

# Duurzame inzetbaarheid in logistiek Limburg

Citation for published version (APA):

van Vuuren, C. V., Neessen, P. C. M., Uitdewilligen, S., & Marcelissen, F. (2016). *Duurzame inzetbaarheid in logistiek Limburg: Sectorrapportage healthcare voor de provincie Limburg*. Open Universiteit Nederland.

## Document status and date:

Published: 01/06/2016

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 16 Feb. 2025

Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)





# Duurzame inzetbaarheid in logistiek Limburg

## Sectorrapportage Healthcare

Juni, 2016

**Tinka van Vuuren (Open Universiteit)**

**Petra Neessen (Open Universiteit)**

**Sjir Uitdewilligen (Maastricht Universiteit)**

**Frans Marcelissen (Digipsy)**

## Inleiding

### 1.1. Aanleiding

In de toekomst zal er veel behoefte zijn aan goede werknemers in de logistieke sector. Het behouden van personeel is voor werkgevers en voor de sector daarom erg belangrijk. Oudere én jongere werknemers zullen langer met plezier dienen te werken in logistiek. Duidelijk is dat er, als de economie werkelijk weer aantrekt, een behoorlijke behoefte aan vakmensen in de logistieke sector zal ontstaan. Het behouden van personeel voor het bedrijf en branche is daarom van essentieel belang. Oudere én jongere werknemers zullen gestimuleerd en gefaciliteerd moeten worden om langer en met meer plezier te werken in logistiek. De Provincie Limburg vindt dit belangrijk en heeft de Open Universiteit subsidie gegeven om de duurzame inzetbaarheid in de Logistiek in Limburg te onderzoeken. Via dit onderzoek wil de provincie Limburg de bedrijven en de werknemers stimuleren om hiermee aan de slag te gaan.

Het onderhavige project houdt in dat een vitaliteitsscan wordt uitgevoerd bij 14 bedrijven die een afspiegeling vormen van “logistiek Limburg”. Hierbij wordt aangesloten bij de Limburgse Top-sectoren: Chemie, Agrofood, Healthcare en Logistieke Dienstverlening. Het onderzoek beoogt een actueel provinciaal inzicht te geven in de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van logistiek Limburg. De deelnemende bedrijven krijgen informatie op bedrijfsniveau aangeboden waarmee zij een plan van aanpak kunnen opstellen om het beleid op gebied van duurzame inzetbaarheid van het personeel voor de toekomst te actualiseren en gerichte acties te initiëren. De medewerkers van deelnemende bedrijven ontvangen een individuele rapportage. Deze rapportage laat zien waar zij zelf gerichte activiteiten op kunnen inzetten.

In deze sectorrapportage wordt ingegaan op resultaten van de Healthcare sector. Binnen deze sector hebben vier uiteenlopende bedrijven deelgenomen aan dit onderzoek. Deze bedrijven zijn Boston Scientific te Kerkrade, Ambulancezorg Limburg-Noord te Venlo, Apotheekzorg te Sittard en het Laurentius ziekenhuis te Roermond.

Voordat ingegaan wordt op de uitkomsten van het onderzoek bij de Healthcare bedrijven, gaan we eerst kort in op de visie van de Open Universiteit op duurzame inzetbaarheid. Deze is gebaseerd op de uitgangspunten over vitaliteitsmanagement zoals ontwikkeld in de oratie “Vitaliteitsmanagement” van Tinka van Vuuren: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden (Van Vuuren, 2011)<sup>1</sup>.

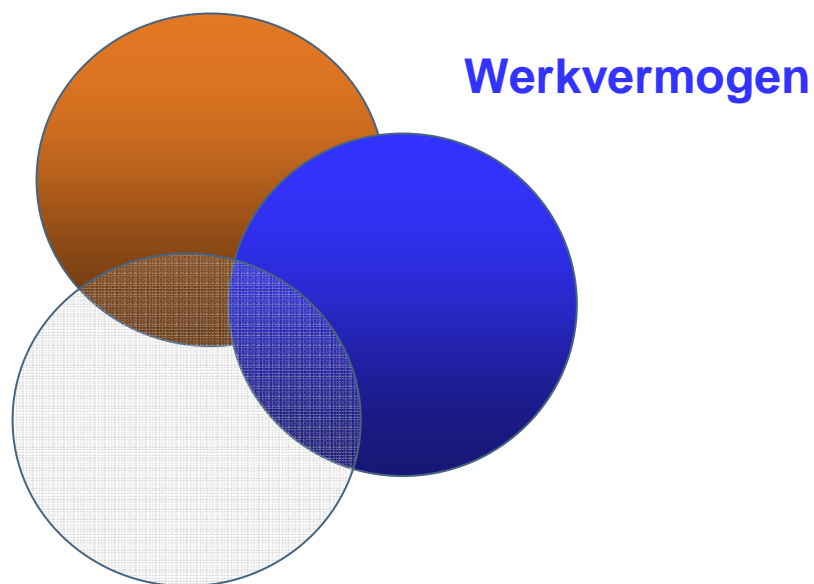
---

<sup>1</sup> Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Oratie, Open Universiteit, Heerlen.

## 1.2. Duurzame inzetbaarheid gaat om werkvermogen, employability en vitaliteit

Duurzame inzetbaarheid is in staat zijn om gezond, productief en met plezier huidig en toekomstig werk te willen en te kunnen blijven doen. Volgens de Sociaal Economische Raad bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en “employability”. Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen. Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken. Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector.

**Vitaliteit**



**Employability**

Figuur 1 Duurzame inzetbaarheid: Werkvermogen, Employability én Vitaliteit (SER, 2009)

### Meer dan curatief en preventief WIA- en WW-beleid

Om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten gaat het niet alleen om maatregelen die de gevolgen van een verminderde vitaliteit, employability en/of werkvermogen tegengaan of die dit voorkomen. Het beleid dient ook gericht te zijn op het versterken van de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van werknemers. Teveel denkt men bij maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te verhogen alleen aan curatief en preventief WIA- en WW-beleid.

Uiteraard zijn curatieve en preventieve maatregelen nodig. Maar dit komt tot nu toe nog teveel neer op het ontzien van de oudere werknemers. Het ontzien gebeurt veelal in de vorm van aanpassing van de werkbelasting door minder uren en lichtere taken zowel voor de individuele werknemer als in het kader van ouderenbeleid in de vorm van leeftijdsvakantiedagen, seniorenverlof, werktijdenvrijstelling (bijv. geen wachtdiensten) en demotie. Het gaat hierbij echter alleen om het voorkomen van arbeidsongeschiktheid en

werkloosheid. Een belangrijke kans blijft hier liggen. Maatregelen kunnen ook bijdragen aan het versterken van het functioneren, gezondheid en welbevinden en zich tevens richten op omstandigheden en randvoorwaarden die dat ondersteunen en versterken. Dit om op deze manier langer doorwerken en optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden!

### **Meer dan Arbo-maatregelen en meer dan HR-maatregelen**

Duurzame inzetbaarheid neemt toe, niet alleen door HR-maatregelen zoals scholing en mobiliteit, maar ook door Arbomaatregelen. In grotere organisaties zoals in de publieke sector is vaak sprake van een scheiding tussen Arbo- en HRM-aangelegenheden. Beide soorten maatregelen zijn echter nodig. Zowel HRM-instrumenten als functioneringsgesprekken, training en opleiding, functieaanpassing, flexibele arbeidsvoorwaarden en mobiliteit als Arbo- en gezondheidsmanagement. Dat laatste kan door gezondheidsbevordering in de vorm van leefstijlmaatregelen gericht op de persoon zoals meer bewegen, gezondere voeding, slaap en ontspanning. Maar ook van belang is verbetering van de arbeidsomstandigheden door maatregelen gericht op het werk, door de oorzaak van problemen op het gebied van de veiligheid, gezondheid en welzijn weg te nemen of te verminderen (aanpak bij de bron).

### **Niet alleen individuele interventies, maar ook team- en organisatorische interventies**

Opvallend is dat meestal alleen gedacht wordt aan het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid door de inzet van maatregelen op individueel niveau. Dit terwijl ook een ander aangrijpingspunt mogelijk is: die van het team, afdeling, functiegroep of de gehele organisatie. Bijvoorbeeld door de invoering van nieuwe organisatievormen die recht doen aan de kennis, het initiatief en het verantwoordelijkheidsbesef bij werknemers. Herontwerp van functies en bevordering van samenwerking in en tussen teams kan de mate waarin werknemers autonomie, competentie en sociale verbondenheid ervaren bevorderen en daarmee hun beleving van vitaliteit vergroten.

### **Niet alleen richten op de inhoud van interventies, maar ook op het proces van invoering en de context waarbinnen het gebeurt**

Willen maatregelen succesvol zijn, dan moet er niet alleen gekeken worden naar de inhoud van de maatregelen. Maar is ook het proces van acceptatie van deze maatregelen (bijv. voorlichting over en draagvlak voor de maatregel) van belang. En de mate waarin er aansluiting is tussen de inhoud van de maatregel en de context binnen en buiten de organisatie. Hieruit valt ook af te leiden dat niet te verwachten valt dat een bepaalde maatregel klakkeloos door elke organisatie kan worden overgenomen. Ook een zogenaamde "best practice" zal vermoedelijk moeten worden aangepast. Een maatregel – of een samenhangend pakket van maatregelen – zal waarschijnlijk altijd maatwerk moeten zijn, in die zin dat goed aangesloten moet worden op de context in de betreffende organisatie(eenheid).

### **Niet alleen voor oudere werknemers**

Het gaat er om de vitaliteit, werkvermogen en employability van alle medewerkers te versterken. En zich dus niet alleen te richten op de ouderen. Tenslotte gaat het erom dat iedere werkende vitaal de arbeidsmarkt betreedt, vitaal blijft en deze ook weer vitaal verlaat bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Als men pas bij oudere werknemers aan hun vitaliteit begint te werken, dan is men te laat. De vergrijzing vraagt om duurzame inzetbaarheid van iedereen. Om geen knelpunten te krijgen in de personeelsvoorziening, zullen oude én jonge werknemers moeten worden gestimuleerd en gefaciliteerd om langer en met meer plezier te werken.

### 1.3. Beschrijving onderzoekspopulatie sector Healthcare

#### Deelnemende bedrijven

Het Laurentius Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis voor en van de inwoners van Midden-Limburg. Er werken ongeveer 1735 medewerkers. Enkele voorbeelden van afdelingen waarbij medewerkers werken die logistieke activiteiten verrichten zijn: verpleegkundig depot, beddencentrale, transport & magazijn en de linnencentrale.

Boston Scientific heeft zijn wortels in de Verenigde Staten en heeft in Nederland vestigingen in Kerkrade, Maastricht en Nieuwegein. Werknemers uit Kerkrade en Maastricht zijn gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. Het bedrijf ontwerpt, produceert en distribueert medische oplossingen om de gezondheid van patiënten te verbeteren, zoals pacemakers. Wereldwijd werken ongeveer 23.000 medewerkers bij Boston Scientific.

ApotheekZorg is een dochteronderneming van de Mosadex groep en is een van de grootste farmaceutisch zorgaanbieders van Nederland. ApotheekZorg ziet toe op een goede uitvoering van een apotheekfunctie en het ondersteunen van patiënten in tijdige ontvangst van hun (vervolg)leveringen.

Ambulancezorg Limburg-Noord is een ambulancezorgverlener voor de mensen in de regio Noord- en Midden-Limburg. Ambulancezorg Limburg-Noord streeft ernaar om de kwalitatief best mogelijke zorg voor de patiënt te leveren en een uitstekende ketenpartner te zijn voor onder andere ziekenhuizen en huisartsen. Er werken ongeveer 180 medewerkers bij deze organisatie.

De deelnemende bedrijven vertegenwoordigen een diverse groep bedrijven. In totaal hebben 85 medewerkers geheel of voor een groot deel de vragenlijst ingevuld. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers is 45,93 jaar. Onderstaande tabellen geven de verdeling in leeftijd, de gemiddelde leeftijd en het opleidingsniveau van de mensen weer die deelnamen.

Tabel 1. Verdeling in leeftijd onderzoeksgroep.

	<45	45-55	55>	Totaal
Vrouw	11	15	0	26
Man	19	26	14	59
Totaal	30	41	14	85

Tabel 2. Gemiddelde leeftijd onderzoeksgroep.

	Man	Vrouw	Totaal
Gemiddeld leeftijd	47,88	41,50	45,93

Tabel 3. Verdeling opleidingsniveau onderzoeksgroep.

Lager onderwijs (basisonderwijs)	1,2%
Lager beroepsonderwijs	10,5%
Middelbaar algemeen onderwijs	19,8%
Middelbaar beroepsonderwijs	32,6%
Voortgezet algemeen onderwijs	8,1%
Hoger beroepsonderwijs	24,4%
Wetenschappelijk onderwijs	2,3%

Tabel 4. Verdeling functie onderzoeksgroep.

Staf (bijv. personeelszaken)	3,5%
Middenmanagement	8,1%
Uitvoering (magazijnmedewerker, chauffeur, inpakker, etc.)	60,5%
Administratief (bijv. planning)	3,5%
Onbekend	24,4%

#### 1.4. Hoe is de situatie bij de Healthcare sector wat betreft duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid bevat drie aspecten, namelijk employability, werkvermogen en vitaliteit. In de vragenlijst kwamen deze drie aspecten aan bod. Hieronder laten we zien hoe de medewerkers op deze onderdelen scoren. U kunt deze scores zien als een soort thermometer die aangeeft of men geen, lichte of hoge koorts heeft. Deze scores geven niet aan wat de oorzaak is.

##### Werkvermogen

Het werkvermogen is de mate waarin men lichamelijk en geestelijk in staat is het huidige en toekomstige werk uit te voeren.

Tabel 5 laat zien hoe het werkvermogen is van de medewerkers uitgesplitst naar leeftijd en tabel 6 laat zien hoe het werkvermogen is van de medewerkers uitgesplitst naar opleidingsniveau. Hierbij wordt hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs gekwalificeerd als hoog opgeleid, Lager onderwijs, lager beroepsonderwijs en middelbaar algemeen onderwijs als laag opgeleid en voortgezet algemeen onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs wordt ingedeeld in de midden categorie. De medewerkers scoren erg goed op werkvermogen. Er is geen significant effect te zien van leeftijd en opleiding op het werkvermogen. De groep met een verminderd of zeer verminderd werkvermogen heeft een verhoogde kans op dreigend uitval. Acties zijn nodig om uitval bij deze medewerkers te voorkomen.

Tabel 5. Werkvermogen naar leeftijd

	<45	45-55	55>
Matig/slecht	0,00 %	2,44 %	0,00 %
Voldoende	6,67 %	4,88 %	21,43 %
Goed	93,33 %	92,68 %	78,57 %

Tabel 6. Werkvermogen naar opleiding

	Laag	Midden	Hoog
Matig/slecht	0,00 %	0,00 %	4,35 %
Voldoende	11,11 %	8,57 %	4,35 %
Goed	88,89 %	91,43 %	91,30 %

### Employability of arbeidsmarktpositie

Arbeidsmarktpositie is de mate waarin de medewerkers inschatten dat zij kansen hebben om aan het werk te blijven of aan het werk te komen bij de huidige of bij een nieuwe werkgever.

Tabel 7 laat zien hoe de verschillende leeftijdsgroepen hun arbeidsmarktpositie ervaren.

Tabel 7. Arbeidsmarktpositie (Employability) naar leeftijd

	<45	45-55	55>
Matig/slecht	56,67 %	82,93 %	69,23 %
Voldoende	30,00 %	9,76 %	15,38 %
Goed	13,33 %	7,32 %	15,38 %

Tabel 8. Arbeidsmarktpositie (Employability) naar opleidingsniveau

	Laag	Midden	Hoog
Matig/slecht	80,77 %	74,29 %	60,87 %
Voldoende	7,69 %	14,29 %	30,43 %
Goed	11,54 %	11,43 %	8,70 %

De meeste medewerkers vinden hun arbeidsmarktpositie matig/slecht tot voldoende. De mate waarin de medewerkers hun arbeidsmarktpositie inschatten staat los van hun leeftijd en opleiding

### Vitaliteit

Een hoge score op vitaliteit betekent dat medewerkers energiek, veerkrachtig, gemotiveerd zijn en een groot doorzettingsvermogen hebben. Tabel 9 toont dat de mate waarin de drie leeftijdsgroepen vitaal zijn en tabel 10 laat dit zien voor de verschillende opleidingsniveaus. In elke leeftijdsgroep komen zowel medewerkers voor met een goede als met een matig tot slechte vitaliteit. De score op vitaliteit van de medewerkers hangt niet samen met hun leeftijd en opleidingsniveau.

Tabel 9. Vitaliteit naar leeftijd

	<45	45-55	55>
Matig/slecht	30,00 %	19,51 %	21,43 %
Voldoende	36,67 %	48,78 %	35,71 %
Goed	33,33 %	31,71 %	42,86 %

Tabel 10. Vitaliteit naar opleidingsniveau

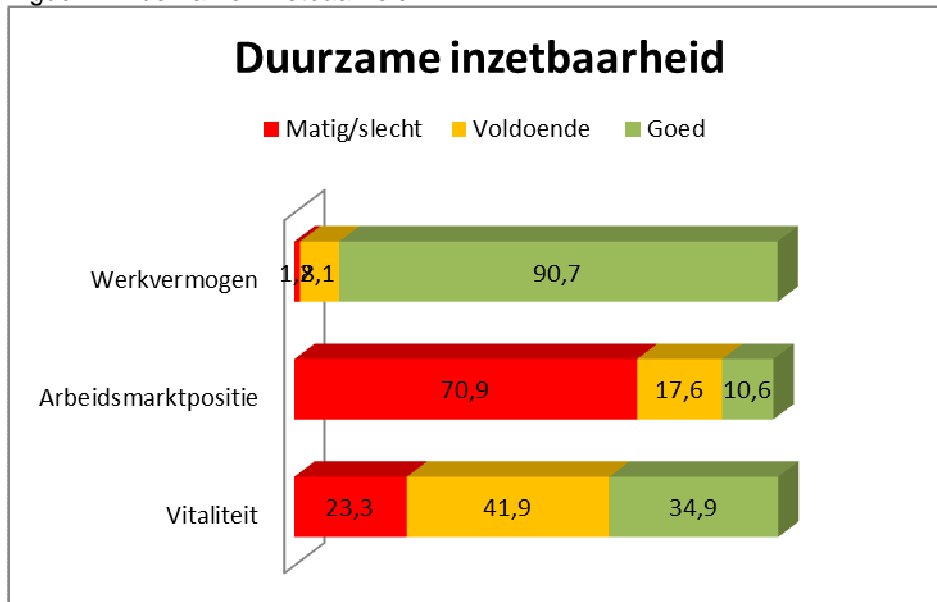
	<45	45-55	55>
Matig/slecht	29,63 %	20,00 %	21,74 %
Voldoende	37,04 %	40,00 %	52,17 %
Goed	33,33 %	40,00 %	26,09 %



### Duurzame inzetbaarheid

Figuur 2 laat zien hoe het gesteld is met de totale duurzame inzetbaarheid van de onderzochte werknemers.

Figuur 2. Duurzame inzetbaarheid



Uit figuur 2 valt af te lezen dat het werkvermogen van de werknemers goed is. Echter bij de vitaliteit van de medewerkers is nog verbetering mogelijk. Veel medewerkers schatten hun arbeidsmarktpositie ongunstig in.





Figuur 3. Huis van werkvermogen (Ilmarinen e.a., 2005; Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2008)

De Finse Professor Ilmarinen en zijn collega's hebben vanaf eind jaren '80 vele onderzoeken gedaan naar de oorzaken van het werkvermogen van werkenden (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005; Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen, 2008). Op grond daarvan ontwikkelden zij het zogenaamde Huis van Werkvermogen. Dit Huis van werkvermogen geeft weer dat het werkvermogen een resultaat is van de interactie tussen de capaciteiten en de kenmerken van de werknemer aan de ene kant en de kenmerken van het werk aan de

andere kant (zie Figuur 3: Huis van Werkvermogen). De onderste verdiepingen geven de capaciteiten en kenmerken van de werknemer weer. De begane grond staat voor de basis van het werkvermogen, namelijk de lichamelijke, psychische en sociale functionele capaciteiten van de werknemers en hun gezondheid. De eerste verdieping vertegenwoordigt de kwalificaties (opleiding) en competenties. De tweede verdieping betreft de motivatie, normen en waarden van de werknemers. De derde verdieping omvat het werk: de lichamelijke en psychische eisen die het werk stelt, de werkomstandigheden en de sociale werkomgeving (het management en situationeel leiderschap). Het Huis van Werkvermogen staat in een omgeving van familie, vrienden en de maatschappij. Ook de laatste elementen beïnvloeden volgens Ilmarinen e.a. (2005), het werkvermogen.

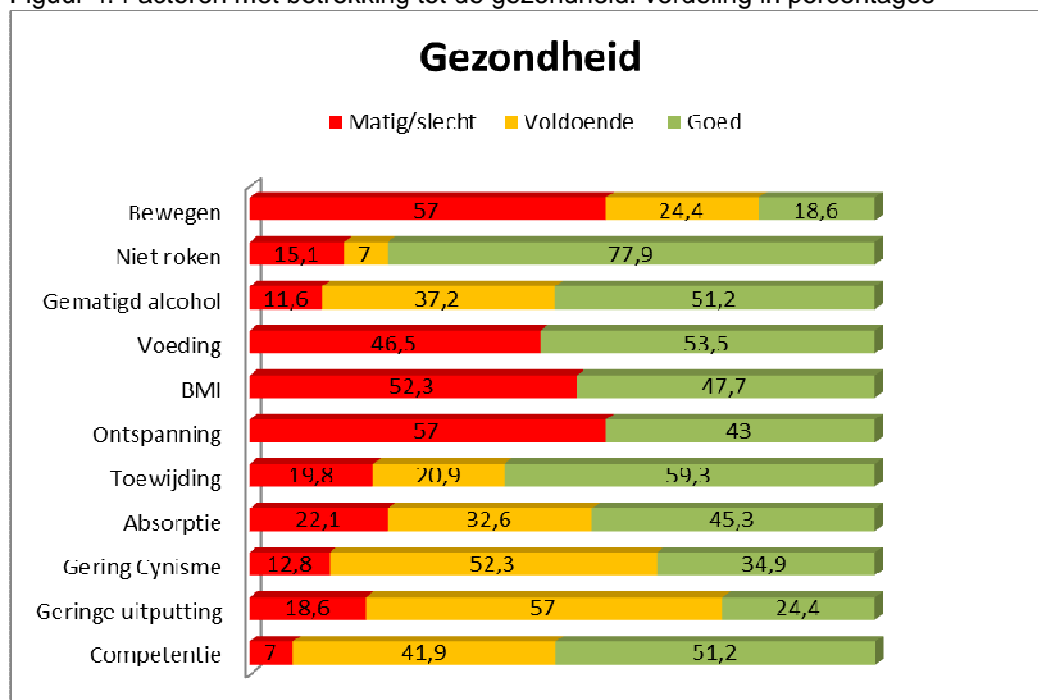
## 1.5. Verkenning

Dit Huis van Werkvermogen gebruiken wij om de situatie bij de deelnemende bedrijven te beschrijven wat betreft de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Hiervoor gaan we per verdieping na hoe de situatie ervoor staat.

### 1.5.1. Begane grond: De gezondheid

Hieronder gaan we in op de uitkomsten van de medewerkers. De uitkomsten worden weergegeven in rapportcijfers tussen van 1 tot en met 10. In onderstaande figuren staat in de balken aangegeven welk percentage van de werknemers groen, oranje of rood scoort. Als werknemers op een onderdeel hoger scoren dan of gelijk aan een 7,5 is het betreffende gedeelte van de balk groen. Scoren zij gemiddeld tussen de 7,5 en 5,5 dan is het gedeelte van de balk oranje. Scoren zij gemiddeld lager dan een 5,5 dan is het gedeelte van de balk rood. In de bijlage wordt uitgelegd wat de inhoud van ieder onderdeel betekent.

Figuur 4. Factoren met betrekking tot de gezondheid: verdeling in percentages



In Figuur 4 over de factoren die van invloed zijn op de gezondheid van de medewerkers ziet u dat de medewerkers goed scoren op de onderdelen:

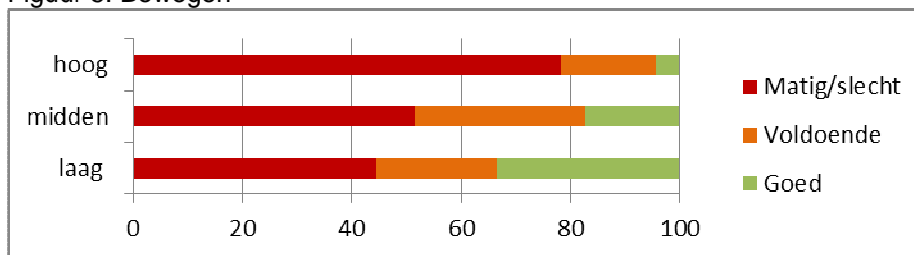
- Niet roken
- Gematigd alcohol
- Voeding
- Toewijding
- Competentie.

In deze figuur over de gezondheid ziet u dat de medewerkers met name minder goed scoren op de onderdelen:

- Bewegen
- BMI
- Ontspanning.

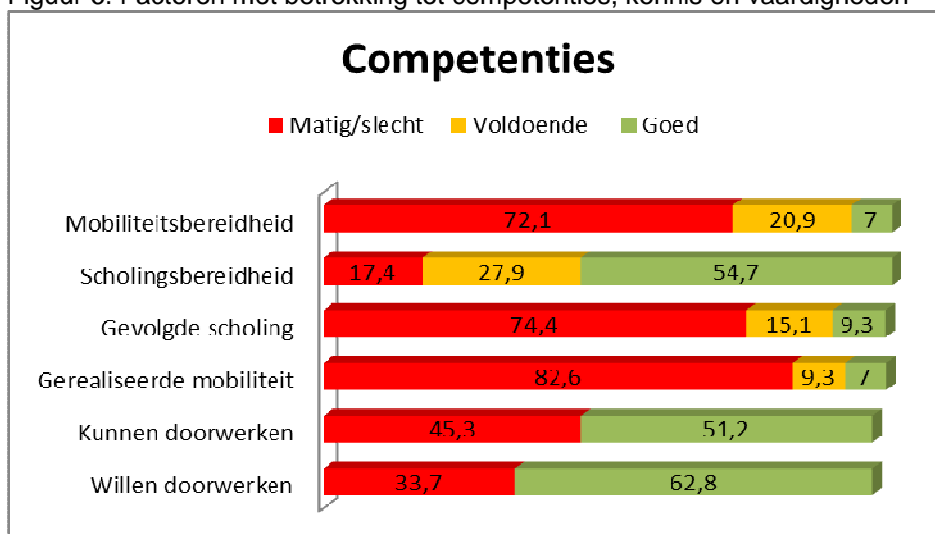
Daarnaast hebben we gekeken of de scores op deze factoren gerelateerd zijn aan de leeftijd of opleiding van de medewerkers. Als we deze factoren relateren aan opleiding dan zien we dat alleen de volgende factor significant ( $p < 0,05$ ) verschilt:

Figuur 5. Bewegen



### 1.5.2. Eerste verdieping: Competenties, kennis en vaardigheden

Figuur 6. Factoren met betrekking tot competenties, kennis en vaardigheden



In Figuur 6 over de factoren over de competenties, kennis en vaardigheden van de medewerkers ziet u dat de medewerkers goed scoren op de onderdelen:

- Scholingsbereidheid
- Kunnen doorwerken
- Willen doorwerken.

In deze figuur over de competenties ziet u dat de medewerkers minder goed scoren op de onderdelen:

- Mobiliteitsbereidheid
- Gevolgde scholing
- Gerealiseerde mobiliteit.

Het onderzoek laat zien dat de medewerkers een 7,5 scoren op scholingsbereidheid. De medewerkers zijn het volgende gevraagd:

- Ik ben bereid een opleiding te volgen wanneer dat nodig is voor een goede uitoefening van mijn functie.
- Ik verwacht de komend drie jaar werk gerelateerde scholing te gaan volgen.
- Ik ben er zelf verantwoordelijk voor dat ik de kennis en vaardigheden bezit die nodig zijn voor mijn verdere ontwikkeling.
- Ik ben bereid scholingsactiviteiten te volgen.
- Ik ben bereid zelf te investeren in het volgen van scholingsactiviteiten.

Het onderzoek laat zien dat de medewerkers gemiddeld een 4,1 scoren op gevolgde scholing. De medewerkers zijn hierover het volgende gevraagd:

- Ik heb de laatste twee jaar aan een interne opleiding of cursus meegedaan.
- De organisatie heeft de laatste twee jaar een externe opleiding of cursus voor mij betaald.
- Ik heb de laatste 2 jaar een door mijzelf betaalde externe opleiding of cursus gevolgd.

Zowel de mobiliteitsbereidheid als de gerealiseerde mobiliteit scoren laag, resp. 4,7 en 3,5 gemiddeld.

Vragen die hierover gesteld zijn:

- Ik wil de komende drie jaar dezelfde functie blijven vervullen.
- Ik wil overstappen naar een ander soort functie.
- Ik wil mij verder specialiseren.
- Ik wil doorgroeien naar een leidinggevende functie.
  
- Ik ben de laatste twee jaar van functie veranderd.
- Mijn huidige functie is de laatste twee jaar uitgebreid.
- Ik heb de laatste twee jaar promotie gemaakt.

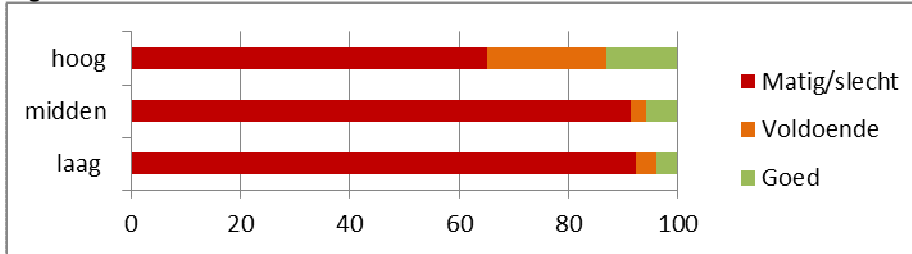
Willen en kunnen doorwerken scoren resp. 7,8 en 6,7. Dit betreft de vragen:

- Tot welke leeftijd wilt u werkzaam blijven?
- Denkt u in staat te zijn uw huidige werk tot uw 65<sup>e</sup> levensjaar voort te zetten?

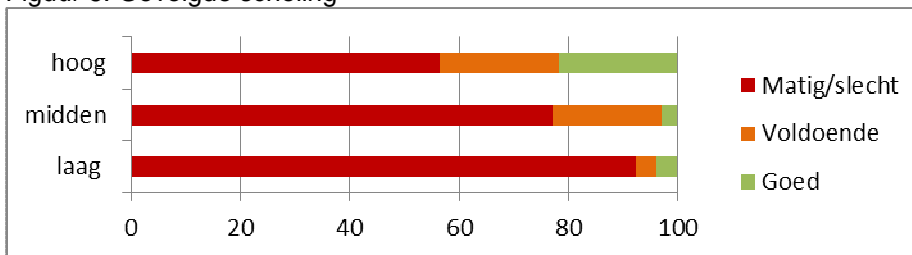
Ongeveer 63% van de onderzochte medewerkers verwacht door te willen werken tot of na hun 65<sup>ste</sup> en ongeveer 51% van de onderzochte medewerkers geeft aan door te kunnen werken tot hun 65<sup>ste</sup>.

Als we deze factoren relateren aan opleiding dan zien we dat de volgende factoren significant ( $p < 0,05$ ) verschillen:

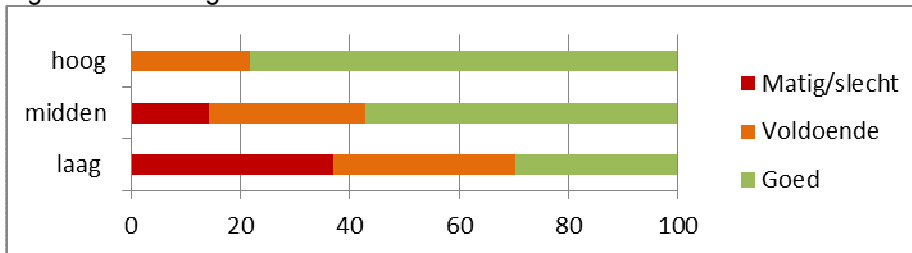
Figuur 7. Gerealiseerde mobiliteit



Figuur 8. Gevolgde scholing

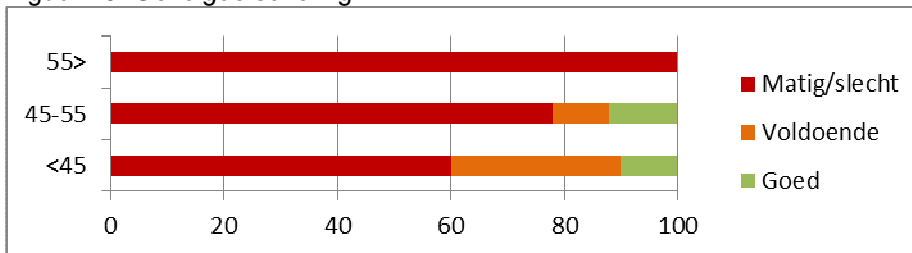


Figuur 9. Scholingsbereidheid

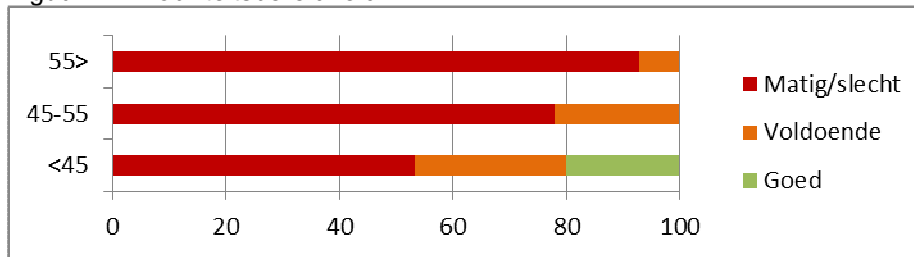


Als we deze factoren relateren aan leeftijd dan zien we dat de volgende factoren significant ( $p < 0,05$ ) verschillen:

Figuur 10. Gevolgde scholing

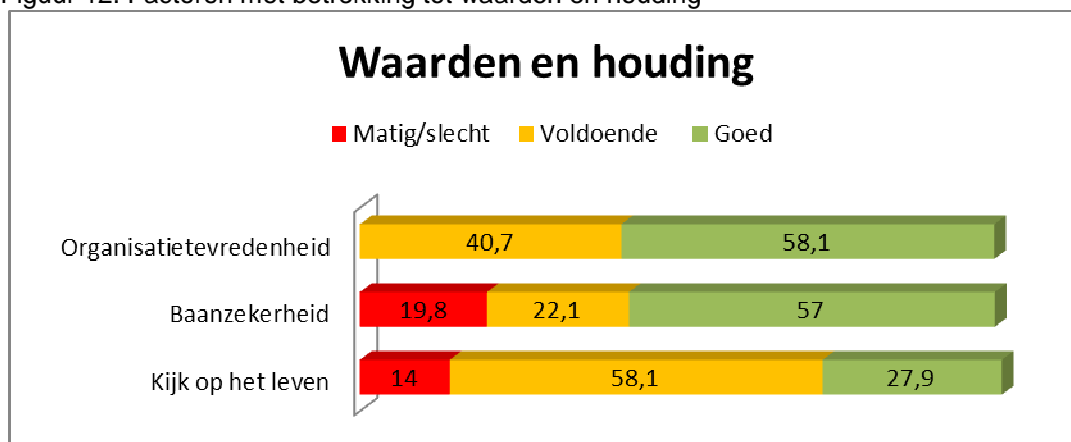


Figuur 11. Mobiliteitsbereidheid



### 1.5.3. Tweede verdieping: Waarden en houding

Figuur 12. Factoren met betrekking tot waarden en houding

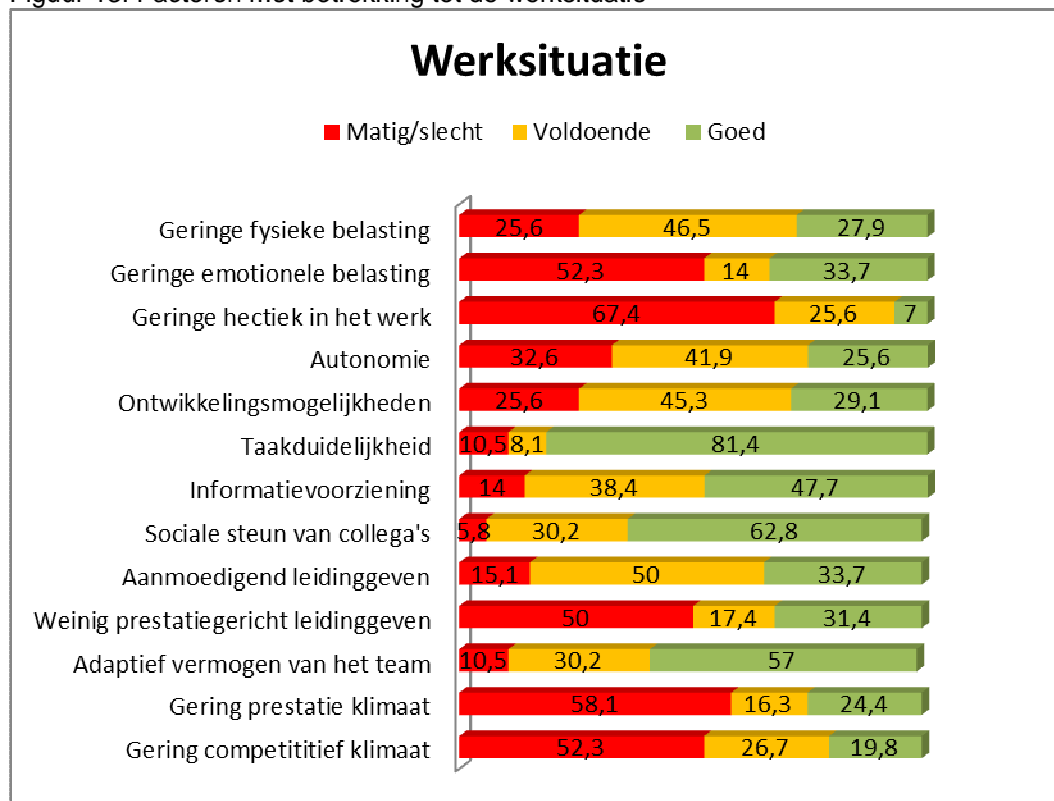


In Figuur 12 over de houding en waarden van de medewerkers ziet u dat de medewerkers over het algemeen redelijk tot goed scoren op organisatietevredenheid en baanzekerheid.



### 1.5.4. Derde verdieping: Werksituatie

Figuur 13. Factoren met betrekking tot de werksituatie



In Figuur 13 over de factoren over de werksituatie van de medewerkers ziet u dat de medewerkers goed scoren op de onderdelen:

- Taakduidelijkheid
- Sociale steun van collega's
- Adaptief vermogen van het team.

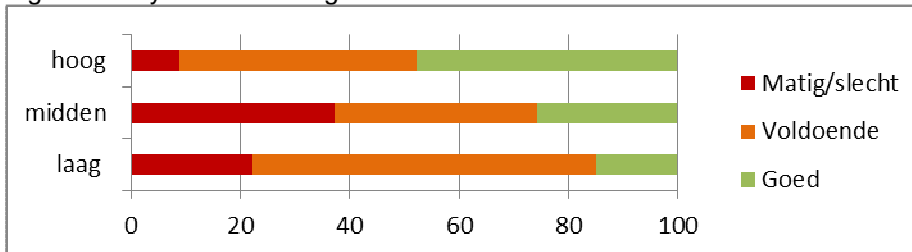
In deze figuur over de situatie op het werk ziet u dat de medewerkers minder goed scoren op de onderdelen:

- Geringe emotionele belasting
- Geringe hectiek in het werk
- Weinig prestatiegericht leidinggeven
- Gering prestatie klimaat
- Gering competitief klimaat.

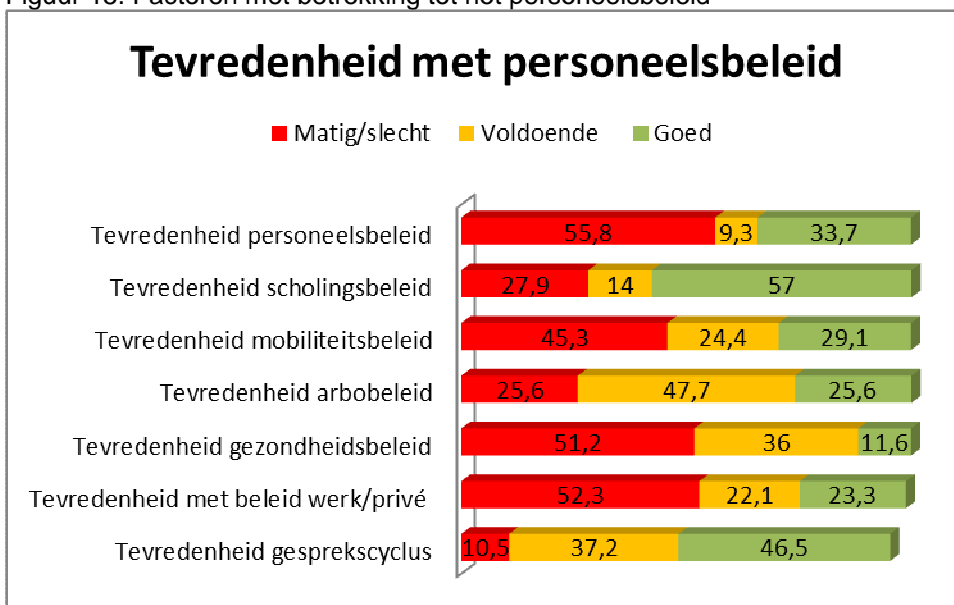


Als we deze factoren relateren aan opleiding dan zien we dat de volgende factor significant ( $p < 0,05$ ) verschilt:

Figuur 14. Fysieke belasting



Figuur 15. Factoren met betrekking tot het personeelsbeleid



Figuur 15 toont of de medewerkers tevreden zijn met het personeelsbeleid.

U ziet dat de medewerkers goed scoren op de onderdelen:

- Tevredenheid met het scholingsbeleid.

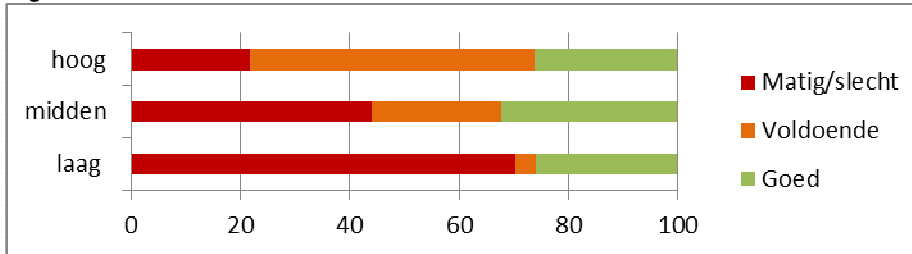
U ziet dat zij minder goed scoren op de onderdelen:

- Tevredenheid met het personeelsbeleid
- Tevredenheid met het gezondheidsbeleid
- Tevredenheid met het beleid werk/privé.

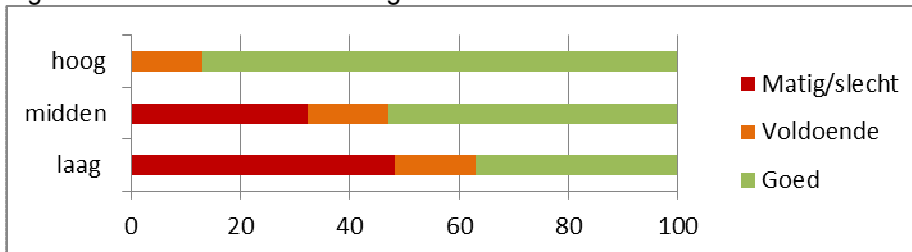


Als we deze factoren relateren aan opleiding dan zien we dat de volgende factoren significant ( $p < 0,05$ ) verschillen:

Figuur 16. Tevredenheid mobiliteitsbeleid

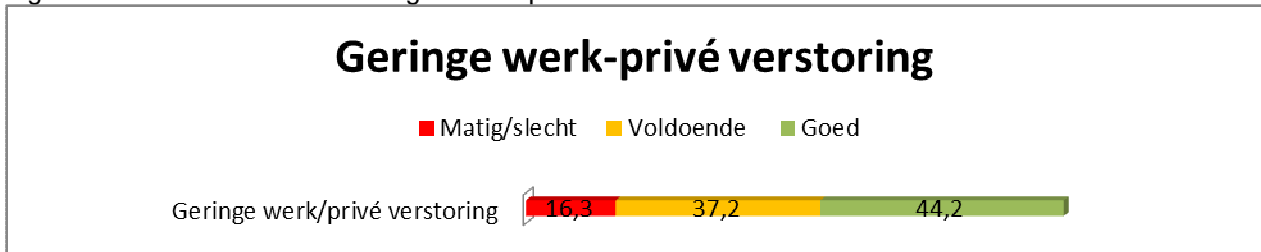


Figuur 17. Tevredenheid scholingsbeleid



### 1.5.5. Omgeving: Werk/privé balans

Figuur 18. Factoren met betrekking tot werk/privé balans



Figuur 18 toont dat de meeste medewerkers over het algemeen geen tot weinig problemen ervaren met het combineren van werk en privé. De meningen zijn echter wel verdeeld. Enkele medewerkers geven aan dat ze wel moeite hebben met het combineren van hun privéleven met hun werk.

## 1.6. Prioriteiten

Om te bepalen welke zaken van belang zijn voor de sector om aan te pakken voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid gaan we eerst na welke uitkomsten er uitspringen en vervolgens welke uitkomsten het sterkst samen hangen met duurzame inzetbaarheid.

Waarom mag de Healthcare sector trots zijn op de resultaten van dit onderzoek?

Ten eerste heeft een groot deel van de medewerkers een goed werkvermogen.

Ten tweede doet het personeel het wat betreft voeding, roken en alcohol goed op het gebied van de leefstijl.

Ten derde zijn de werknemers toegewijd, gaan ze op in hun werk en scoren hoog op het onderdeel competentie.

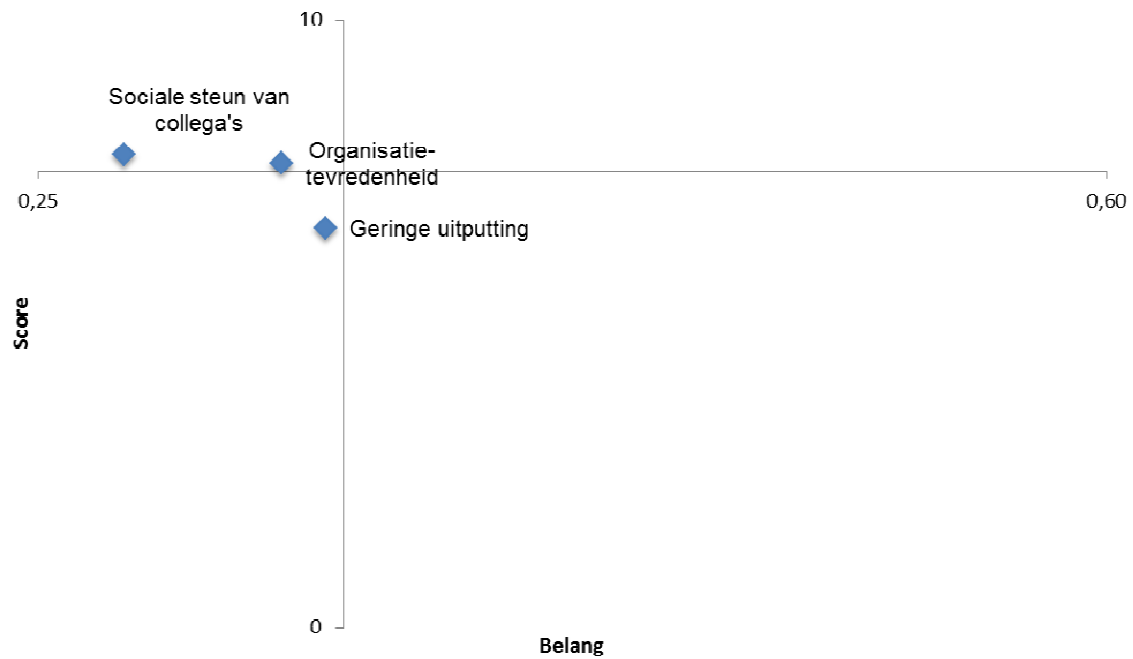
Ten vierde denkt men positief over de volgende hulpbronnen in het werk: Taakduidelijkheid en sociale steun van de collega's en het adaptief vermogen van het team.

Uiteraard zijn er ook punten die nog beter kunnen:

- De personeelsleden hebben een hogere BMI en bewegen minder gezond dan volgens de norm zou horen. Daarnaast hebben ze moeite om zich te ontspannen.
- De geringe mate waarin de medewerkers bereid zijn om van taken en functies te veranderen, veranderd zijn van taken en/of functie en scholing volgen.
- De werkdruk/hectiek: men ervaart het werk als behoorlijk druk en hectisch. Daarnaast geven ze aan een sterke emotionele belasting ervaren.
- Men ervaart een prestatiegerichte manier van leidinggeven en men ervaart een organisatiecultuur met een sterk competitief en prestatiegericht karakter.
- De personeelsleden zijn minder tevreden over het personeelsbeleid, gezondheidsbeleid en het beleid werk/privé.

Voor de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, arbeidsmarktpositie (employability) en vitaliteit zijn we vervolgens nagegaan welke onderdelen nu het meest daarmee samenhangen. Dit doen we door middel van een prioriteitenmatrix, die in één oogopslag inzicht geeft in de belangrijkste aandachtspunten. Hierbij wordt het belang van de onderdelen (op een schaal van 0 tot 1) gecombineerd met de gemiddelde score (op een schaal tussen 0 en 10). De prioriteitenmatrix bestaat uit vier kwadranten, op grond van een belang van 0,35 of meer en een score van 7,5 of hoger. Onderdelen die belangrijk zijn, maar waarover de medewerkers een minder positieve mening hebben, kunnen gezien worden als de belangrijkste aandachtspunten. Deze onderdelen staan in het kwadrant rechtsonder. Een verbetering van een onderdeel uit dit kwadrant heeft een groter effect op de betreffende uitkomst (werkvermogen, arbeidsmarktpositie of vitaliteit) dan verbetering van één van de onderdelen uit de overige kwadranten.

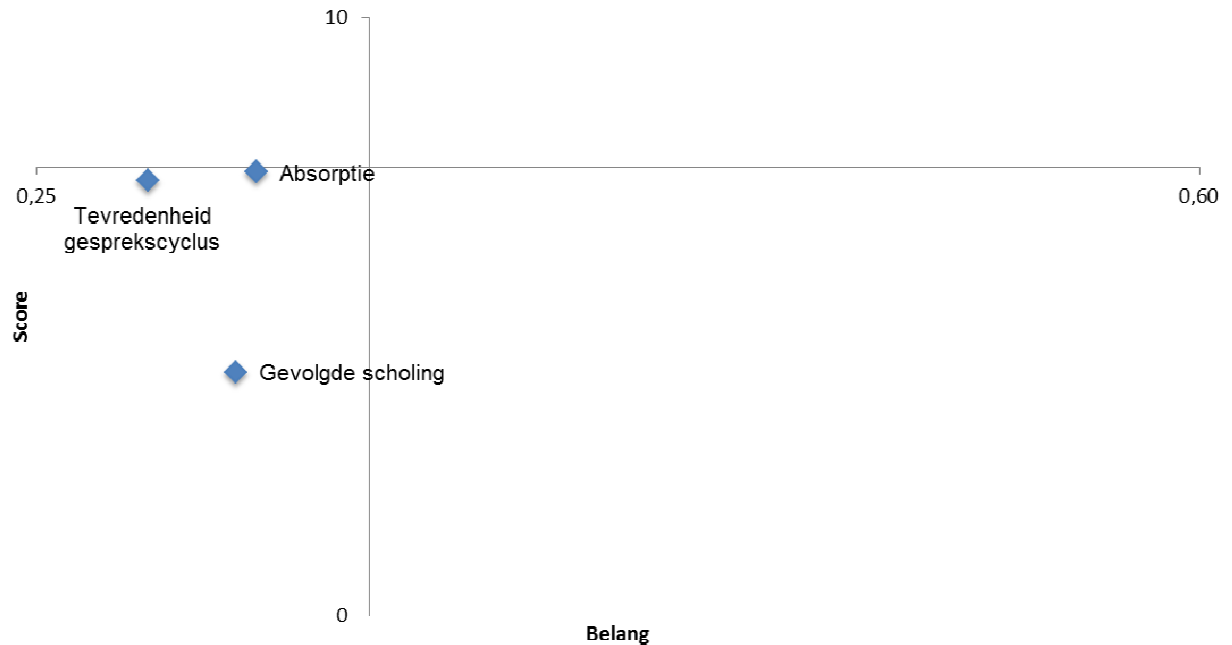
Figuur 19. Prioriteitenmatrix voor handhaven of verbeteren werkvermogen



Er zijn geen onderdelen die hoger dan 0,35 scoren op de mate waarin dat onderdeel van belang is voor het handhaven of het verbeteren van het werkvermogen van de medewerkers. Drie aspecten zijn enigszins van invloed op het werkvermogen: de mate van uitputting van de medewerkers, de ervaren sociale steun van collega's en de tevredenheid over hun organisatie.



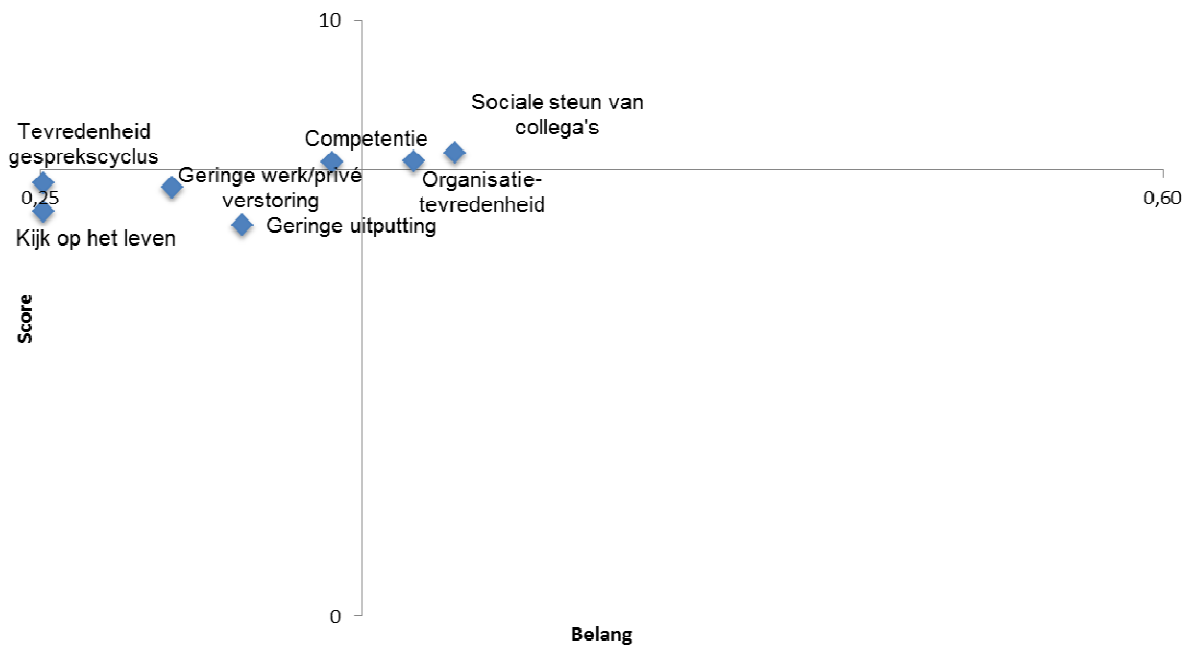
Figuur 20. Prioriteitenmatrix voor handhaven of verbeteren van de arbeidsmarktpositie (employability)



Er zijn geen onderdelen die hoger dan 0,35 scoren op de mate waarin dat onderdeel van belang is voor het handhaven of verbeteren van de ervaren arbeidsmarktpositie. Drie aspecten zijn enigszins van invloed op de arbeidsmarktpositie: de mate waarin de medewerkers opgaan in hun werk (absorptie), de gevolgde scholing en de mate waarin men tevreden is met de gesprekscyclus.



Figuur 21. Prioriteitenmatrix voor handhaven of verbeteren van vitaliteit



De ervaren sociale steun van collega's, de tevredenheid over hun organisatie en de mate waarin zij het gevoel hebben een positieve bijdrage te leveren, zelfvertrouwen te hebben en het werk aan te kunnen (competentie) zijn de belangrijkste aandachtspunten voor het handhaven en het verbeteren van de vitaliteit (energie en motivatie) van de medewerkers.



## Conclusie

Op grond van de uitkomsten van dit onderzoek komen de volgende verbeterpunten naar voren die opgenomen zouden kunnen worden in een plan van aanpak om het beleid op gebied van duurzame inzetbaarheid van het personeel voor de toekomst nader vorm te geven.

Dit zijn ten eerste de zaken waarover het gros van het personeel minder gunstig oordeelt:

1. BMI
2. Bewegen
3. Ontspanning
4. Mobiliteitsbereidheid
5. Gerealiseerde mobiliteit
6. Gevolgde scholing
7. Hectiek op het werk (werkdruk)
8. Emotionele belasting
9. Prestatiegericht leidinggeven
10. Competitief klimaat
11. Prestatieklimaat
12. Personeelsbeleid
13. Gezondheidsbeleid
14. Beleid werk/privé.

Ten tweede de punten die van invloed zijn op het niet of minder duurzaam inzetbaar zijn van medewerkers, te weten verbeterpunten in:

1. Uitputting
2. Sociale steun van collega's
3. Tevredenheid over hun organisatie
4. Absorptie
5. Gevolgde scholing
6. Tevredenheid met de gesprekcyclus
7. Competentie.

Verder zijn de volgende punten significant verschillend per leeftijdsgroep:

1. Gevolgde scholing
2. Mobiliteitsbereidheid.

Als laatste zijn de volgende punten significant verschillend per opleidingsniveau:

1. Bewegen
2. Gerealiseerde mobiliteit
3. Gevolgde scholing
4. Scholingsbereidheid
5. Fysieke belasting
6. Tevredenheid scholingsbeleid
7. Tevredenheid mobiliteitsbeleid.

## Bijlage: Toelichting op de kenmerken

Onderdeel	Kenmerk	Toelichting. Een hoge score betekent dat.....
GEZONDHEID		
Leefstijl	Bewegen	u 5 of meer dagen per week gematigd intensief beweegt voor in totaal 30 minuten of meer? (Voorbeelden zijn stevig wandelen, fietsen en sporten).
	Niet Roken	u niet rookt.
	Geen alcohol	u geen of weinig alcohol drinkt.
	Voeding	u gezond en gevarieerd eet (minimaal 200 gram groente en 2 stuks fruit per dag, volkoren graanproducten, minder verzadigd vet en twee keer vis per week).
	BMI	u gunstig scoort op de Body Mass Index (lengte/gewicht in het kwadraat): Dat wil zeggen dat er bij u dan geen sprake is van overgewicht.
	Ontspanning	u iedere dag voldoende rust voor uzelf neemt.
Bevlogenheid	Vitaliteit	u energiek bent, veerkracht heeft en beschikt over doorzettingsvermogen.
	Toewijding	u zich betrokken voelt bij uw werk en gemotiveerd en geïnspireerd en enthousiast bent over uw werk.
	Absorptie	u opgaat in uw werk en u zich daarvan moeilijk los kan maken.
	Burn-out	Geringe Uitputting
	Gering Cynisme	er bij u amper sprake is van afstandelijke en cynische houding ten opzichte van het werk.
	Competentie	u het gevoel heeft een positieve bijdrage te leveren, zelfvertrouwen te hebben en het werk aan te kunnen.



PERSOONLIJKE EN WERKGERELATEERDE VAARDIGHEDEN		
	Kijk op het leven	u een proactieve houding heeft en weet te anticiperen op ontwikkelingen en veranderende situatie.
HOUDING TEN OPZICHTE VAN HET WERK		
	Mobiliteitsbereidheid	u in bereid bent van taken of functie te wisselen.
	Scholingsbereidheid	u bereid bent om deel te nemen aan trainingen of opleidingen.
	Gevolgde scholing	u recent heeft deel genomen aan een training en/of opleiding.
	Gerealiseerde mobiliteit	u recent van taken en/of functie bent gewisseld.
	Willen doorwerken	u tot uw 65e jaar of langer wilt doorwerken.
	Kunnen doorwerken	u denkt tot uw 65e jaar te kunnen doorwerken.
	Tevredenheid met de organisatie	u tevreden bent met het werken in uw bedrijf.
	Baanzekerheid	u zich geen zorgen maakt over uw baan.
OMGEVING / WERK-PRIVE BALANS		
	Geringe werk/privé verstoring	u geen familie- of gezinsactiviteiten mist of verwaarloost door verantwoordelijkheden die met uw werk te maken hebben.

WERKSITUATIE		
Werkeisen	Geringe fysieke belasting	uw fysieke belasting tijdens uw werk laag is.
	Gering emotioneel belastend werk	u uw werk niet emotioneel zwaar vindt.
	Geringe hectiek in het werk.	u niet zeer hard hoeft te werken of heel veel werk te doen hebt.
Hulpbronnen	Autonomie	u zich vrij voelt om zelf uw werk in te delen en dat u de manier waarop u werkt in belangrijke mate zelf kan bepalen.
	Ontwikkelingsmogelijkheden	u het werk als een uitdaging ervaart en dat u meent dat het vele ontwikkelingsmogelijkheden biedt.
	Taakduidelijkheid	de mate waarin de taken die u moet verrichten en de verantwoordelijkheden die u heeft duidelijk zijn
	Informatievoorziening	de informatie die u krijgt voldoende, duidelijk en tijdig is om uw werk te kunnen uitvoeren.
	Sociale steun van collega's	u zich gesteund voelt door uw collega's en op uw collega's kunt rekenen.
	Aanmoedigend leidinggeven	uw leidinggevende u weet te stimuleren om uzelf te ontwikkelen.
	Adaptief vermogen van het team	het team in staat is om te gaan met onverwachte gebeurtenissen en veranderingen in hun taak en omgeving.
	Prestatiegericht Leidinggeven	u ervaart dat uw leidinggevende veel let op uw prestaties.
Organisatiecultuur	Prestatieklimaat	u ervaart dat personen binnen de afdeling enkel worden beoordeeld aan de hand van hun prestatie.
	Competitief klimaat	u ervaart dat binnen een afdeling collega's met elkaar wedijveren en hun prestatie met elkaar vergelijken.
Tevredenheid personeelsbeleid	Tevredenheid personeelsbeleid algemeen	u in het algemeen tevreden bent over de wijze waarop het personeelsbeleid in uw organisatie wordt vormgegeven.
	Tevredenheid	u tevreden bent over scholingsmogelijkheden die uw

	scholingsbeleid	organisatie biedt.
	Tevredenheid mobiliteitsbeleid	u tevreden bent over mogelijkheden die uw organisatie biedt voor taakverbreding en/of doorstroming naar een andere functie.
	Tevredenheid arbo-beleid	u tevreden bent over de inspanningen van uw organisatie om de arbeidsomstandigheden te verbeteren.
	Tevredenheid gezondheidsbeleid	u tevreden bent over de wijze waarop uw organisatie mogelijkheden biedt om uw gezondheid te bevorderen.
	Tevredenheid met beleid werk/privé balans	u tevreden bent over de mogelijkheden die uw organisatie biedt om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.
	Tevredenheid jaargesprekken	u tevreden bent over de wijze waarop de jaargesprekken plaatsvinden en de eventuele follow-up van deze gesprekken.