



## Onderzoeksrapport 4Limburg, project 3.5

### Duurzame Inzetbaarheid in de werkomgeving - [Organisatie]

Een onderzoek vanuit project 4Limburg naar Duurzame Inzetbaarheid en factoren die dit beïnvloeden bij [Organisatie] – [Stad]

Subsidiejaar 1 en 2

2018-2019



## Inhoudsopgave

Rapport jaar 1 – inleiding	3
Informatie Deelnemers	4
Duurzame Inzetbaarheid	5
Werkgedrag & leren	7
Werkenmerken	9
Relaties tussen factoren	10
Aanknopingspunten	12
Rapport jaar 2 – inleiding	15
Verslag focusgroep [Afdeling A]	16
Verslag focusgroep [Afdeling B]	20
Samenvatting concrete punten	23
Aanbevelingen	25

## Rapport fase 1 - inleiding

Voor u ligt de rapportage van het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen [Organisatie]. Dit onderzoek is uitgevoerd door Maastricht University in het kader van 4Limburg, met het doel inzicht te krijgen in de factoren die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van [Organisatie] beïnvloeden. Om het rapport toegankelijk te maken worden de bevindingen in woorden toegelicht en weergegeven in overzichtstabellen en grafieken. Op die manier krijgt de lezer inzicht in de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. Gebaseerd op deze bevindingen zijn in de algemene conclusie enkele adviezen met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van [Organisatie] geformuleerd.

### Beschrijving gemeten onderdelen Duurzame Inzetbaarheid

Op basis van de door de medewerkers ingevulde vragenlijst kan worden gekeken naar gemiddelde scores op de verschillende componenten van duurzame inzetbaarheid, en duurzame inzetbaarheid als geheel. De volgende componenten van duurzame inzetbaarheid zijn gemeten:

- Gezondheidsperceptie: Hoe gezond ervaren medewerkers dat ze zelf zijn. Hierbij is ook naar specifiekere lichamelijke klachten gevraagd.
- Werkvermogen: In hoeverre zijn medewerkers volgens henzelf fysiek en mentaal gezond genoeg om hun werk aan te kunnen.
- Vermoeidheid & herstelbehoefte: Hoe vermoeid zijn medewerkers volgens henzelf, en in hoeverre herstellen ze (snel genoeg) na hun werk.
- Inzetbaarheid: Hoe schatten medewerkers hun kansen op de arbeidsmarkt in.
- Arbeidstevredenheid & motivatie: Hoe tevreden en gemotiveerd zijn medewerkers m.b.t. hun werk.
- Arbeidsprestatie: In welke mate vinden medewerkers dat ze voldoen aan de prestatiecriteria van hun werk.
- Skill-gap: in welke mate verschillen de competenties van medewerkers volgens henzelf met de competenties die zij in hun werk nodig hebben.

Samen vormen deze componenten de 'duurzame inzetbaarheid' van medewerkers binnen het bedrijf. Er wordt in de analyse zowel naar deze componenten afzonderlijk, als samen als geheel gekeken.

Verder kijken we naar welke factoren deze componenten beïnvloeden. Dit zijn zowel werkkenmerken (kenmerken van het werk zelf, en van taken), als contextuele factoren: zaken die vanuit de omgeving invloed hebben op de werknemer, maar niet direct deel uitmaken van zijn of haar takenpakket.

## Resultaten

### Beschrijving deelnemers

#### 1. Leeftijd, geslacht, & functie

In totaal hebben 78 medewerkers de vragenlijst ingevuld, waarvan 75 mannen en 3 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 50. De jongste deelnemer is 27, de oudste is 65.

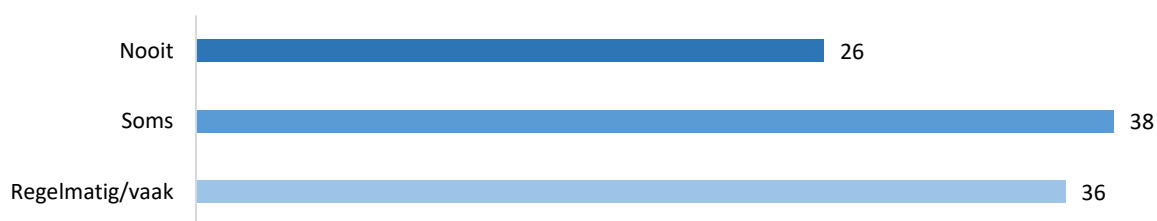
Ook is er gevraagd naar waar ongeveer in het bedrijf deelnemers werkzaam zijn. Onderstaande tabel geeft dit overzichtelijk weer.

[Redacted]	35 personen
[Redacted]	36 personen
[Redacted]	7 personen
[Redacted]	1 persoon
[Redacted]	1 persoon
[Redacted]	1 persoon
[Redacted]	2 personen
[Redacted]	1 persoon

Tabel 1: aantal personen per functiegroep

#### 2. Gezondheidsgedrag: bewegen & roken

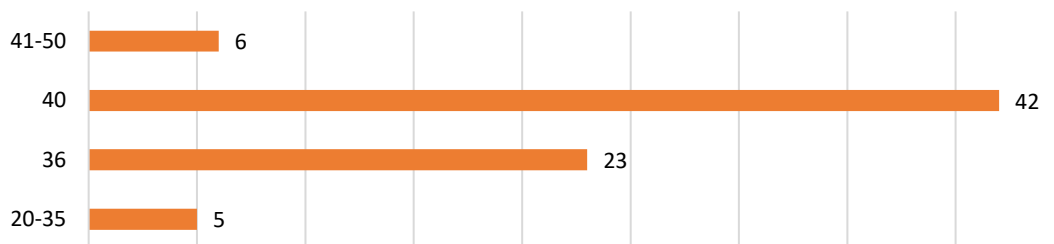
Ook zijn er enkele vragen gesteld m.b.t. individueel gezondheidsgedrag; bewegen en roken. 23% van de medewerkers die de vragenlijst ingevuld hebben, rookt. In alle groepen medewerkers wordt ongeveer evenveel gerookt. 26% van de deelnemers zegt nooit te sporten. 38% sport soms, en 36% sport regelmatig of vaak. Bij [Afdeling A] wordt er iets meer gesport dan bij de andere groepen.



Figuur 1: beweging bij [Organisatie].

#### 3. Werkuren

85% van de mensen die de vragenlijst hebben ingevuld werkt fulltime: ze geven aan contractueel 40 uur per week te werken.



Figuur 2: aantal uren die mensen per week aangeven te werken bij [Organisatie].

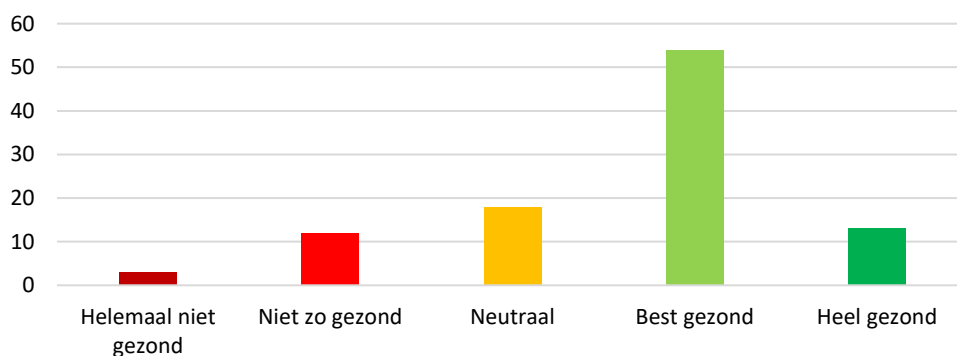
Daarnaast hebben we gevraagd naar het aantal uren dat mensen per week besteden aan een tweede baan, mantelzorg, of vrijwilligerswerk. Deze nevenactiviteiten zijn samengevat in tabel 2. Mantelzorg wordt gedefinieerd als onbetaalde zorg voor bijvoorbeeld ouders, vrienden/kennissen, of kleinkinderen. Er zijn onder de deelnemende [Organisatie] medewerkers 16 personen die mantelzorg uitvoeren, waarvan 1 persoon 20 uur, en 1 persoon zelfs 36 uur per week.

	Tweede baan	Mantelzorg	Vrijwilligerswerk
0 uren	70	59	63
1-5 uren	2	8	7
6-10 uren	0	4	2
Meer dan 10 uren	2	4	1

Tabel 2: aantal uren ander werk, mantelzorg, of vrijwilligerswerk dat naast de reguliere baan bij [Organisatie] wordt uitgevoerd, in aantal mensen.

## Duurzame Inzetbaarheid

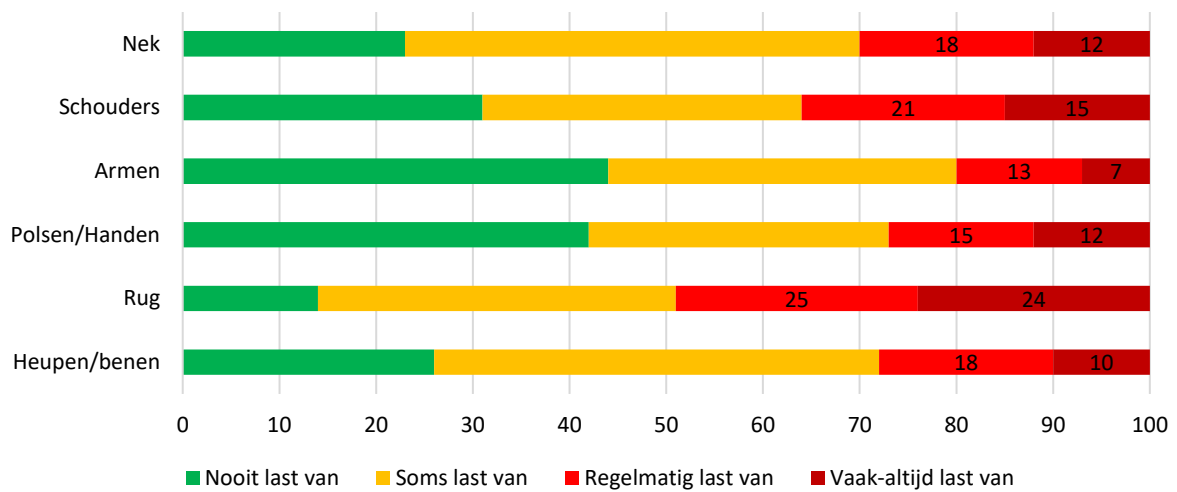
### 1. Gezondheid



Figuur 3: Algemene gezondheid volgens medewerkers [Organisatie].

De meeste [Organisatie] medewerkers voelen zich over het algemeen redelijk gezond. 14% voelt zich echter niet gezond, en 19% is neutraal. Medewerkers [Afdeling A] voelen zich relatief iets gezonder dan medewerkers [Afdeling B].

Onderstaande figuur (fig. 4) weergeeft specifieke fysieke klachten van medewerkers bij [Organisatie]. Over het algemeen wordt er het meest aangegeven last te hebben van de rug. Redelijk veel medewerkers hebben vaak of altijd specifieke gezondheidsklachten.



Figuur 4: Specifieke gezondheidsklachten.

## 2. Conditie en vermoeidheid

Ook is er gevraagd naar hoe fit men zich over het algemeen voelt. Een kleine 40% van de deelnemers is van mening dat de eigen conditie uitstekend is. 15% vind van niet. Bij [Afdeling A] voelt men zich zeer fit.

Met betrekking tot vermoeidheid stelden we 3 vragen.

- Aan het eind van de werkdag ben ik echt op

27% antwoordt het hiermee (volledig) eens te zijn. 23% is niet echt op aan het eind van de werkdag. De overige 40% is neutraal, wat we kunnen interpreteren als 'soms wel, soms niet'.

- Door vermoeidheid kom ik na mijn werk niet aan andere dingen toe

19% is het hier (volledig mee eens), tegenover 49% waarbij dit niet het geval is. De overige 32% is neutraal.

- Ik word meestal uitgerust wakker

31% wordt meestal NIET uitgerust wakker. 37% wordt dat wel.

Als we de groepen met elkaar vergelijken, zien we dat [Afdeling B] medewerkers relatief iets vermoeider zijn dan [Afdeling A] medewerkers.

## 3. Inzetbaarheid & Pensioen

Ook hebben we gevraagd naar de zelf-ingeschatte inzetbaarheid van [Organisatie] medewerkers. Over het algemeen denken niet veel medewerkers dat ze elders makkelijk een baan zouden kunnen vinden, als ze dat zouden willen. 37% denkt namelijk dat dit niet zou lukken, met nog eens 42% die

neutraal hierin blijft. Slechts 20% denkt wel elders inzetbaar te kunnen zijn, als nodig. Met name bij [AFDELING A] is men hierover positiever. Degenen bij [AFDELING B] zijn relatief negatief.

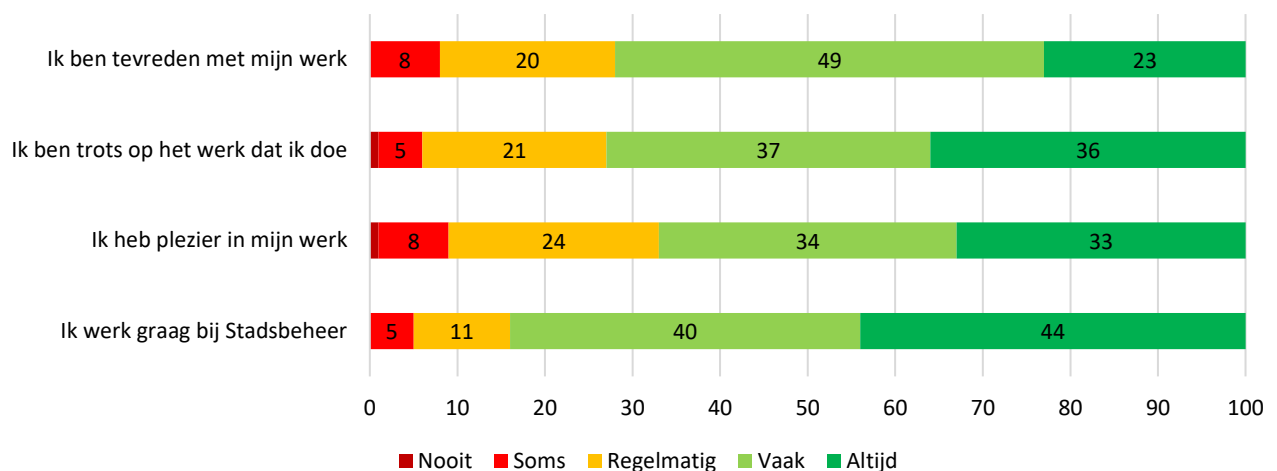
27% denkt niet in de huidige baan tot de pensioenleeftijd te kunnen doorwerken, als ze zouden willen. 32% is neutraal. De overige 41% denkt dat dit wel haalbaar is. Ook hier scoort [AFDELING B] relatief lager dan [AFDELING A].

Tot slot is er gevraagd of men de huidige baan wel wil houden tot aan de pensioenleeftijd. 23% antwoordt hierop met 'nee', 30% is neutraal, en de 47% wil dat wel. Hier scoort [AFDELING B] dan weer iets hoger dan [AFDELING A] – bij [AFDELING B] zijn dus relatief iets meer mensen die in de huidige functie tot aan de pensioenleeftijd zouden willen doorwerken.

#### 4. Werktevredenheid

Er zijn vier vragen gesteld omtrent de tevredenheid en het plezier waarmee medewerkers van [Organisatie] hun werk beleven. Zie figuur 5 voor een overzichtelijke weergave van hoe medewerkers hierop antwoordden (bv. bij stelling 1 antwoordt 49% met 'vaak').

Er zijn geen verschillen tussen groepen medewerkers.



Figuur 5: werktevredenheid

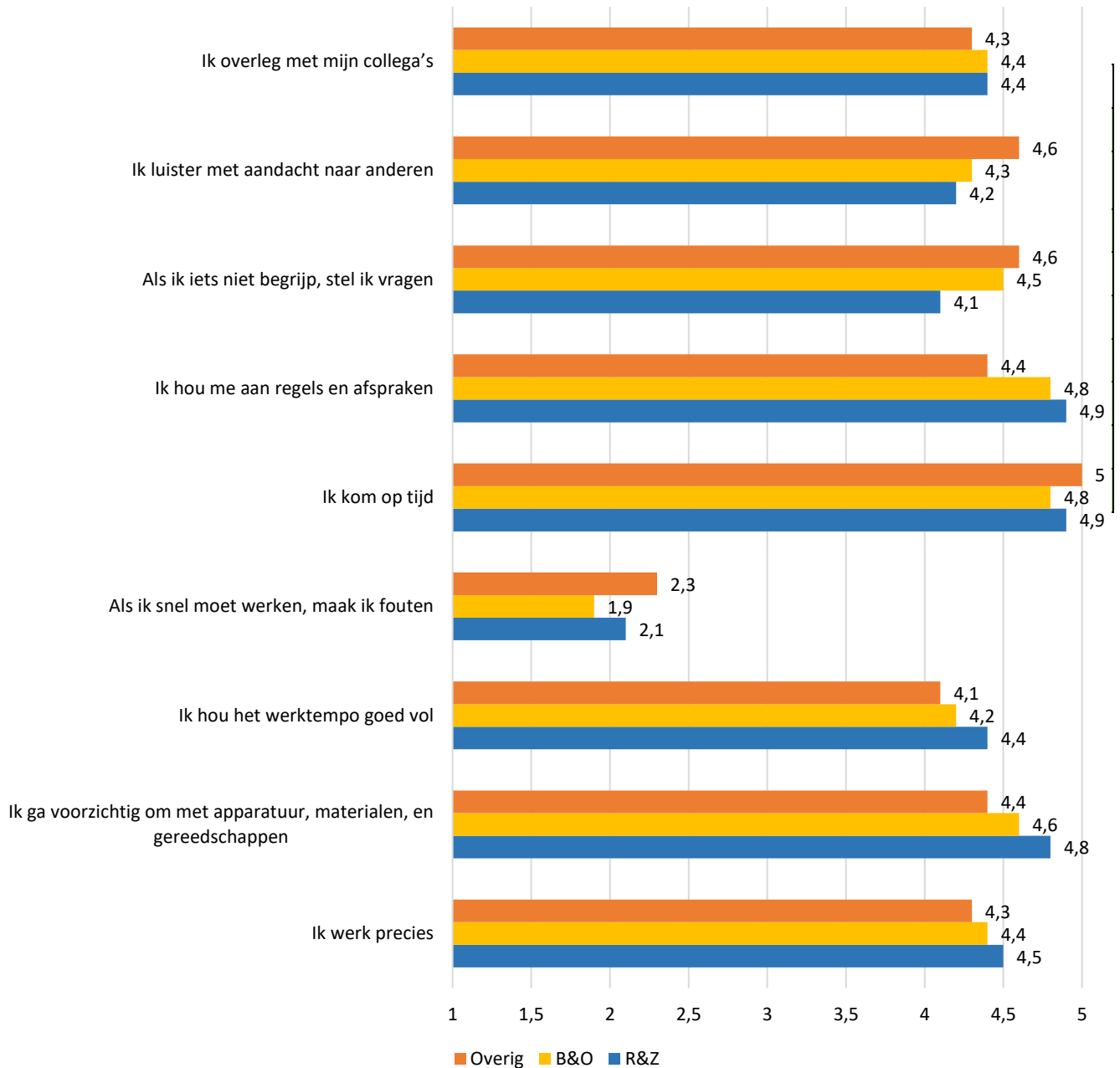
#### Werkgedrag & leren

Naast duurzame inzetbaarheid zijn er ook een aantal vragen gesteld omtrent het eigen werkgedrag. Hieruit kunnen we opmaken of medewerkers het moeilijk hebben bepaalde dingen vol te houden. De stellingen die de medewerkers hebben gelezen worden hieronder een voor een in tabel 3 weergegeven. In de kolommen ernaast ziet u hoeveel procent een bepaald antwoord heeft gegeven.

Figuur 6 op de volgende pagina laat de verschillen tussen groepen zien per vraag over werkgedrag. De gemiddelde score per groep per vraag wordt weergegeven. 1=nooit, 2=soms, 3=regelmatig, 4=vaak, 5=altijd. Een gemiddelde score van 4,5 betekent dus 'vaak tot altijd'.

De scores op vragen betreffend werkgedrag zijn altijd wat hoger dan realistisch, omdat men niet snel eerlijk antwoordt wanneer ze zelf iets 'niet goed' doen. Hou dit in uw achterhoofd bij het interpreteren van de cijfers.

Tabel 3: antwoorden op vragen over werkgedrag



Figuur 6: verschillen tussen groepen medewerkers wat betreft werkgedrag

Ook is er een vraag gesteld met betrekking tot leren en ontwikkelen. 30% van de deelnemende medewerkers zegt nog graag iets te willen leren. 36% weet niet of hij/zij nog iets wil leren, en 35% wil niets meer leren. De 30% die wel nog iets wil leren, heeft ook aangegeven wat ze nog willen leren. Binnen deze groep is er een aantal mensen dat aangeeft niet precies te weten wat ze willen leren, maar dat ze nooit te oud zijn om te leren en dit belangrijk vinden. Ook geven sommigen aan



van alles te willen leren, maar niet goed te weten wat er mogelijk is. Vooral binnen [AFDELING A] is men leergierig. Tabel 4 geeft weer wat mensen per groep hier specifiek opperen.

[AFDELING B]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaardigheden die me leiden tot de functie van voorman o.i.d.</li> <li>- Cursus management</li> <li>- Cursus medicijnen en spuitenaafval</li> <li>- Cursus onderlinge communicatie en samenwerking</li> </ul>
[AFDELING A]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijblijven in de automatisering en ondersteunende computerprogramma's</li> <li>- Contractbeheer</li> <li>- Aanvullende skills zoals talen en het nog beter verbinden van organisatie en burger</li> <li>- Zaken in het projectleiderspakket</li> <li>- Taken die bij andere functies horen om mijn vaardigheden te verbreden</li> <li>- D.m.v. opleiding meer gespecialiseerd worden in het werk dat ik al doe</li> <li>- Vrachtauto rijden, mobiele kraan leren werken, meer machines leren besturen</li> <li>- Leidinggevende vaardigheden</li> </ul>
Overig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer begeleiding op de weg naar een hogere functie binnen het bedrijf</li> </ul>

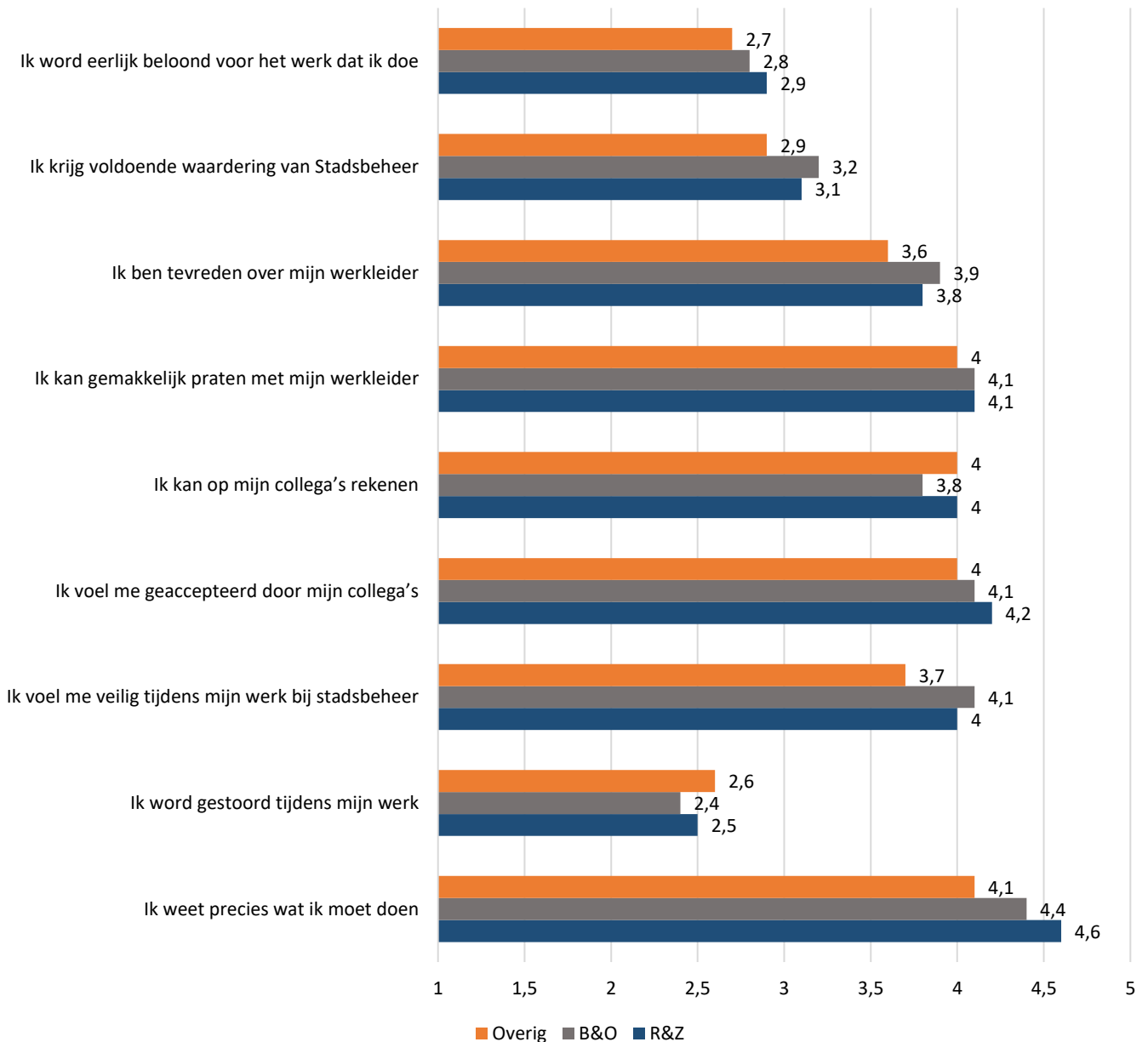
Tabel 4: wat deelnemers per groep nog zouden willen leren

### Werkenmerken

Tot slot is er gevraagd naar enkele werkenmerken zoals de medewerkers die beleven, opnieuw d.m.v. 9 vragen. Antwoorden op deze vragen zijn weergegeven in tabel 5. Verschillen tussen groepen zijn, op dezelfde manier als bij werkgedrag, weergegeven in figuur 7.

Stelling	'nooit'	'soms'	'regelmatig'	'vaak'	'altijd'
Ik weet precies wat ik moet doen	-	1%	5%	40%	54%
Ik word gestoord tijdens mijn werk	18%	42%	22%	13%	5%
Ik voel me veilig tijdens mijn werk bij [Organisatie]	-	6%	22%	36%	36%
Ik voel me geaccepteerd door mijn collega's	-	12%	6%	40%	42%
Ik kan op mijn collega's rekenen	1%	10%	17%	40%	32%
Ik kan gemakkelijk praten met mijn werkgever	3%	10%	9%	31%	47%
Ik ben tevreden over mijn werkgever	4%	13%	15%	31%	37%
Ik krijg voldoende waardering van [Organisatie]	12%	26%	22%	22%	19%
Ik word eerlijk beloofd voor het werk dat ik doe	21%	23%	22%	22%	13%

Tabel 5: werkenmerken antwoorden per vraag



*Figuur 7: verschillen tussen groepen medewerkers wat betreft werkenmerken*

### Relaties tussen onderdelen

Het is niet alleen belangrijk te weten wát medewerkers hebben ingevuld, maar ook hoe deze antwoorden met elkaar samenhangen bij [Organisatie]. Hieruit kunnen we mogelijk opmaken wat de grondslag is van bepaalde problemen of fenomenen. Onderstaande tabel laat zien hoe factoren met elkaar samenhangen. Een positieve samenhang betekent 'mensen die hoog scoren op x, scoren waarschijnlijk ook hoog op y'; een negatieve samenhang betekent 'mensen die hoog scoren op x, scoren waarschijnlijk laag op y'.

Naast 'samenhang' zijn we ook benieuwd naar de voorspellende waarde van bepaalde factoren binnen [Organisatie]. Factoren met een grote voorspellende waarde zijn vooral belangrijk wanneer we onderdelen van duurzame inzetbaarheid zoals tevredenheid, inzetbaarheid (tot pensioenleeftijd

bv.) en gezondheid willen aanpakken. Daarom zijn factoren met een voorspellende waarde voor de desbetreffende indicator van duurzame inzetbaarheid aangegeven in het blauw. In het volgende onderdeel (aanknopingspunten) wordt er ingegaan op wat u hier vervolgens mee zou kunnen doen.

<i>Factor</i>	<i>Hangt + of - samen met factor</i>	<i>Betekenis - *dit moet altijd gelezen worden met 'over het algemeen' in gedachten. Het gaat hier over gemiddelden en trends.</i>
<b>Gezondheid</b>	Gezondheidsklachten (-)	Medewerkers met relatief veel specifieke gezondheidsklachten, voelen zich ook over het algemeen minder gezond.
	Vermoeidheid (-)	Hoe beter de (subjectieve) gezondheid, hoe minder last van vermoeidheid en andersom.
	Tot pensioenleeftijd kunnen volhouden (+)	Medewerkers die zich gezond voelen, voelen zich ook beter in staat tot de pensioenleeftijd door te kunnen werken.
	Externe inzetbaarheid	Medewerkers die zich gezond voelen, voelen zich ook beter inzetbaar op de arbeidsmarkt.
	Leren (+)	Hoe gezonder men zich voelt, hoe meer men zich wil ontwikkelen en wil leren, en andersom.
	Werktevredenheid (+)	Medewerkers die zich gezonder voelen, zijn ook gemiddeld tevredener met hun werk, en andersom.
	Leeftijd (-)	Jongeren voelen zich relatief gezonder binnen [Organisatie].
	Roken (-)	Medewerkers die aangeven te roken, voelen zich ook minder gezond.
<b>Tot pensioenleeftijd kunnen volhouden</b>	Gezondheidsklachten (-)	Medewerkers met méér specifieke gezondheidsklachten aan bv. rug, nek, schouders etc., hebben een stuk minder snel het gevoel het te kunnen volhouden tot de pensioenleeftijd.
	Werktempo kunnen bijbenen (+)	Degenen die aangeven het werktempo altijd goed aan te kunnen, geven doorgaans ook aan te denken het tot de pensioenleeftijd te kunnen volhouden in de huidige functie.
	Sociale steun collega's (+)	Medewerkers die zich geaccepteerd en gesteund voelen door hun collega's, hebben eerder het idee het tot de pensioenleeftijd vol te kunnen houden.
	Leidinggevende (+)	Degenen die een goede verstandhouding hebben met hun leidinggevende (makkelijk praten en tevredenheid met werkleider) denken het eerder te kunnen volhouden tot de pensioenleeftijd, dan degenen die dat niet zo ervaren.
	Waardering en beloning (+)	Medewerkers die zich gewaardeerd en eerlijk beloond voelen door [Organisatie], geven ook eerder aan het te kunnen volhouden tot de pensioenleeftijd.
	Werktevredenheid (+)	Tevreden medewerkers kunnen het makkelijker volhouden.
<b>Werktevredenheid</b>	Vermoeidheid (-)	Medewerkers die tevreden zijn met hun werk, voelen zich minder snel moe.

	Werktempo kunnen bijbenen (+)	Wanneer mensen het werktempo goed kunnen volhouden, zijn ze meer tevreden met hun werk, en andersom.
	Veiligheid (+)	Medewerkers die zich veilig voelen binnen [Organisatie], zijn meer tevreden met hun werk, en andersom.
	Sociale steun collega's (+)	Medewerkers die zich geaccepteerd en gesteund voelen door hun collega's, zijn doorgaans tevredener met hun werk.
	Leidinggevende (+)	Wanneer men kan praten en kan rekenen op de leidinggevende, ervaart men een hogere werktevredenheid.
	Waardering en beloning (+)	Mensen die zich gewaardeerd voelen door de organisatie als medewerkers, zijn tevredener. Ook wanneer men het gevoel heeft eerlijk beloond te worden voor prestaties, is men tevredener.

### Aanknopingspunten n.a.v. jaar 1

Algemeen advies naar aanleiding van jaar 1 is deelname aan verder onderzoek in jaar 2. In jaar 2 zal de verdieping worden opgezocht, en gaan we op zoek naar concrete knelpunten achter de gevonden cijfers. Door middel van focusgroepen met medewerkers identificeren we problemen en denken samen na over oplossingen, groot en klein. Hier alvast aanknopingspunten m.b.t. gezondheid, inzetbaarheid, en werktevredenheid, die puur uit de cijfers naar voren komen:

#### 1. Gezondheid (subjectief)

Wanneer we kijken naar de voorspellers van zelf ingeschatte gezondheid, valt op dat voor de hand liggende zaken als leeftijd, specifieke klachten, en vermoeidheid geen hoge voorspellende waarde lijken te hebben voor subjectieve gezondheid. Dit is natuurlijk ook iets dat vooral indirect (niet direct) door de werkplek kan worden beïnvloed. Welke wel als voorspellers uit de analyse komen zijn **roken**, **leren**, en een aantal werkkenmerken. Roken ligt voor de hand; medewerkers bij [Organisatie] die aangeven te roken, voelen zich ook minder gezond. Opvallender is **leren**: willen **leren en ontwikkelen** lijkt een belangrijke factor in hoe gezond men zich voelt. Als je erover nadenkt is dit echter niet zo gek, leren en ontwikkelen kan een vitaliserende invloed hebben op mensen, het geeft energie. Wat verder uit de analyses naar voren komt als voorspeller van subjectieve gezondheid, is een **veilig gevoel** op de werkplek. Het gaat hier niet alleen over fysieke veiligheid, maar ook over interpersoonlijke of mentale veiligheid. We zien dan ook vaak dat een 'veilig gevoel' sterk samenhangt met het geaccepteerd voelen door collega's en het gesteund voelen door de organisatie en leidinggevende. Bij [Organisatie] zien we dit ook, want ook het zich gewaardeerd voelen door [Organisatie] is een voorspeller.

## 2. Inzetbaarheid – extern en intern

Extern: kansen op de arbeidsmarkt

Bij het beoordelen van de eigen kansen op de arbeidsmarkt, lijkt alleen **leeftijd** een grote rol te spelen voor medewerkers van [Organisatie]. Hoe ouder medewerkers zijn, hoe minder ze het gevoel hebben ergens anders terecht te kunnen.

Intern: kunnen doorwerken tot de pensioenleeftijd

Uit de analyses blijkt dat binnen [Organisatie] de **werktevredenheid** en specifieke **gezondheidsklachten** een grote rol spelen wanneer mensen inschatten of ze in de huidige functie kunnen doorwerken tot aan de pensioenleeftijd. Dit is wel logisch; hoe meer last mensen fysiek hebben van hun lichaam, hoe minder lang ze het denken vol te kunnen houden in een overwegend fysieke rol. Wat betreft werktevredenheid gaat het meer om het mentale aspect van werk; wanneer mensen hun werk niet leuk vinden (geen plezier of trots ervaren) of ontevreden zijn over hun rol of werkgever, zullen ze zichzelf minder snel zien doorwerken tot de pensioenleeftijd. Zie het volgende stukje over werktevredenheid voor aanknopingspunten voor het verhogen van tevredenheid binnen [Organisatie].

## 3. Tevredenheid

Er zijn natuurlijk heel veel zaken die bijdragen aan de algemene werktevredenheid van een medewerker. Voor medewerkers van [Organisatie] springen er in deze analyses een aantal zaken uit:

- Werkgedrag: werktempo kunnen bijhouden, vragen stellen bij onduidelijkheid

Mensen die het **werktempo** kunnen bijhouden zijn tevredener met hun werk. Ze hebben meer plezier en zijn tevreden met hun werkgever. Het is dus belangrijk altijd op de hoogte te zijn van wat er op dit gebied speelt en wie er eventueel soms buiten de boot valt wat betreft het werktempo. Dit is een vroeg teken van langdurige klachten, vermoeidheid en soms uitval. In de gaten houden van werktempo van medewerkers moet niet worden gebruikt als controlemiddel om de prestatie te verhogen, maar als preventiemiddel tegen vroegtijdig uitval. Het tijdig signaleren van dit soort zaken en vooral ook het openen van het gesprek hierover, kan veel uitmaken. We zien vaak dat mensen gaan compenseren of fouten gaan maken als ze niet meer helemaal mee kunnen, en dat ze dit vooral niet graag willen bespreken uit angst voor consequenties. Aan de werkgever de taak hier op een juiste manier mee om te gaan en naar oorzaken en oplossingen te zoeken d.m.v. gesprekken vrij van oordeel. Misschien is het probleem van tijdelijke aard of speelt er iets anders dan leeftijd of blessure.

Mensen die **vragen stellen** wanneer iets onduidelijk is, zijn ook over het algemeen tevredener op hun werk. Zij voelen zich veilig genoeg zich kwetsbaar op te stellen door een vraag te stellen of een gesprek aan te gaan. Een open sfeer en communicatiestijl binnen de organisatie stimuleert dit gedrag bij werknemers.

- Werkkenmerken: onderbrekingen tijdens het werk, acceptatie door collega's, waardering van [Organisatie]

Medewerkers die aangeven vaak **gestoord** te worden tijdens het uitvoeren van hun werk, voelen zich minder tevreden. Wanneer mensen tijdens het uitvoeren van hun taken (vaak) onderbroken worden, moeten ze ook vaak opnieuw starten of de draad oppikken. Sommige mensen hebben hier last van. Niet duidelijk is wat deze storingen precies inhouden. Wanneer we hier zicht op krijgen, kunnen we beoordelen of deze storingen overbodig en te voorkomen zijn of niet.

Het **geaccepteerd** en gesteund voelen door collega's is ook erg belangrijk voor de werktevredenheid binnen [Organisatie]. Werk heeft inherent ook een belangrijke sociale functie, dus het is vanzelfsprekend dat dit ook hier bijdraagt aan werktevredenheid. Wanneer mensen zich geaccepteerd voelen door hun naaste collega's, kunnen ze bij elkaar terecht met zorgen, problemen, of hulpvragen.

Verder is ook de **waardering** die medewerkers van hun werkgever krijgen een erg belangrijke factor voor de tevredenheid binnen [Organisatie], nog belangrijker dan beloning/salaris. Een andere functie van werk is het bijdragen aan de maatschappij en iets kunnen betekenen voor anderen door middel van het inzetten van eigen vaardigheden en kennis. Wanneer de organisatie niet genoeg uitdraagt dat haar medewerkers dit goed doen, zakt de tevredenheid. Het terecht erkennen van prestaties en waarderen van medewerkers is gratis en levert veel op. Deze erkenning/waardering moet natuurlijk wel authentiek en oprecht zijn.

- Leren en ontwikkelen

Tot slot is **leren en ontwikkelen** belangrijk voor de werktevredenheid. Wanneer mensen de kans krijgen zichzelf te ontwikkelen, worden ze zelf en hun vaardigheden die bijdragen aan het succes van de organisatie op waarde geschat. Leren kan in de diepte zijn – mensen worden hierdoor gespecialiseerder in wat ze al doen, maar dit kan ook in de breedte. Denk dan bijvoorbeeld aan algemene vaardigheden als communicatie, samenwerking en leiderschap. Wanneer mensen wat breder in hun vaardigheden zitten, zijn ze op latere leeftijd makkelijker inzetbaar op andere plekken. Zeker als de fysieke mogelijkheden wegvallen, is het voor de gemoedrust van de organisatie maar vooral voor de werknemer goed in ieder geval het gevoel te hebben een andere kant op te kunnen en niet gewoon uit te vallen. Leren en ontwikkelen gebeurt niet alleen d.m.v. opleidingen of cursussen. Dit gebeurt ook door de taakinhoud van het werk zelf. Zorg ervoor dat die, waar nodig en waar mogelijk, zo wordt ingericht dat de medewerker nieuwe uitdaging ervaart en vaardigheden of kennis aanleert. Verder is een stukje persoonlijke begeleiding of coaching een goede leerroute, zeker voor degenen waarin potentie zit door te groeien.

## Rapport jaar 2 - inleiding

Deze rapportage doet aan de hand van verschillende *stellingen* verslag van de focusgroepen die hebben plaatsgevonden met de twee grootste groepen medewerkers binnen [Organisatie]: [Afdeling A], en [Afdeling B]. De stellingen komen voort uit het eerdere rapport n.a.v. de enquête die is uitgezet onder alle medewerkers van [Organisatie]. In twee groepen van 7 en 9 personen respectievelijk, zijn deze stellingen behandeld d.m.v. een open discussie en kritische vragen. Vervolgens zijn de gemaakte notities van de discussie die plaatsvond samengevoegd en waar nodig logisch gestructureerd. Uitspraken kunnen niet worden herleid tot individuele deelnemers. Deelnemers spraken voor hun afdeling/team en zijn vrij hun mening te uiten. Hierdoor kunnen ze niet als individu verantwoordelijk gehouden worden voor bepaalde standpunten die hier besproken worden. De deelnemers zijn geworven door middel van e-mails van P&O. Bij te weinig aanmeldingen zijn de kandidaten benaderd en persoonlijk gevraagd om deel te nemen. De aanbevelingen die u onderaan dit verslag vindt, zijn direct voortgekomen uit de focusgroepen. Door middel van de discussie met de representanten zijn er een aantal problemen en oorzaken hiervan blootgelegd. Door exacter te horen wat er binnen de organisatie gebeurt, kunnen we gerichter advies geven. Ook zijn medewerkers vaak zelf het beste op de hoogte van wat er anders zou kunnen of moeten, en hoe eventuele veranderingen geïmplementeerd zouden kunnen worden. De aanbevelingen zijn dus een combinatie van de opmerkingen van medewerkers en de expertise en ervaring van de onderzoekers. Het zijn natuurlijk wel grove aanbevelingen; richtingen waarin men moet denken. Hoe dit precies zal moeten gaan vereist een systemische aanpak waarbij functies en processen nauwkeurig onder de loep worden genomen door een onafhankelijke partij.

## Verslag Focusgroep [AFDELING A]

Aanwezig: 7 medewerkers afdeling A

1. Medewerkers merken dat ze in de ochtend niet altijd hersteld zijn van de vorige werkdag qua energieniveau. Herkent men dit en hoe komt dit?

De [AFDELING A] deelnemers herkennen dit zeker. Ten eerste is het werk natuurlijk best wel fysiek zwaar. Toch geven ze ook aan dat het vooral het mentale stukje is dat hen 's ochtends vaak een vermoeid gevoel nog geeft. Door de leegloop (van opgeleide mensen) is de werkdruk toch wel hoog; met minder mensen moet men hetzelfde werk doen. Het is niet zo dat ze daardoor meer uren moeten maken, maar ze voelen de druk wel. Een ander probleem is dat veel vacatures gevuld worden door ongeschoolden. Die moeten ze dan naast het reguliere werk ook opleiden. Voor een groot deel zijn dit ook nog mensen die vanuit de maatschappelijke verplichting van de [Moederinstantie] bij [AFDELING A] 'door de strot worden geduwd'. Denk aan mensen die móeten voor hun uitkering, en dus heel ongemotiveerd zijn. Voor de hoveniers is dit een extra mentale belasting: hoe ga je met die mensen en hun lage motivatie om? Als hovenier kies je er niet voor om maatschappelijk werk te doen, en toch moet je.

In principe is er mogelijkheid om het werk afwisselend te maken, wat het werk leuker maakt. Maar dit hangt af van de samenstelling van je groep: wanneer er veel mensen in zitten die dingen nog niet mogen of kunnen doen, is de mogelijkheid tot afwisseling veel kleiner. Ook jammer is dat als de ongeschoolden dan eindelijk dingen kunnen of bevoegdheid hebben, gaan ze weg. Om de zoveel tijd komen ze dan terug, omdat ze [Organisatie] zien als optie die er altijd wel is. Wie nergens anders kan, komt hier.

Wat zou hierin moeten veranderen? Men geeft aan dat wanneer er mensen bijkomen, het fundament er wel al moet zijn. De aanwas van nieuwe mensen moet kritischer, ze moeten een basis hebben qua kunde en motivatie. Anders zijn we veel te veel bezig met hen, in plaats van met het werk.

Wat ook erg veel druk en irritatie oplevert, is de druk van de burger. Burgeragressie is een probleem aan het worden, om de kleinste dingen worden ze al boos of agressief. De burger krijgt te veel inspraak m.b.t. [AFDELING A]: het is hem heel makkelijk gemaakt om te klagen. Het klopt dat het soms langer duurt (door minder mankracht) waardoor de stad er op sommige plekken minder onderhouden uitziet, maar wij voeren ook maar uit wat beleid bepaalt. Als burgers op een hoger niveau wat druk uitoefenen, gaan ze daar meteen door de knieën en wij voelen ons dan gepasseerd. We hebben alles goed gedaan volgens regels, richtlijnen, en uitgezet beleid, maar doordat de burger zeurt, is het opeens niet goed genoeg meer.

Vroeger hadden teams zelf regie over wat er gedaan werd, maar nu is alles in pakketten opgedeeld (bv ploeg bomen, ploeg perken etc). Sommige ploegen werken zelfs op 'melding'. Dan moet je dit daar dit doen, dan ergens anders dat. Dat is echt niet efficiënt. Als mensen hierover klagen (bv: waarom doe je nu die boom en niet die voor mijn huis? Waarom pak je niet ook even dat perkje mee?) moeten we door die pakketopdeling zeggen: dat doet een andere ploeg. Er ontstaat daardoor frustratie bij de burger dat het niet allemaal in 1x gebeurt, maar wij zitten ermee. We verliezen daardoor ook veel tijd door discussie met de burger onder werktijd.



Beleidsmatig zijn hier altijd veel woorden over, maar geen daden. Toekomstvisie blijft in de 'toekomst': in de nieuwe visie/bedrijfsvoering is dat zus en zo, dat doen we later zo. Maar wanneer is later?

2. Eigenlijk zijn mensen bij [Organisatie] volgens de enquête best tevreden met hun werk en werkgever. Herkennen jullie dit? Wat maakt het werken bij [Organisatie] fijn/leuk?

Onderlinge collegialiteit is heel fijn binnen [Organisatie]. Al is het soms wel: sjiek en sjoen, laat een ander dat maar doen.

Het werk zal inhoudelijk ergens anders misschien leuker zijn, maar bij [Organisatie] heb je gewoon heel goede secundaire arbeidsvoorwaarden: zekerheid, verlof, etc. Toch is het minder leuk dan 10 jaar geleden... ook door veranderde wetgeving. Sommigen vinden dat ze de lonen iets meer mogen optrekken naar het niveau van hoveniers van buiten de organisatie, terwijl anderen zeggen dat die ook echt harder moeten werken. Wat wel jammer is, is dat je voor kennis en ervaring niet beloond wordt qua salaris. Hier mag misschien wat meer onderscheid in komen. Er zijn doorgroeimogelijkheden als je de juiste mensen kent. Het wordt nu wel ook belangrijker dat je goed presteert en dingen kan. Mensen 'van binnen' krijgen nu ook wel meer kansen. Wat fijn is, is het IKB, wat je zelf mag inzetten.

3. Een derde van de deelnemers geeft aan graag iets te willen leren, en nog een derde zegt dit misschien te willen. Herkennen jullie dit? Hoe werkt dat nu, wat zijn de mogelijkheden?

Je hebt je eigen budget hiervoor (IKB) en dat is op zich fijn, maar een ander bepaalt of je mag. Het verschilt per leidinggevende: er zijn sommige medewerkers die al een tijd lang niks mogen doen, terwijl daar geen argumenten voor zijn vanuit de leidinggevende (bv uit test blijkt dat diegene daar zeer geschikt voor is). Collega's in andere teams mogen dat dan wel, terwijl ze misschien nog minder in aanmerking komen (bv voor een niveau 4 opleiding). Dat voelt onrechtvaardig. Leidinggevendens hebben verschillende visies op het belang van ontwikkeling. Hierover is geen duidelijke lijn in de organisatie.

Sommigen hebben al 2-3 jaar geen gepland gesprek meer gehad met de leidinggevende (teamcoach) over ontwikkeling of functioneren, en sommigen zelfs nog nooit. Eigenlijk moet dit vanuit [Organisatie] 3 keer per 2 jaar, maar dit wordt niet serieus genomen. Soms wordt zo'n gesprek wel ingepland, maar wordt het door de leidinggevende last minute afgezegd en niet opnieuw gepland; ze komen de afspraken niet na. Dat doen ze heel 'makkelijk', waardoor de jongens zich niet serieus genomen voelen.

Qua opleiding is er een lijstje mogelijkheden in learn@[Stad]. Bij [AFDELING A] zijn ze hiervan op de hoogte en weten ze wat ze kunnen doen en hoe ze dat moeten doen, maar ze weten dat heel veel mannen bij [Afdeling B] hier geen idee van hebben en eigenlijk echt hulp nodig hebben bij dit soort dingen.

Daardoor moet P&O echt toegankelijker zijn. Er is de afgelopen jaren wel een grote afstand ontstaan tussen P&O en de medewerker. Nu moet je het echt zelf doen: bij alles wordt gezegd "zoek maar op". Terwijl je hier als medewerker binnen werktijd echt geen tijd of ruimte voor hebt/krijgt. Bv.

fietsplan, declaraties, speciale regelingen, en nu heel belangrijk: de 61-regeling. Hier is echt ontzettend weinig begeleiding bij, terwijl het heel belangrijk is bij juist deze regeling de vinger aan de pols te houden om toekomstig verzuim te voorkomen. Vroeger waren de P&O medewerkers er voor je, de lijnen waren kort. Wanneer je er iets van zegt, hoor je “dat is in de nieuwe organisatie anders” maar wanneer is dit? Dit horen we al sinds 2016, we zijn inmiddels bijna 4 jaar verder.

4. Ruim 20% vindt het niet altijd makkelijk met zijn/haar werkleider te praten, en een nog wat hoger percentage is niet tevreden met zijn werkleider. Herkennen jullie dit? Waarom zouden mensen ontevreden kunnen zijn met hun werkleider?

Het verschilt per teamcoach of je er goed mee kunt praten. Belangrijk is dat je je begrepen en gewaardeerd voelt. Niet iedereen heeft die communicatie/sociale skills. Er zitten mensen op bepaalde plekken die die soft skills missen die echt nodig zijn. Ook zijn niet alle teamcoaches/leidinggevendens toegankelijk. Er zijn vele lagen naar de onderlaag, zogezegd.

Ook heb je liever iemand die duidelijk ja of nee zegt, dan iemand die je weer ergens anders naartoe stuurt met je problemen omdat die zelf er zijn handen niet aan wil branden. Dat gebeurt nog te vaak en is frustrerend voor de medewerker.

De functie van voorman is gesnoeid: verantwoordelijkheid is bijna weg door de meerdere lagen die ontstaan zijn. Vroeger had de voorman meer invloed op wat en waar er iets zou gebeuren op een dag. Dit ging efficiënter doordat zij ook echt op het werk erbij zijn en weten wat er kan en niet kan. Ook de werkhoud is veranderd. De nadruk lag op het werk zelf, nu komt er van alles bij qua evenementen.

Wat maakt een goede leider volgens de mannen:

- Natuurlijke uitstraling
- Kan tegen kritiek
- Kan luisteren en zich inleven
- Staat achter zijn werknemers
- Heeft het werk gedaan dat wij doen
- Duidelijk in communicatie
- Kan beslissingen nemen, is kordaat
- Korte lijnen

Er is toch nog wel veel vriendjespolitiek, boven ervaring en expertise. Andere kant op ook: je leidinggevende moet jou maar net leuk vinden. Het zou normaal niet zo moeten zijn dat een leidinggevende je tegenhoudt in je ontwikkeling, omdat hij je misschien niet leuk vind ofzo.

Wat kan beter? De drie teamcoaches moeten in elk geval meer op één lijn komen. Het is oke dat leidinggevendens verschillende karakters hebben, maar ze moeten wel de visie van het bedrijf uitdragen. Nu is het teveel op eigen mening en aanpak ingericht; ze hebben er veel in te zeggen maar dit zorgt voor ongelijkheid tussen collega's (bv ook mbt beloning etc).

De laag boven de teamcoaches heeft niet goed zicht op wat er beneden gebeurt, waardoor leidinggevendens lager maar doen wat ze zelf willen. Er gaat dus wat mis in de lijn die van boven naar beneden uitgezet wordt/zou moeten worden.

De vroegere directeur was veel transparanter en zorgde voor verbinding en eenheid in het bedrijf. Dat is nu echt veel minder. De nieuwe directeur staat op grote afstand van de medewerker.

5. 36% van de deelnemers geeft aan onvoldoende gewaardeerd te worden door [Organisatie].  
Op welke manier schiet dit tekort?

Er is inderdaad weinig waardering vanuit het bedrijf en de leidinggevenden. Terwijl het zo simpel is: zet eens een vlaai neer, spreek wat door, evalueer wat dingen. Dan krijgt de medewerker het gevoel dat het allemaal serieus genomen wordt.

Ze hebben toch het gevoel dat er van bovenaf niet wordt gezien wat ze allemaal doen op een dag, en wat ze allemaal meemaken. Ze doen veel meer dan in de functieomschrijving staat. Dat is oke, maar er is geen zicht op, en geen belangstelling voor. Soms krijgt men wel het gevoel een lastpost binnen de organisatie te zijn, mede door de klachten van de burger: het is toch snel allemaal negatief.

Het bedrijf (en de leidinggevenden dus) staan ver van ons af. Teamcoaches zijn niet tot nauwelijks op de werkvloer te vinden om even hoi te zeggen. Aandacht is waardering. Ook als het niet goed, als ze maar betrokken zijn! Er komen geen complimenten van bovenaf, waardoor sommigen toch wel soms denken 'waarom zou ik nog?'. Onderling proberen ze het wel leuk te houden door elkaar te complimenteren met 'weer een dag goed gewerkt'.

## Verslag Focusgroep Afdeling B

Aanwezig: 7 mannen van dienst A, 2 mannen van dienst B.

Afwezig: representatie dienst C.

1. Medewerkers merken dat ze in de ochtend niet altijd hersteld zijn van de vorige werkdag qua energieniveau. Herkent men dit en hoe komt dit?

Men herkent dit goed. Het werk is natuurlijk fysiek vermoeiend en zwaar, maar vooral sommige irritaties draag je de hele dag met je mee en raak je 's avonds lastig kwijt. Kleine irritaties neem je mee naar huis. Die spoken door je hoofd en je slaapt lichter en minder lang. Zeker last van als dit dagelijks voorkomt.

Een van de grootste irritaties komt voort uit de briefing die elke ochtend plaatsvindt. Voormannen maken élke dag negatieve opmerkingen over dingen die zogenaamd niet goed zijn. Het gaat voornamelijk over incidenten met 1 a 2 personen, maar de hele groep van 40 man wordt daar elke dag op aangesproken. Dat is heel vermoeiend en niet correct, men voelt zich dan als kleine kinderen behandeld. Je begint de dag dan al met een negatief gevoel. Er wordt dan ook nooit iets positiefs gezegd, of complimenten uitgedeeld. Ook is de ruimte voor de briefing heel erg klein.

Bij [dienst B] is dit niet van toepassing. Zij herkennen wel soms in de ochtend niet hersteld te zijn, maar dit komt minder vaak voor. Irritaties komen hier niet van binnenuit, maar meer vanuit de interactie met de klanten. Onderling gaat het goed.

2. Eigenlijk zijn mensen bij [Organisatie] volgens de enquête best tevreden met hun werk en werkgever. Herkennen jullie dit? Wat maakt het werken bij [Organisatie] fijn/leuk?

Men herkent deze tevredenheidscijfers wel. Irritaties zijn specifiek, maar over het algemeen is [Organisatie] wel een goede werkgever, omdat die veel zekerheid en prettige arbeidsvoorwaarden biedt. Het werk zelf is leuk omdat:

- Het werk afwisselend en niet saai is. Je bent elke dag in een ander gebied. Voor de mannen die bladblazen en onkruid wieden is het soms wel saai.
- Je werkt buiten, dat is heel fijn.
- Je voelt een bepaalde mate van vrijheid, omdat je buiten werkt. Die vrijheid is overigens wel een stuk minder qua gevoel dan vroeger, aangezien er nu veel meer regels zijn en er GPS op veel wagens/apparaten zit.
- Milieupark: veel afwisseling onderling (waar mogelijk; niet iedereen mag/kan/wil alles doen).

3. Sommigen geven aan soms moeite te hebben met:
  - Een vraag stellen als je iets niet begrijpt
  - Goed naar anderen luisteren

- Met elkaar overleggen

Herkennen jullie dit bij jezelf of anderen, en waardoor komt dat?

Dit herkent men niet bij zichzelf, maar wel bij sommige anderen. Zeker [speciale groep]-medewerkers vergeten dingen of krijgen dingen niet mee. Zij vragen achteraf dan dagelijks aan collega's wat er nou precies de bedoeling is. Maar dat is niet erg, beter dat ze het vragen dan dat ze het niet vragen en maar wat gaan doen. Ze denken ook wel dat er mensen zijn die niets zullen vragen/zeggen als ze iets niet snappen, zeker niet tijdens de briefing of in groepsverband. Dit komt doordat het weleens is voorgevallen dat iemand iets vroeg en diegene werd afgesnauwd waar iedereen bij was. Er werd dan gezegd "snap je dat nou nog niet", of "ja dat heb ik toch net gezegd, heb je weer niet geluisterd". Men voelt zich dan voor gek gezet en is bang dat dit opnieuw zal gebeuren. Daarom worden vragen vooral onderling aan elkaar gesteld.

Aandachtig luisteren tijdens de briefing is soms moeilijk. De negatieve opmerkingen maken dat je motivatie wel zakt. Er wordt ook vooral verteld wat je moet doen, inspraak is niet mogelijk.

4. Een derde van de deelnemers geeft aan graag iets te willen leren, en nog een derde zegt dit misschien te willen. Herkennen jullie dit? Hoe werkt dat nu, wat zijn de mogelijkheden?

Ja, dat herkent men wel. Er is een groot deel dat wel eens iets nieuws zou willen doen of leren. Een paar jaar geleden hebben veel mensen zich voor een cursus ingeschreven, maar dat is toen niet doorgegaan wegens 'gebrek aan interesse'. Dat was wel gek, omdat men van elkaar wist te willen meedoen. Dit aanbod is toen nooit meer gekomen.

Je kunt je voor dingen zoals excel cursus etc opgeven via u-force, maar dat moet worden goedgekeurd door je teamcoach. Het ligt aan wie je teamcoach is, of dit kan of niet. Een probleem bij [Afdeling B] is dat veel mensen niet weten van deze mogelijkheid, of de capaciteit niet hebben dit zelf te regelen/bekijken. Hier moet meer begeleiding bij komen.

Voor doorgroeien maakt het niet uit wat je kan, maar wie je kent. Dat is jammer maar zo gaat het altijd al bij [Organisatie].

5. Een klein deel geeft aan dat hij zich niet altijd sociaal gesteund of geïnccludeerd voelt door zijn collega's. Herkennen jullie dit, hoe komt dit?

Dit herkent eigenlijk niemand. In de onderste laag is alles goed, hier is 100% vertrouwen. Wel is het soms zo in sommige groepssamenstellingen dat wanneer er nieuwe medewerkers in je groep komen, er kleine irritaties onder elkaar kunnen ontstaan. Dat komt doordat er bij de nieuwen een onderlinge strijd is om het goed te doen. Daardoor klikken ze soms bij de voorman of teamcoach over anderen die iets niet goed doen. Dit om in goed daglicht te komen bij de leidinggevende. Deze onderlinge strijdcultuur wordt ook wel gestimuleerd door sommige leidinggevendenden (vooral de meewerkend voormannen), en dat is dan weer niet goed.

6. Ruim 20% vindt het niet altijd makkelijk met zijn/haar werkleider te praten, en een nog wat hoger percentage is niet tevreden met zijn werkleider. Herkennen jullie dit? Waarom zouden mensen ontevreden kunnen zijn met hun werkleider?

Met teamcoach [naam] kan men wel goed praten, hij is heel sociaal. Er is geen drempel naar hem toe te stappen. Met de meewerkend voormannen is dat soms minder makkelijk. Er zijn vier meewerkend voormannen bij de veegdienst, en zij doen ook de briefings en werkverdeling aankondigen.

Zij hebben de regeltjes steeds verder aangescherpt en benoemen dit ook bijna dagelijks. Een voorbeeld is dat je nu toestemming moet vragen om naar het toilet te mogen gaan. Ze stimuleren eigenlijk ook wildplassen: dikwijls zeggen ze dat je maar naast je wagen moet plassen omdat dat minder van je werktijd kost. Dit kan je duur komen te staan want het is strafbaar. Je moet alles doorgeven, bv ook elke nieuwe borstel die je onder je wagen moet zetten. De voormannen lijken overal controle over te willen hebben, maar medewerkers krijgen hierdoor het gevoel niet vertrouwd te worden om zelf die dingen goed te regelen.

Er wordt vaak gezegd 'komt van boven' als een voorman je ervan beschuldigt iets fout te doen. Als je 'te vroeg' binnenkomt om je wagen te poetsen en klaar te maken voor de volgende dag, krijg je daar opmerkingen over van je voorman. Die zegt dat iemand 'van boven' dat gezien en gezegd hebt, maar als je 'boven' gaat vragen hoe dat zit, weet niemand daar iets van.

Je moet alles van de dokter of tandarts buiten werktijd plannen, of anders een verlofdag opnemen. Als je dat niet doet en zegt dat je twee uurtjes weg bent om naar de tandarts te gaan bijvoorbeeld, word je heel raar aangekeken en doen ze vervelend tegen je. Als je dus eigenlijk iets doet waar je recht op hebt als werknemer, geven ze je het gevoel dat je iets fout doet. Als je ziek bent zeggen ze ook vaker: neem maar verlof op want het duurt te lang. De voormannen zeggen dat dat een regel is binnen [Organisatie], maar het is onduidelijk waar dat echt vandaan komt.

[dienst B] heeft van al deze dingen echt geen last, daar herkennen ze dit totaal niet. Maar zij hebben dan ook een heel ander management. Hier gaat alles goed.

7. 36% van de deelnemers geeft aan onvoldoende gewaardeerd te worden door [Organisatie].  
Op welke manier schiet dit tekort?

Dit herkent men zeker. Er komen nooit complimenten van bovenaf, dit doet men alleen onderling. Als je 25 jaar bij [Organisatie] werkt, krijg je geen bloemetje meer, er wordt zelfs niets tegen je gezegd. Dit is wel jammer. Alleen van burgers krijg je heel af en toe een bedankje.

Hoe kan het beter? Af en toe een vlaai op tafel zetten en zeggen: bedankt voor de inzet, mannen. Het maakt niet uit van wie dat komt, als het maar oprecht is.

Bij [dienst B] voelt men zich wel gewaardeerd. Bij werkoverleg wordt er door de leiding chinees voor iedereen besteld. Elke dag wordt er wel iets gezegd van 'bedankt mannen, fijn gewerkt'. Dat zijn gewoon allemaal kleine dingen waar veel waardering uit blijkt. Je ziet echt een verschil in cultuur en management hier.

## Samenvatting concrete punten

### Wat is fijn bij [Organisatie]?

- Het werk is afwisselend en niet saai
- Je werkt buiten → gevoel van vrijheid
- Veel zekerheid en fijne arbeidsvoorwaarden
- IKB
- Onderlinge collegialiteit

### Concrete problemen

#### [Organisatie] algemeen

- Veel woorden, geen daden → toekomst blijft toekomst
- P&O is te ontoegankelijk, je moet alles zelf doen. Zelfs de voor het bedrijf belangrijke regelingen worden niet goed gemonitord en opgevolgd (bv. 61-regeling) → verantwoordelijkheid wordt bij de werknemer gelegd die dit buiten werktijd zou moeten doen
- Voor doorgroeien maakt het niet uit wat je kan, maar wie je kent. Andersom ook: je leidinggevende moet jou maar net leuk vinden (bv bij opleiding mogen doen belangrijk).
- Weinig transparantie: veel lagen tot de top. Waar komt iets vandaan?
- Weinig duidelijkheid: mensen willen hun handen nergens aan branden
- Gaat vanalles mis in de verticale lijn binnen [Organisatie]
- Directeur op grote afstand v.d. werkvloer
- Nooit complimenten van bovenaf

#### Afdeling A

- Leegloop van opgeleide mensen → gevoelde werkdruk
- Als sociaal werker moeten optreden voor ongeschoolde, ongemotiveerde mensen die vanuit de maatschappelijke verplichting van de [Moederinstantie] bij [AFDELING A] terechtkomen → mentale belasting
- Burgeragressie en klachten (bv. discussies) en de druk van de burger op hogere lagen → goed is niet meer genoeg, soms gevoel een lastpost te zijn binnen de organisatie
- Het in pakketten werken → leidt tot meer burgerklachten en is inefficiënt
- Teveel verschil tussen leidinggevende qua wie welke opleiding mag doen → er bestaan te uiteenlopende visies op ontwikkeling
- Nauwelijks geplande afspraken over functioneren en ontwikkelen met de leidinggevende, waardoor men zich niet altijd serieus genomen voelt
- Er zitten mensen zonder soft-skills (communicatie, coaching etc.) op plekken waar je die echt nodig hebt
- Functie van voorman is gesnoeid: minder verantwoordelijkheid m.b.t. dagplanning → minder efficiënt want zij zijn erbij op de werkvloer en weten wat mogelijk is

- De teamcoaches zitten niet op één lijn m.b.t. veel zaken: dragen geen [Organisatie]-visie uit, iedereen doet maar wat hij zelf het beste vindt → ongelijkheid
- Weinig oog voor wat de mannen op een dag doen en meemaken → weinig belangstelling en waardering, soms gevoel niet serieus genomen te worden als belangrijke pilaar binnen bedrijf
- Teamcoaches nauwelijks op werkvloer te vinden: aandacht is waardering.

#### Afdeling B

- Briefing: elke dag wordt gestart met een hoop negatieve opmerkingen over dingen die zogenaamd bij niemand goed gaan, terwijl het over kleine incidenten met telkens 1 of 2 personen gaat → vermoeiend, oneerlijk, irritatie die je meedraagt
- Wanneer men iets niet snapt of niet meekrijgt, durft men hier niet in groepsverband naar te vragen: bang om uitgelachen te worden door voorvallen in het verleden
- Veel mannen bij [Afdeling B] zijn niet goed op de hoogte van wat er kan qua ontwikkeling en hoe je dit moet realiseren → meer hulp bij nodig, dit kunnen ze niet alleen
- Onderlinge strijdcultuur nieuwe medewerkers om in goed daglicht te staan bij voorman (die dit ook stimuleert/in stand houdt) → klikken en onderlinge irritaties
- Lastig om met meewerkend voormannen in gesprek te gaan
- Héél veel kleine regeltjes: voormannen willen overal controle over → mannen voelen zich niet vertrouwd.
- Voormannen gebruiken 'macht' door te zeggen dat het van bovenaf komt. Is dit wel zo?
- Mannen moeten verlofdag opnemen voor tandarts of dokter



## Aanbevelingen

### 1. P&O beleid ontwikkeling en functionering

Afdeling P&O zou moeten kijken naar hoe de processen omtrent het ontwikkelen en functioneren van medewerkers optimaal heringericht kunnen worden. Medewerkers geven aan dat er een aanzienlijk deel niet op de hoogte is van wat er mogelijk is qua ontwikkeling ([Afdeling B]). Ook heeft men er last van dat er geen structurele functioneringsgesprekken zijn ([AFDELING A]). Er zijn geen duidelijk lijnen in wie wat wel en niet mag doen qua ontwikkeling (bv. een opleiding of cursus), omdat leidinggevend anderen visies hierop hebben. P&O mag daar wat strakker een lijn uitzetten, waardoor gelijkheid gewaarborgd kan worden. Met regelmaat plannen van functioneringsgesprekken, gecombineerd met gesprekken over ontwikkelwensen en mogelijkheden (zie het dus meer als een algeheel 'ontwikkelingsgesprek') zal ook P&O minder afstandelijk en juist meer toegankelijk maken.

### 2. Dempende werking lagen [Organisatie] en leidinggevenden [Afdeling B]

Er gaat iets mis in de verticale structuur binnen [Organisatie]. Medewerkers geven aan dat er veel afstand is tot de top, wat voorheen heel anders was. De vele lagen hebben een dempende werking: zaken van bovenaf komen beneden niet meer aan, zoals de visie en lijnen die van bovenuit uitgezet worden naar beneden, en van beneden naar boven net zo goed (leiding heeft weinig contact met wat er speelt op de werkvloer). Een aanzienlijk probleem ontstaat bij [Afdeling B], waar meewerkend voormannen hun macht misbruiken. Door een wildgroei aan regeltjes (toestemming om naar de wc te mogen) die elke ochtend benadrukt worden, voelen de mannen zich als kinderen behandeld. Daarnaast worden mensen op de vingers getikt om dingen die niet fout zijn, waarna er gezegd wordt dat dat 'van boven' komt. Er zal dus iets moeten gebeuren in de managementstructuur: verticale lijnen moeten korter en meewerkend voormannen moeten zorgvuldiger geselecteerd worden. Hierdoor zullen meteen ook de briefings minder negatief worden, waardoor de mannen de dag weer lekker kunnen beginnen. Nu zorgt dit voor veel irritatie en vermoeidheid.

### 3. Werkprocessen [AFDELING A]

Bij [AFDELING A] ondervindt men op een dagelijkse basis veel last van burgerklachten. Door verminderde mankracht ligt e.e.a. er in de stad soms niet helemaal netjes bij. Door het in ploegen werken waarbij elke ploeg een andere taak heeft (bv. snoeien, perken, gras), zijn in één gebied nooit alle dingen tegelijk op orde. Dit zorgt voor veel onvrede bij de burgers, die naar buiten lopen en in discussie gaan met medewerkers. Soms mondt dit zelfs uit in agressie. Er zou moeten worden gekeken naar eventuele herinrichting van deze werkprocessen. Is het mogelijk weer in multidisciplinaire teams te gaan werken waar een team elke dag verantwoordelijk is voor een die week bepaald gebied? \*

Leidinggevend die de dagen indelen voor de mannen zijn zich vaak niet bewust van wat ze op een dag meemaken en doen, er is in dat opzicht wel een bepaalde afstand. Ook hebben deze mensen lang niet altijd zelf het werk gedaan. Is er een mogelijkheid de teams zich op bepaalde vlakken zelf te

laten sturen?

#### **4. Werken met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt**

Een ander probleem dat de werkdruk zeer hoog maakt voor het gevoel van de [AFDELING A] medewerkers, is dat ze vanuit de maatschappelijke verplichting medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten begeleiden. Ze zijn hiervoor niet opgeleid en hebben hier nooit voor gekozen. Ze willen bezig zijn met hun inhoudelijke werk, in plaats van met het constant motiveren van mensen die eigenlijk niet willen. Er moet gekeken worden naar hoe dit anders kan worden ingericht. Eventueel zijn er wel mensen te vinden die deze mensen willen begeleiden, maar hiervoor eerst opgeleid moeten worden. \*

#### **5. Waardering**

Beide groepen spreken uit weinig of niet gewaardeerd te worden door de organisatie en/of de leidinggevenden. Zet eens een vlaai op tafel en evalueer e.e.a.: aandacht is waardering. Kost weinig, levert veel op!

\*Beide aanbevelingen zouden nader kunnen worden bekeken d.m.v. **inclusief herontwerp van werk**. Dit is een methode waarbij een arbeidsanalist een hoop interviews afneemt binnen de organisatie om een totaalbeeld te krijgen van processen en taken in de organisatie. Door helder te hebben hoe een organisatie precies is ingericht, kunnen er eventuele aanpassingen gemaakt worden. Werk kan efficiënter (afhankelijk van wat 'efficiënt' betekent in de ogen van de opdrachtgever) én inclusief worden ingericht. Denk bij inclusief niet alleen aan mensen met een arbeidshandicap, maar ook aan ouderen die fysiek werk uitvoeren of jongeren die veel werkdruk ervaren; iedereen heeft risico ooit uit te vallen, deze methode beoogt dit risico zo klein mogelijk te maken.

**Wij bieden deze methode aan als interventiemogelijkheid. We zijn verbonden aan een aantal arbeidsanalisten die ervaren zijn met de methode.**