratie van u?	0	1	2	3	4
22. Vereist uw werk intensief nadenken?	0	1	2	3	4

5 Ziekteverzuim

0 = ja 1 = nee

23. Heeft u in de afgelopen 01 maanden verzuimd?	0	1
--	---	---

0 = minder dan 4 keer 1 = tussen 4 en 00 keer 2 = tussen 00 en 04 keer

24. Hoe vaak heeft u de afgelopen 01 maanden verzuimd?	0	1	2
--	---	---	---

0 = lichamelijke klachten 1 = psychische klachten

26. Met wat voor soort klachten heeft de laatste keer verzuimd?	0	1
---	---	---

Kunt u een toelichting geven over het antwoord dat u gegeven hebt bij vraag 26

0 =

1 =

6 Uw verdere loopbaan

0 = ja 1 = nee

27. Loopt u het risico om uw baan te verliezen?	0	1
28. Maakt u zich zorgen over het behoud van uw baan?	0	1
29. Heeft u er in het afgelopen jaar over nagedacht om ander werk te zoeken dan het werk bij uw huidige werkgever?	0	1
30. Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden?	0	1
30. Zou u, als het aan u lag, over 4 jaar nog bij dit bedrijf werken?	0	1

0 = ja 1 = nee 2 = weet het niet

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 31. Wilt u tot uw 67 ^e levensjaar werkzaam blijven? | 0 | 1 | 2 |
| 32. Denkt u in staat te zijn uw huidige werk tot uw 64 ^e levensjaar voort te zetten? | 0 | 1 | 2 |
| 33. Zou u lichter werk (lichamelijk en/of geestelijk) ertoe kunnen bijdragen dat u uw werk langer voortzet? | 0 | 1 | 2 |
| 34. Wilt u na uw 67 ^e levensjaar werkzaam blijven? | 0 | 1 | 2 |

Indien u nee antwoord op vraag 34, wilt u hierbij een toelichting geven waarom niet
1 =

0 = minder belastende taken 1 = vermindering van de werkdruk 2 = meer uitdaging
3 = minder werken 4 = anders

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 36. Welke maatregelen zouden het doorwerken tot deze leeftijd vergemakkelijken? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|

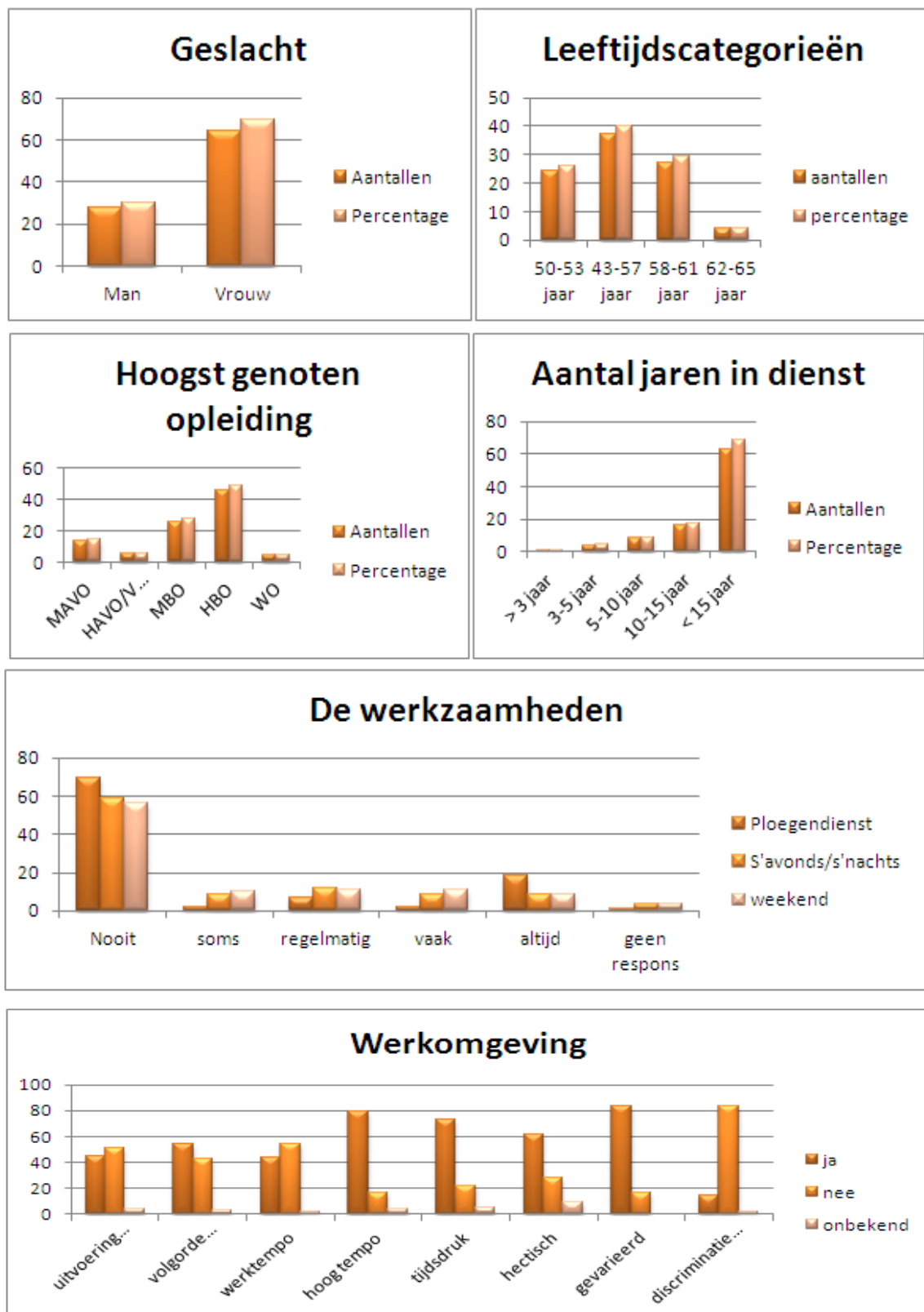
Wilt u toelichting geven als u op vraag 36, anders hebt geantwoord.
4 =

0 = ja 1 = nee

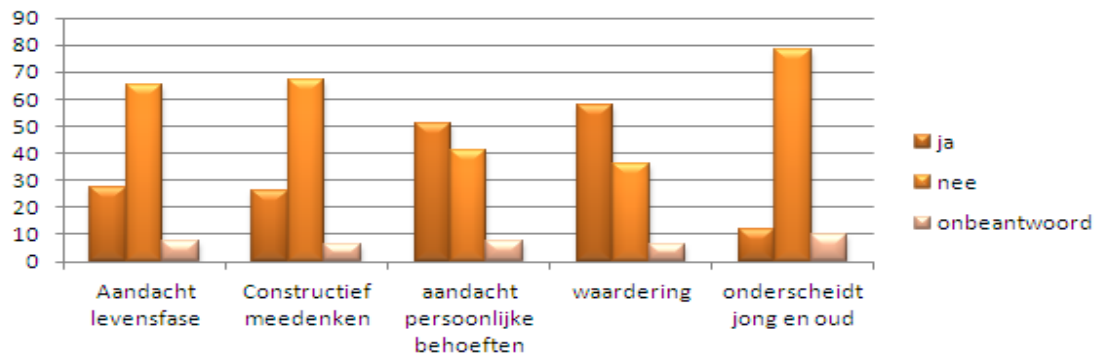
- | | | |
|--|---|---|
| 37. Zou u uw huidige functie bij Orbis Medisch Centrum voort willen zetten als u gedegradeerd zou worden? | 0 | 1 |
| 38. Zou u uw huidige functie bij Orbis Medisch Centrum elders voort willen zetten als u gedegradeerd zou worden? | 0 | 1 |
| 39. Vindt u dat het salaris dient mee te stijgen met de leeftijd? | 0 | 1 |
| 40. Zou u het erg vinden om minder te verdienen, als u hierdoor langer en prettiger kunt doorwerken? | 0 | 1 |

Hartelijk dank voor uw medewerking!

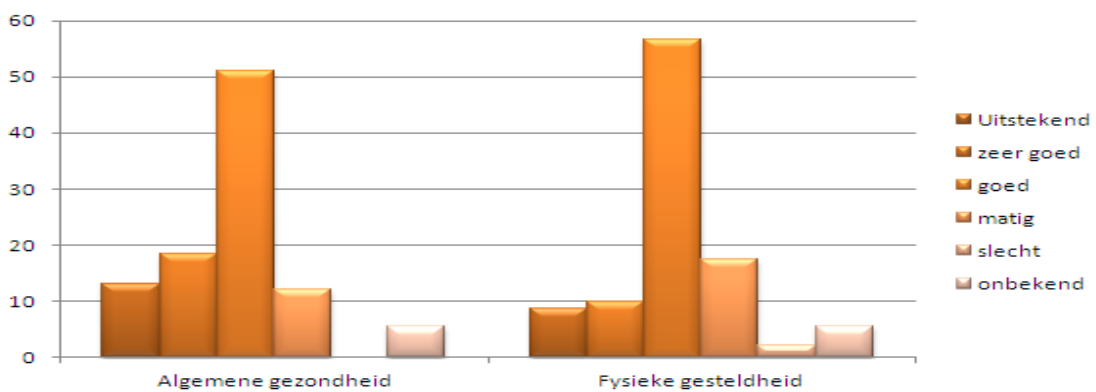
VI RESULTATEN VRAGENLIJST DUURZAME INZETBAARHEID MEDEWERKERS



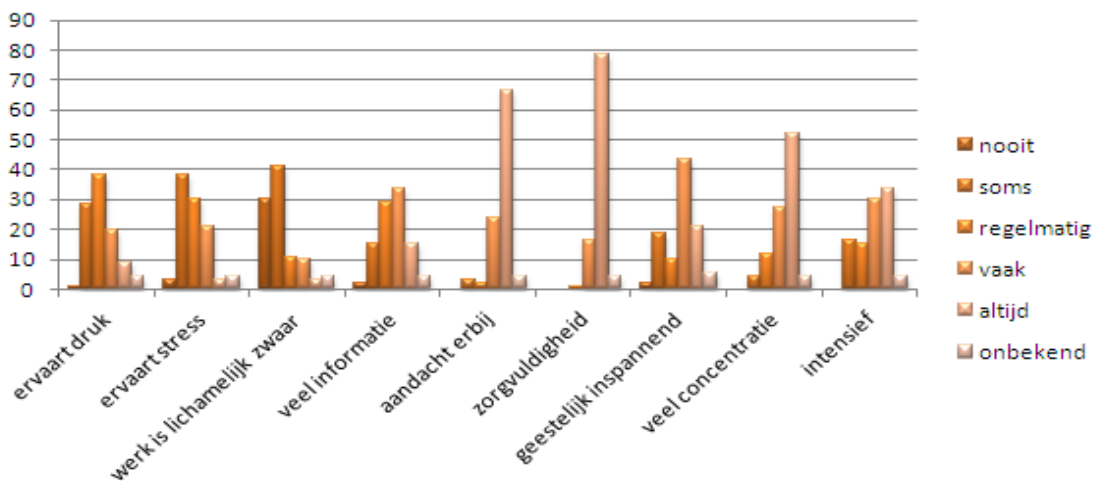
Aansturing door leidinggevende

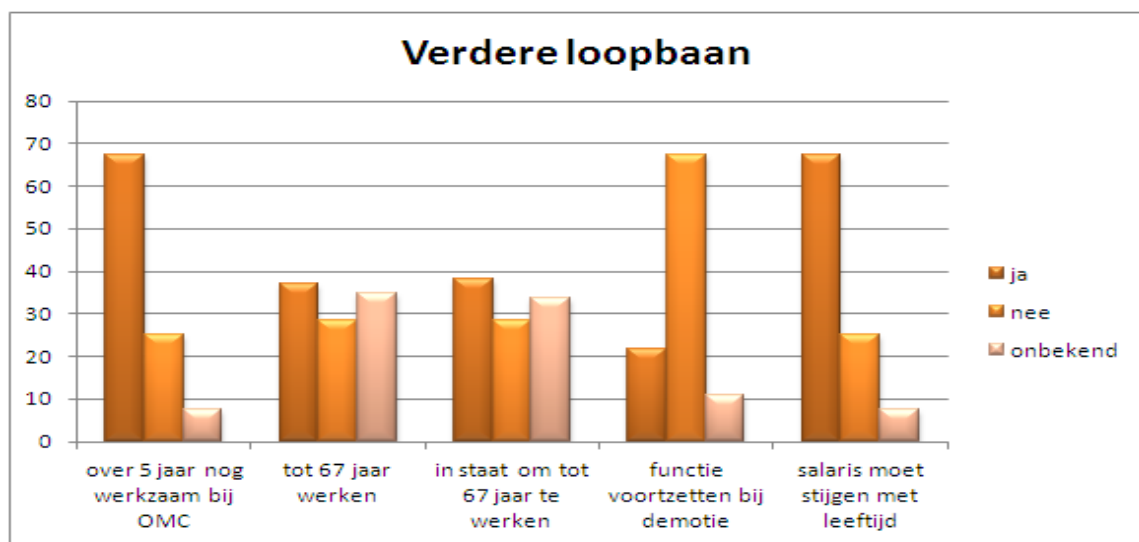
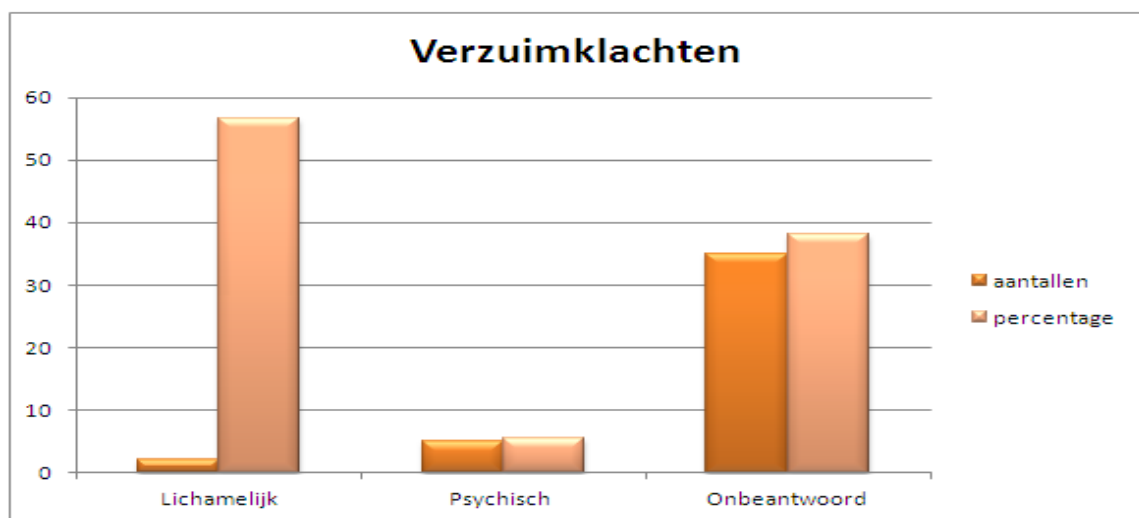
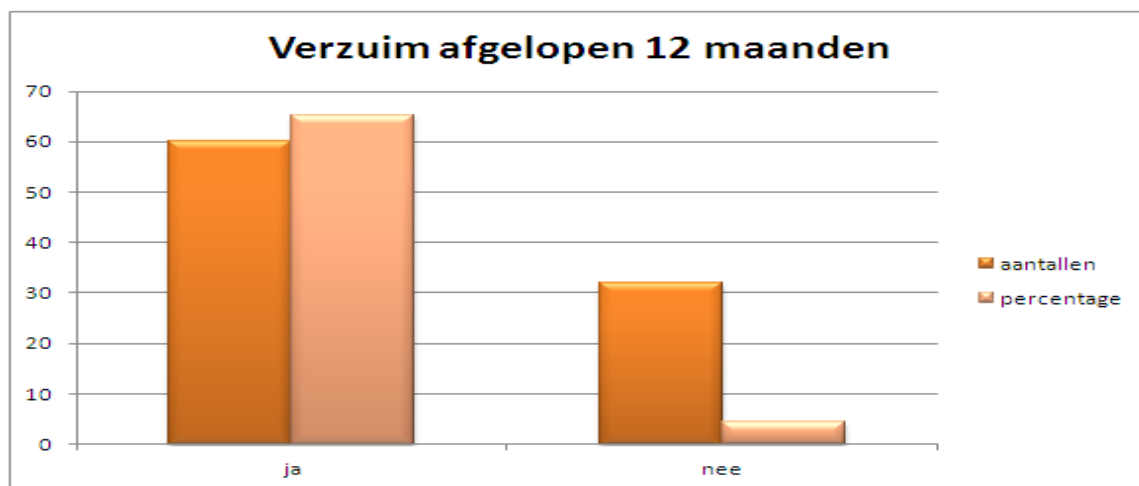


Gezondheid



Fysieke en mentale belasting





VII KOSTENPLAATJE INTERVENTIES

Interventies	
Gezondheid	<u>Preventief medisch onderzoek (PMO)</u> 1. Vragenlijst, vragen over de fysieke en mentale gezondheid, de arbeidsomgeving, het werkvermogen, et cetera. 2. Fysiek onderzoek, de bloeddruk, het gewicht, de lengte, de tailleomvang, de longen, het hart, de cholesterolgehalte, het gehoor, et cetera worden gemeten Kosten: Vanaf € 150 per deelnemer www.bedrijfpmo.nl € 107 per deelnemer www.365.nl/keurcompany € 199 per deelnemer www.vanbrederode.eu <u>Persoonlijk gezondheidsplan (PGP)</u> Doelen en acties met betrekking tot de gezondheid zoals; behoeften, capaciteiten, motivatie, leefstijl, aandoeningen en beperkingen Kosten: Zelf op laten stellen eventueel i.o. met de arbodienst
Fysieke werkomgeving	<u>Ergonomische werkplekken</u> Alle werkplekken dienen nagekeken te worden door de arbodienst. Kosten: Afhankelijk van wat er ontbreekt op de werkplek. <u>Pauzesoftware</u> Software laten installeren dat medewerkers bewust maakt dat ze te lang achtereen zitten te werken. Kosten: Gratis downloaden op: http://www.easyfwd.com/?gclid=CIOOhJvZ17cCFQ3KtAodzHcAig <u>Ergocoach</u> Plaatsen op iedere afdeling Kosten: Opleiden door afdeling Ergotherapie
Psychosociale werkomgeving	<u>Assertiviteitstrainingen</u> Medewerkers assertiever maken waardoor ze minder kwetsbaar zullen zijn tegen: agressie, geweld, pesterijen, discriminatie en of seksuele intimidatie. Kosten: Kosten variëren van € 250 tot €949 http://www.limburgstudeert.nl/brochure/opleiding/Logikos%20Trainingen/Assertiviteit-07761.html

<http://www.icm.nl/nl/opleidingen-en-trainingen/persoonlijke--effectiviteit/assertief-optreden->

http://www.learnit.nl/cursus/assertiviteit?gclid=CJOy0MTb17cCFavHtAodCHYA_g

<http://www.yearth.nl/assertiviteitstraining>

Cursus stressmanagement

Leren omgaan met stress, tijdig stressveroorzakers herkennen, et cetera bij bijvoorbeeld werkdruk

Kosten:

Bij eerstelijnsgezondheidszorg kunnen deze cursussen worden aangevraagd waarbij aanspraak wordt gemaakt op de eigen risico van medewerkers

<http://www.riaggzuid.nl/index.php?id=70>

<http://www.hartlant.nl/index.php/kosten/verzekering.html>

Producten en diensten

Gezonde voeding in de kantine

Gezonde voeding stimuleren in de kantine i.o. met Sodexo

Gezondheidsweken in lassen, in plaats van een Italiaanse/Mexiaanse week

Kosten:

i.o. met Sodexo

Magnetron plaatsen

Onder andere voor medewerkers die nachtdiensten moeten draaien

Kosten:

Prijzen lopen uiteen van € 47 tot en met € 949 op

<http://www.prijsvergelijk.nl/magnetron/>

Meer bewegen

Abonnement

Medewerkers stimuleren door kortingen te geven op sportabonnementen.

Kosten:

OMC beschikt over een eigen sportschool

Landelijke fietsplan

Medewerkers stimuleren om met de fiets naar het werk te gaan.

Kosten:

Geen kosten aan verbonden zie verdere informatie op

http://www.nationalefietsprojecten.nl/pageid=874/Veelgestelde_vragen_.html

Sportcompetities en sportdagen

Medewerkers stimuleren om meer te bewegen door sportcompetities en sportdagen te organiseren

Kosten:

Afhankelijk van het sportarrangement

Lunchwandelen

	Medewerkers stimuleren om na de lunch een kleine wandeling te maken Kosten: Gratis
Werkvermogen	WAI (Work Ability Index) Deze vragenlijst is een goede voorspeller voor de ziekteverzuim en arbeidsproductiviteit van een medewerker. Kosten: Afhankelijk van het aantal vragenlijsten. http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/aanmelden/prijsoverzicht N.B. het meten van het werkvermogen zit ook standaard in een PMO
Employability	Employability-instrument Vragenlijst om het loopbaanpotentieel van medewerkers te meten. Kosten: € 155 per vragenlijst http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/inzetbaarheidstoolbox/show-instrument.html?instrument_id=23
Vitaliteit	Vitaliteitscan Online vragenlijst waarmee de mate waarin medewerkers energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar gemeten kan worden. Kosten: Afhankelijk van de grootte van de organisatie Tarieven voor 2013 (exclusief BTW): www.izz.nl
Loopbaan-ontwikkeling	Opleiden Medewerkers opleiden om ervoor te zorgen dat ze over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om de huidige /toekomstige functie uit te kunnen oefenen. Kosten: Afhankelijk van de opleiding/cursus die een medewerker wilt volgen

