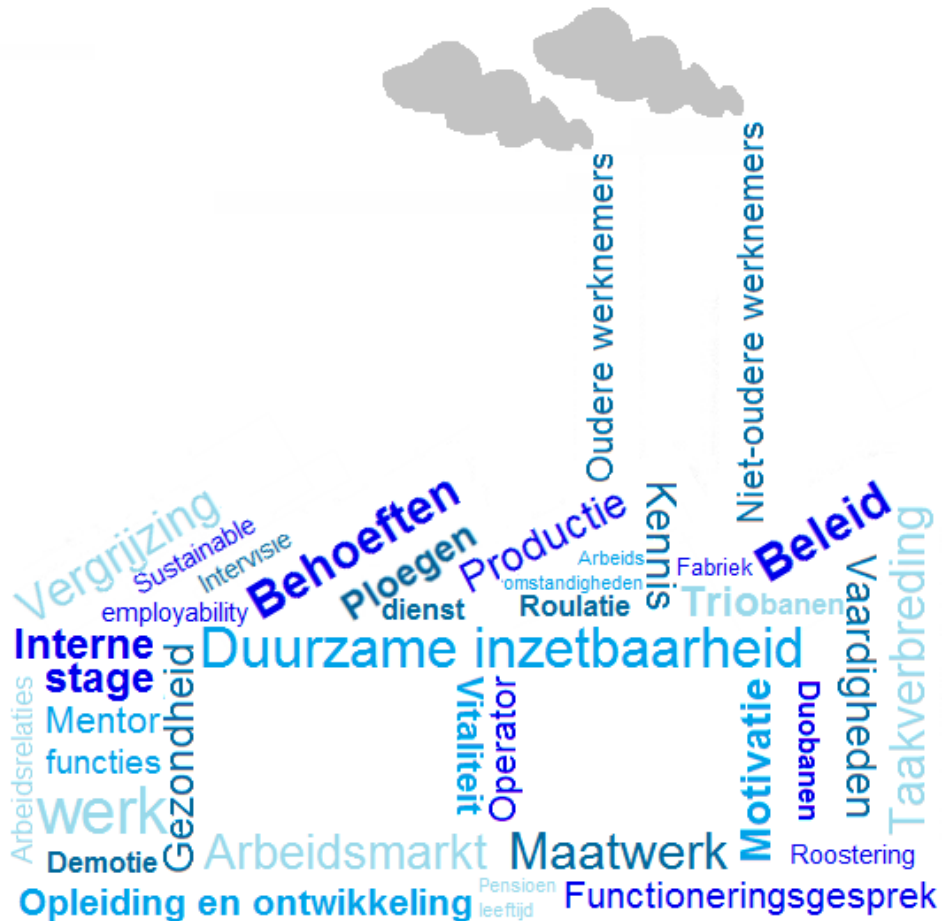


Duurzame inzetbaarheid: langer houdbaar

Onderzoek naar de fit tussen duurzame inzetbaarheidsbeleid en de behoeften van oudere en niet-oudere productiewerknemers



Emma Govers

Afstudeeronderzoek Master Strategisch Human Resource Management

Januari 2014

Colofon

Titel:	Duurzame inzetbaarheid: langer houdbaar
Ondertitel:	Onderzoek naar de fit tussen duurzame inzetbaarheidbeleid en de behoeften van oudere en niet-oudere productiewerknemers
Auteur:	E.C. Govers
Studentnummer:	3466566
Studie:	Master Strategisch Human Resource Management Universiteit Utrecht - USBO Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Begeleiders Universiteit Utrecht:	Dr. Ir. Marc Peeters Dr. Rik van Berkel
Begeleider Onderzoeksorganisatie FrieslandCampina:	Hanneke van Middelaar
Plaats:	Gouda
Datum:	17 januari 2014



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd in het teken van de masterstudie Strategisch Human Resource Management aan Universiteit Utrecht. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode februari 2013 tot en met juli 2013 binnen onderzoeksorganisatie FrieslandCampina. De onderzoeksresultaten zijn dan ook alleen terug te herleiden naar deze periode en deze organisatie. Wegens dit onderzoek alsook vanwege de extra stage-opdrachten binnen FrieslandCampina heb ik de organisatie goed leren kennen, evenals het HR-vak in de praktijk. Dit heeft voor mij bevestigd dat de keuze om Strategisch HRM te studeren een goede was. Ik kijk dan ook zeer positief terug op afgelopen tijd.

Via deze weg wil ik mijn dank uiten aan mijn begeleider vanuit de universiteit, Marc Peeters. Gedurende het onderzoek heeft hij mij veel vrijheid gegeven en middels snelle feedback en kritische vragen scherp gehouden. Mijn tweede beoordelaar, Rik van Berkel wil ik ook bedanken, voor zijn actieve bijdrage en input tijdens de presentatiemomenten op de universiteit. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die mij vanuit onderzoeksorganisatie FrieslandCampina heeft bijgestaan. Allereerst wil ik Jurriaan Graaff bedanken voor zijn prettige verwelcoming binnen de organisatie. Graag wil ik ook Hanneke van Middelaar bedanken voor haar begeleiding en ondersteuning. Onze brainstormmomenten en de kritische vragen en ideeën hebben mij steeds weer verder geholpen. Bedankt voor de vrijheid die ik gekregen heb om dit onderzoek naar eigen wens en inzicht te realiseren. Dit droeg bij aan het creëren van een goede balans tussen wetenschap en praktijk. Tevens wil ik Annerieke Schmidt bedanken, die mij wegwijs gemaakt heeft in de organisatie en altijd voor mij open stond bij vragen of hulp. En natuurlijk wil ik alle operators, HR-managers en productiemanagers bedanken die meegewerkt hebben aan dit onderzoek. Zonder jullie openheid en tijd had ik geen resultaten kunnen presenteren. Ik ben jullie dan ook erg dankbaar voor jullie medewerking en heb veel plezier beleefd aan het houden van de leuke, interessante interviews. Tenslotte gaat mijn dank uit naar de mensen in mijn persoonlijke omgeving voor hun mentale steun en motiverende woorden tijdens dit proces. Uiteindelijk denk ik dat dit proces geresulteerd heeft in een wetenschappelijk en voor FrieslandCampina praktisch relevant rapport.

Ik heb met veel plezier aan deze scriptie gewerkt en wens iedereen veel leesplezier toe!

Emma Govers

Samenvatting

Wegens onder andere de vergrijzing en de zeer geringe instroom van onderaf dreigt er een structureel personeelstekort in Nederland, wat zeker geldt voor de (semi-)volcontinu productiebedrijven in de sector industrie. Bij veel organisaties waarin onregelmatig en in ploegendienst gewerkt wordt is het de vraag hoe zij hiermee om kunnen gaan. De gemiddelde leeftijd van de werknemers in deze sector is hoog en het aantrekken van jongere werknemers is lastig. Het behoud van eigen personeel is daarom erg belangrijk. Tevens vragen de veranderende arbeidsmarkt en de verhoging van de pensioenleeftijd om beleid gericht op langer kunnen en willen blijven werken. Organisaties moeten toe naar een langer houdbaar personeelsbestand. De duurzame inzetbaarheid van de werknemers is dan ook een belangrijk thema op de HR-agenda geworden, om te zorgen dat vooral ook de oudere productiewerknemers met hun waardevolle kennis en ervaring langer gezond, gemotiveerd en competent door kunnen werken tot de verhoogde pensioenleeftijd. Voorliggend onderzoek is tevens wetenschappelijk relevant omdat er nog relatief weinig onderzoek gedaan is naar duurzame inzetbaarheid vanuit het organisatieperspectief, waarbij gekeken wordt welke maatregelen organisaties in kunnen zetten om een duurzaam inzetbaar personeelsbestand te realiseren. Uitgangspunt in dit onderzoek zijn de oudere werknemers, werknemers die zich in de derde levensfase bevinden (leeftijd >50). Om twee redenen zijn niet-oudere werknemers, werknemers die zich in de tweede levensfase bevinden (leeftijd 35-50 jaar), ook deel van de onderzoeksgroep. Ten eerste omdat er pas uitspraken gedaan kunnen worden over de oudere werknemers als er een contrastgroep is. En ten tweede omdat niet-oudere werknemers de volgende groep oudere werknemers betreft, waar middels duurzame inzetbaarheidsbeleid al op geanticipeerd moet worden. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de fit tussen enerzijds de behoeften van oudere en anderzijds de behoeften niet-oudere productiewerknemers omtrent duurzame inzetbaarheidsbeleid. Bij deze doelstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd: *In hoeverre sluit het duurzame inzetbaarheidsbeleid aan op de behoeften van enerzijds oudere en anderzijds niet-oudere productiewerknemers?*

Duurzame inzetbaarheid wordt in de bestaande literatuur op verschillende manieren gedefinieerd en er kan vanuit verschillende niveaus of perspectieven naar het concept gekeken worden. Vanuit organisatieperspectief bezien is het, wegens genoemde ontwikkelingen, belangrijk om vooral het huidige personeel duurzaam inzetbaar te houden waarbij de focus dus ligt op de interne arbeidsmarkt. In dit onderzoek betekent duurzame inzetbaarheid dan ook dat een werknemer langer gezond, gemotiveerd en met plezier productieve arbeid verricht in een diversiteit van taken en functies. Onder werkgevers en in de maatschappij bestaan veel vooroordelen en negatieve beelden over oudere werknemers. Deze zijn vaak onterecht omdat het beslist niet zo hoeft te zijn dat oudere werknemers minder duurzaam inzetbaar zijn dan niet-oudere werknemers. Omdat er wel verschillen kunnen optreden qua gezondheid, motivatie en kennis en vaardigheden kunnen oudere en niet-oudere werknemers ook andere behoeften hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid. Om deze fit tussen de behoeften en het duurzame inzetbaarheidsbeleid in kaart te brengen zijn de duurzame inzetbaarheidsmaatregelen onderverdeeld in maatregelen op het gebied van de gezondheid & vitaliteit, motivatie, kennis & vaardigheden en meer overkoepelende maatregelen zoals alternatief werk en ontzietmaatregelen. Uit de literatuurstudie is een aantal verwachtingen afgeleid. Om na te gaan of deze verwachtingen nog steeds geldig zijn of eventueel gefalsificeerd kunnen worden, zijn middels een kwalitatieve onderzoeksstrategie de behoeften van de werknemers in kaart gebracht. Op zoek naar achterliggende patronen is op deze wijze casuïstisch de diepte in gegaan. Middels halfgestructureerde interviews zijn 18 werknemers binnen onderzoeksorganisatie FrieslandCampina ondervraagd. In de selectie van de participanten is rekening gehouden met het belangrijkste kenmerk, namelijk de levensfase (oudere of niet-oudere).

Uit de empirische bevindingen kan worden opgemaakt dat een aantal achterliggende factoren of typeringen van invloed is op de fit tussen de behoeften van de oudere en niet-oudere productiewerknemers en het aanbod van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. De context, namelijk het werken in de (24-uurs) productie-industrie met het werken in ploegen als samenwerkingsvorm, lijkt hoofdzakelijk bepalend voor de behoefte aan bepaalde maatregelen en bijbehorende praktische implicaties. Omdat een aantal duurzame inzetbaarheidsmaatregelen zich meer lijkt te richten op de oudere werknemers, lijken de bestaande 'best practices' beter aan te sluiten op de behoeften van deze groep werknemers. Voor de niet-oudere productiewerknemers geldt dat zij aan een aantal maatregelen minder behoefte hebben omdat deze nog wat verder van hen af staan en/of nog niet op hen van toepassing zijn. Er kan gesteld worden dat een duurzame inzetbaarheidsbeleid waar de 'best practice' maatregelen onderdeel van zijn goed kan aansluiten op de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers, mits er rekening gehouden wordt met de achterliggende factoren. En ook zal een aantal duurzame inzetbaarheidsmaatregelen meer aangepast of mogelijk gemaakt moeten worden voor werknemers werkzaam in ploegendienst in een (24-uurs)productie-industrie.

Inhoudsopgave

Colofon	p.1
Voorwoord	p.2
Samenvatting	p.3
Inhoudsopgave	p.4
1. Inleiding	p.6
1.1 <i>Introductie en aanleiding</i>	<i>p.6</i>
1.2 <i>Duurzame inzetbaarheid</i>	<i>p.7</i>
1.3 <i>Probleemstelling</i>	<i>p.10</i>
1.4 <i>Relevantie</i>	<i>p.11</i>
1.5 <i>Leeswijzer</i>	<i>p.12</i>
2 Theoretisch kader	p.14
2.1 <i>Duurzame inzetbaarheid</i>	<i>p.14</i>
2.1.1 <i>Perspectieven</i>	<i>p.14</i>
2.1.2 <i>Twee modellen</i>	<i>p.15</i>
2.1.3 <i>Definiëring</i>	<i>p.16</i>
2.1.4 <i>Werkgeversverantwoordelijkheid én werknemersverantwoordelijkheid</i>	<i>p.17</i>
2.2 <i>Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers</i>	<i>p.18</i>
2.2.1 <i>Stereotypering en beeldvorming</i>	<i>p.18</i>
2.2.2 <i>De werkelijke situatie omtrent oudere werknemers</i>	<i>p.19</i>
2.2.3 <i>Behoeften</i>	<i>p.21</i>
2.3 <i>Duurzame inzetbaarheidsbeleid</i>	<i>p.23</i>
2.4 <i>Verwachtingen</i>	<i>p.31</i>
3 Methode	p.33
3.1 <i>Kwalitatieve onderzoeksstrategie</i>	<i>p.33</i>
3.2 <i>Onderzoeksorganisatie</i>	<i>p.33</i>
3.3 <i>Dataverzameling</i>	<i>p.34</i>
3.3.1 <i>Kwalitatieve interviews</i>	<i>p.34</i>
3.3.2 <i>De onderzoeksgroep: selectie en benadering</i>	<i>p.35</i>
3.3.3 <i>De rol van de onderzoeker: achtergrond, openheid en vertrouwen</i>	<i>p.36</i>
3.4 <i>Data-analyse</i>	<i>p.37</i>
3.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	<i>p.38</i>

4 Resultaten	p.39
4.1 <i>Het werk van de operators</i>	<i>p.39</i>
4.1.1 <i>Dagelijkse werkzaamheden van de operators</i>	<i>p.39</i>
4.1.2 <i>Ploegendienst</i>	<i>p.40</i>
4.2 <i>Duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen FrieslandCampina</i>	<i>p.40</i>
4.2.1 <i>Gezondheid en vitaliteit</i>	<i>p.41</i>
4.2.2 <i>Motivatie</i>	<i>p.42</i>
4.2.3 <i>Kennis en vaardigheden</i>	<i>p.43</i>
4.2.4 <i>Alternatief werk</i>	<i>p.44</i>
4.2.5 <i>Ontzietmaatregelen</i>	<i>p.44</i>
4.2.6 <i>Conclusie</i>	<i>p.45</i>
4.3 <i>Behoeften op het gebied van het duurzame inzetbaarheidsbeleid</i>	<i>p.45</i>
4.3.1 <i>Oudere werknemers</i>	<i>p.46</i>
4.3.2 <i>Niet-oudere werknemers</i>	<i>p.68</i>
4.3.3 <i>Meer overkoepelende thema's</i>	<i>p.82</i>
5 Conclusie	p.89
6 Discussie en aanbevelingen	p.94
6.1 <i>Reflectie op de onderzoeksmethode</i>	<i>p.94</i>
6.2 <i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	<i>p.95</i>
6.3 <i>Aanbevelingen voor de praktijk</i>	<i>p.96</i>
7 Literatuurlijst	p.98
8 Bijlagen	p.107
8.1 <i>Organisatie FrieslandCampina</i>	<i>p.107</i>
8.2 <i>Topiclijst</i>	<i>p.114</i>
8.3 <i>Typologieën: een voorzet</i>	<i>p.116</i>

1. Inleiding

1.1 Introductie en aanleiding

Vergrijzing en ontgroening

Net als in veel andere westerse landen is er in Nederland sprake van vergrijzing en ontgroening van de populatie. Het aantal geboortes na de jaren zeventig is fors gedaald. Ook het aantal ouderen, en dus de gemiddelde leeftijd, neemt relatief toe. Waar het percentage 50-plussers van de totale bevolking in 1980 bijna 26% bedroeg, bedraagt het percentage 50-plussers tegenwoordig meer dan 35%. En deze aantallen zullen de komende jaren blijven stijgen (CBS, 2012; Overbeek, 2011). Op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn de gevolgen van de ontwikkelingen in de leeftijdsopbouw van de bevolking merkbaar. De golf zogenoemde babyboomers gaat binnenkort met pensioen waardoor de beroepsbevolking na 2015 zal afnemen. Momenteel is er gezien de huidige (en stijgende) werkloosheid onder jongeren, van bijna 10%, nog een ruime arbeidsreserve. Maar door de vergrijzing zal de Nederlandse arbeidsmarkt over ongeveer 10 jaar geconfronteerd worden met een tekort aan werknemers (Van Amsterdam & Proper, 2012). De komende jaren verlaat één op de vijf medewerkers de arbeidsmarkt, wat in 2020 een tekort van zo'n 500.000 werknemers zal veroorzaken (YER, 2010). De vergrijzing werkt door in alle sectoren en regio's, maar slaat in bepaalde sectoren zoals de zorg, industrie en het onderwijs het sterkst toe. Deze sectoren zullen de komende jaren dan ook te maken krijgen met een zeer grote personeelsuitstroom vanwege de pensioengolf (UWV Werkbedrijf, 2011). Door de uitstroom van veel oudere werknemers ontstaan arbeidsplaatsen die weer gevuld moeten worden. Niet alleen kwantitatief gezien is dit nadelig voor organisaties, maar ook kwalitatief gezien. Kennis en ervaring gaan immers verloren.

Technisch innovatieve ontwikkelingen

Sommige organisaties kampen nu al met tekorten, wegens een matige instroom. Want naast demografische ontwikkelingen spelen ook technisch innovatieve ontwikkelingen een belangrijke rol in de tekorten op de arbeidsmarkt. Ondanks de hoge werkloosheid kunnen veel organisaties geen geschikte werknemers vinden. Het aanbod van werklozen sluit niet aan op de behoeften van werkgevers (HR-praktijk, 2011). Veel werkzaamheden (kunnen) worden geautomatiseerd. De inzet van moderne technologieën doet in een aantal sectoren de complexiteit van het werk toenemen en daarmee ook het gewenste niveau. Dit leidt ertoe dat bepaalde werkgevers (hogere) opleidings- en kwaliteitseisen stellen aan hun (toekomstige) werknemers en diens vaardigheden en kwalificaties (UWV Werkbedrijf, 2012). Deze hogere kwalificaties maken het moeilijker om personeel, zeker op korte termijn, te vervangen. De inleertijd neemt immers ook toe, wat een probleem kan zijn bij een gebrek aan vakbekwaam personeel (De Leede, Cox-Woudstra, Goudswaard, van Rhijn, van Schie, Tuinzaad & van Veldhuizen, 2002).

Tekort aan technisch geschoold personeel

Een derde trend is dat er in bepaalde vakgebieden tekorten bestaan omdat te weinig jongeren kiezen voor een bepaalde opleiding. Vooral vanuit de industrie- en landbouwsector bestaat een grote vraag naar goed geschoold technisch personeel. De komende jaren zullen zo'n 170.000 vacatures in de branche ontstaan, waarvan 60.000 op MBO-niveau (NRC, 2012). Dit tekort ontstaat dus door de grote uitstroom van ouder technisch personeel door pensionering en de matige instroom van (gekwaliceerd) jong personeel. De komende jaren stromen weinig arbeidskrachten de arbeidsmarkt in vanuit technische opleidingen. Vooral de technische beroepen hebben dus te maken met een knelpunt: de uitstroom van medewerkers uit technische banen ligt een stuk hoger dan de benodigde instroom (UWV Werkbedrijf, 2012).

Bovengenoemde zaken wijzen dan ook op een discrepantie tussen vraag en aanbod van (geschikte) arbeidskrachten, wat krapte op de arbeidsmarkt veroorzaakt. Aan de ene kant neemt de Nederlandse beroepsbevolking af als gevolg van de vergrijzing en ontgroening, maar aan de andere kant zouden vacatures makkelijker gevuld moeten kunnen worden gezien de hoge werkloosheid in Nederland. Dit blijkt echter niet voldoende te lukken wegens de (hogere) eisen die werkgevers stellen en/of het aanbodtekort vanuit scholen.

Verhoging van de pensioenleeftijd en langer doorwerken

Dat het tekort aan geschikt personeel problematisch is voor werkgevers en bedrijven als geheel is duidelijk. Genoemde demografische, economische en technologische factoren en ontwikkelingen zijn van invloed op de vraagstukken waar organisaties en daarbinnen HR mee te maken hebben. Wegens de ontstane problemen in de personeelsbezetting, waaronder de tekorten, kan men niet alle functies met mensen van buitenaf invullen. Daarom is het behoud van en investering in het eigen zittende personeel

noodzakelijk. Daarvoor is het van belang dat de werknemers onder deze huidige omstandigheden op een gezonde, gemotiveerde en competente wijze door kunnen werken tot hun pensioen. De pensioengerechtigde leeftijd is echter verhoogd naar 67 jaar. Als gevolg van de vergrijzing en ontgroening zullen steeds minder mensen de kosten voor het sociale zorgstelsel bij elkaar moeten verdienen (Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman & Nauta, 2005 in Bossink, 2011). Dit is een politieke factor waar organisaties invloed van ondervinden en wat betekent dat werknemers stapsgewijs steeds langer dan voorheen door moeten werken (Rijksoverheid, 2012).

Vooraf in de sector industrie komt het voor dat (oudere) werknemers vaak al lang bij dezelfde werkgever en in dezelfde functie werken. Met name oudere productiewerknemers zijn vaak al vroeg begonnen met het werk en hebben bijna hun volledige beroepsloopbaan bij dezelfde werkgever en dikwijls zelfs in eenzelfde afdeling doorgebracht (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011; Colibri, 2010). Gezien deze lange dienstverbanden zijn zij loyaal aan de organisatie waar zij werkzaam zijn en zijn oudere werknemers met hun ervaring en lange dienstverband specialist geworden in hun werk. Dit maakt echter ook dat zij minder mobiel zijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011). Wegens de genoemde ontwikkelingen en veranderingen waar organisaties mee kampen wordt steeds meer gestreefd naar functionele flexibiliteit en worden dus hogere eisen gesteld aan de werknemers. Er wordt verwacht dat zij multi-inzetbaar worden. Omdat deze werknemers al vroeg de arbeidsmarkt hebben betreden, treden zij ook vaak eerder uit. Zij maakten veelvuldig gebruik van regelingen om eerder te stoppen zoals de vut, het prepensioen of ontzieteregelingen die in cao's geboden worden aan oudere werknemers (Manpower, 2011). Door de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd wordt dit echter financieel onaantrekkelijk (Talent+, 2007), en dus zullen zij langer (moeten) doorwerken. De verhoging van de pensioenleeftijd is dus vooral voor deze werknemers nadelig. Zij zijn vaak al vroeg begonnen met werken bij een bedrijf, hebben er een lang dienstverband opzitten en nu moeten zij nog langer doorwerken, vaak in een belastende functie die meer van hen vraagt. Zo zijn er veel productiemedewerkers die 20 tot 30, of soms zelfs 40 jaar bij dezelfde werkgever werkzaam zijn (VAPRO, 2009). In het licht van de 24-uurs economie, waarbij ingespeeld moet worden op de (toenemende) vraag, draaien veel organisaties een (semi-)volcontinu productie. Werknemers werken daardoor vaak in een vorm van ploegendienst (Groenesteijn & De Looze, 2010). Het lijkt dat het interessant is om hier bij het design van de empirische studie rekening mee te houden, aangezien het werken in een (semi-)volcontinu dienst vooral voor oudere werknemers op den duur nadelig kan zijn. Onregelmatig werk kan namelijk gezien worden als een bezwarende arbeidsomstandigheid wat naarmate een werknemer langer in onregelmatige diensten werkt, nadelige gevolgen met zich kan meebrengen (Shift, 2012). Welke nadelige gevolgen dit voor oudere werknemers met zich mee kan brengen komt aan bod in hoofdstuk 2, de literatuurstudie.

1.2 Duurzame inzetbaarheid

Wegens onder andere de vergrijzing en de zeer geringe instroom van onderaf dreigt er een structureel personeelstekort in Nederland, wat zeker geldt voor de (semi-) volcontinu productiebedrijven in de sector industrie. Bij veel organisaties waarin onregelmatig gewerkt wordt is het de vraag hoe zij hiermee om kunnen gaan. Want zoals eerder gezegd is de gemiddelde leeftijd van werknemers in deze sector aan de hoge kant en is het aantrekken van jongere werknemers lastig. Het behoud van eigen personeel is daarom erg belangrijk. Tevens vragen de veranderende arbeidsmarkt en de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd om beleid gericht op (langer) kunnen en willen blijven werken. Organisaties moeten toe naar een langer houdbaar personeelsbestand. Al deze veranderingen vragen meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van zowel organisaties als de werknemers (Bossink, 2011 ; Hazelzet, Sanders, Langelaan, Giesen en Keijzer, 2011). Voor organisaties wordt de vraag steeds belangrijker hoe zij door middel van hun HR-beleid zo goed mogelijk kunnen inspelen op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De duurzame inzetbaarheid van werknemers is dan ook een belangrijk thema op de HR-agenda geworden (Personeelslog, 2013). Een effectief duurzame inzetbaarheidsbeleid is nodig om te zorgen dat (oudere) werknemers gezond en werkend de verhoogde pensioenleeftijd kunnen bereiken (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012). Het is voor werkgevers dus belangrijk om vooral ook de oudere werknemers met hun kennis en ervaring duurzaam inzetbaar te houden, zodat zij gezond, gemotiveerd en productief door kunnen werken tot hun pensioen.

Oude wijn in nieuwe zakken?

Maar is duurzame inzetbaarheid wel echt zo'n nieuw fenomeen of is het eerder oude wijn in nieuwe zakken? Het concept van inzetbaarheid (employability) is niet nieuw. De term zelf verscheen voor het eerst in het begin van de twintigste eeuw in het Verenigd Koninkrijk waar Beveridge in 1909 het idee van

inzetbaarheid introduceerde. Vervolgens is het concept verder ontwikkeld in de Verenigde Staten (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). Andere vroegere publicaties omtrent inzetbaarheid dateren van de midden jaren vijftig. Het concept werd toen voornamelijk vanuit het maatschappelijke perspectief bekeken waarbij het het macro-economische doel van maximale werkgelegenheid diende, met speciale aandacht voor kwetsbare groepen (Forrier & Sels, 2003). Kwetsbare groepen zoals fysiek, sociaal en mentaal gehandicapten kregen zoveel aandacht van beleidsmakers wegens het tekort aan gekwalificeerde werknemers in de naoorlogse periode, wat ervoor zorgde dat organisaties hun wervingsinspanningen op deze groepen richtten (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). Er werd voornamelijk onderzoek gedaan naar belangrijke verklarende variabelen, zoals factoren met betrekking tot attitude tegenover werk en het zelfbeeld (Forrier & Sels, 2003). Beleidsmakers probeerden daarmee de inzetbaarheid van mensen te stimuleren door hun attitude ten opzichte van werk in het algemeen en hun zelfbeeld te verbeteren, zodat ook mensen die hun zelfvertrouwen verloren hadden geholpen werden om de arbeidsmarkt te (her)betreden. Het verzamelen van informatie over het potentieel van individuen en het stimuleren van dit potentieel moest leiden tot volledige werkgelegenheid in de (Amerikaanse) samenleving (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004).

Vanaf de jaren zeventig veranderde de economische situatie waardoor ook in de literatuur het zwaartepunt omtrent inzetbaarheid iets verschoof. Nog steeds met als doel het bereiken van volledige werkgelegenheid kwam nu de nadruk te liggen op de aspecten (beroeps-) kennis en vaardigheden, zodat werknemers zo inzetbaar mogelijk zouden zijn (Forrier & Sels, 2003). Mede als gevolg van de economische recessies ontstond het gedachtegoed dat beroepsgerichte vaardigheden niet meer voldoende waren om duurzaam aantrekkelijk op de arbeidsmarkt te zijn. Het lijkt dat het duurzame aspect hier voor het eerst enigszins erkend werd omdat er voor het eerst aandacht was voor ook toekomstige mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Vooral overdraagbare vaardigheden die van waarde kunnen zijn in verschillende werksituaties maken werknemers minder kwetsbaar op een zwakke arbeidsmarkt, zodat mensen eerder een baan kunnen verkrijgen en behouden. Vooral voor individuen was de eigen inzetbaarheid en hun menselijk kapitaal dus van groot belang, omdat de recessie het vinden en behouden van werk bemoeilijkte (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004).

In de jaren tachtig verschoof de aandacht meer naar het organisatorische niveau. In de literatuur werd veel geschreven over manieren waarop organisaties om konden gaan met de constante veranderingen waarmee zij geconfronteerd werden. Inzetbaarheid werd als middel gezien om flexibiliteit binnen organisaties te bereiken (Forrier & Sels, 2003). Wegens de schommelingen in de vraag naar arbeid begonnen werkgevers geleidelijk meer werknemers aan te nemen op tijdelijke basis en met flexibele parttime contracten. Inzetbaarheidsinvesteringen werden echter voornamelijk gedaan in het vast personeel en niet in de tijdelijke en flexibele parttime werknemers (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). Het concept werd voor deze groep niet meer benaderd als arbeidsmarktinstrument maar als een HR-instrument om functionele flexibiliteit van de werknemers te garanderen en om de inzet van personeel binnen organisaties te optimaliseren.

Sinds de jaren negentig is de aandacht weer terug verschoven naar inzetbaarheid als arbeidsmarktinstrument, maar dan meer vanuit individueel perspectief. Inzetbaarheid wordt niet alleen belangrijk geacht voor kwetsbare groepen, maar voor de hele actieve bevolking. Inzetbaarheid wordt vooral gezien als alternatief voor werkzekerheid waarbij het zowel belangrijk is dat mensen de arbeidsmarkt betreden als dat zij zich verzekeren van carrièremogelijkheden binnen en buiten de grenzen van organisaties (Forrier & Sels, 2003). Inzetbaarheid is belangrijk in elke fase van de loopbaan en de perceptie ontstond dat alle werknemers discontinuïteit in hun carrières konden verwachten. Zo bezien is het inzetbare individu een blijvende ondernemer van zijn of haar 'boundaryless career' (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). Het gaat hier dus om het individuele vermogen om een baan op de interne of externe arbeidsmarkt te vinden en te behouden. Het individu, in tegenstelling tot de overheid of werkgever, is hierbij de belangrijkste actor die verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn of haar eigen loopbaan (Forrier & Sels, 2003). Pas vanaf de late jaren negentig is intensiever empirisch onderzoek naar inzetbaarheid gedaan en kwam het concept meer in de belangstelling te staan. Vanaf toen liepen de meningen uiteen over wat inzetbaarheid eigenlijk betekent, hoe het moet worden gemeten en hoe het mensen beïnvloedt (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004).

In werkelijkheid volgden de veranderingen omtrent het concept elkaar minder achtereenvolgend op dan zojuist beschreven (Forrier & Sels, 2003). Zo waren er in de jaren vijftig ook al auteurs die de term individuele inzetbaarheid introduceerden (March & Simon, 1958 in Forrier & Sels, 2003). Ondanks de verschillende definities, opvattingen en perspectieven is het begrip tegen het einde van de twintigste eeuw uitgegroeid tot een belangrijk onderwerp. Tegenwoordig wordt in de literatuur inzetbaarheid vooral vanuit het individuele perspectief onderzocht. Maar ook verschijnt er nog veel literatuur over inzetbaarheid gezien vanuit het maatschappelijke perspectief (Forrier & Sels, 2003).

Ondanks dat het duurzame aspect van inzetbaarheid in de jaren zeventig al even aan bod kwam betreffende de aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt, wordt er meer recentelijk pas echt over *duurzame* inzetbaarheid gesproken. Het gaat hierbij niet over inzetbaarheid op dit moment, maar ook over inzetbaarheid in de toekomst. Duurzame inzetbaarheid wordt dan gezien als het verduurzamen van de inzetbaarheid (Van Harten, 2013). Duurzame inzetbaarheid is dus een behoorlijk nieuw fenomeen en is dan ook geen oude wijn in nieuwe zakken. Inzetbaarheid werd vanuit verschillende perspectieven bekeken en zodoende heeft de term met bijbehorende praktische uitwerkingen wenselijke veranderingen ondergaan. Zeker tegenwoordig, met de toenemende vergrijzingsproblematiek en de personeelstekorten, is duurzame inzetbaarheid zowel van belang voor organisaties als werknemers zelf. Met name in de productie-industrie waar (semi-)volcontinu gewerkt wordt en waar werknemers lange dienstverbanden hebben is het behoud van het huidige personeel en vooral ook de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemers zeer belangrijk. Zij zullen door de verhoging van de pensioenleeftijd langer door (moeten) werken en moeten dit gezond, gemotiveerd en deskundig blijven doen.

Duurzame inzetbaarheidsbeleid

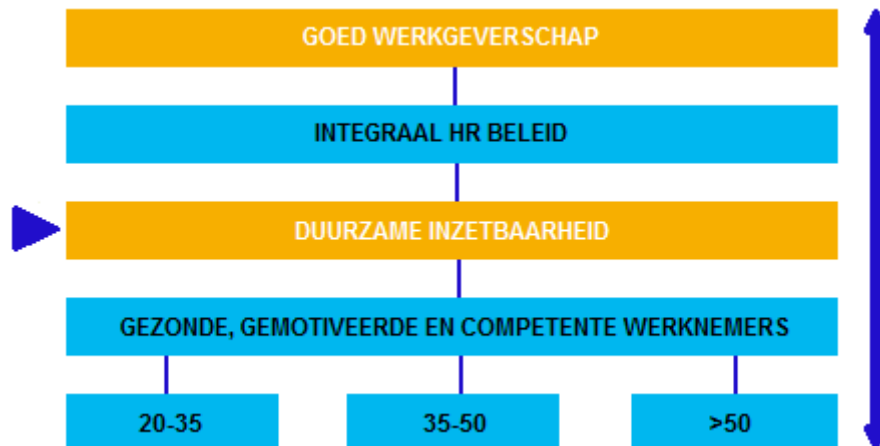
Inzetbaarheidsbeleid staat de laatste jaren dus toenemend in de belangstelling. Dit gebeurt onder diverse noemers zoals bijvoorbeeld *levensfasebeleid*, *levensfase bewust personeelsbeleid*, *leeftijd bewust personeelsbeleid*, *employability beleid* of *duurzame inzetbaarheidsbeleid*. Dit beleid is erop gericht om werknemers hun hele werkende leven gezond, gemotiveerd en capabel te houden, ongeacht leeftijd of levensfase. Duurzame inzetbaarheidsbeleid bevat passende maatregelen die rekening houden met de fysieke, mentale en sociale omstandigheden van de werknemers die verband houden met hun leeftijd of levensfase. Er is dus aandacht voor de behoeften en wensen van de individuele werknemer in verschillende leeftijden, levensfasen of loopbaanfasen, om goed te functioneren en zich verder te kunnen ontwikkelen. Voor werknemers is het belangrijk dat zij gezond, gemotiveerd en met de juiste kennis en vaardigheden aan het werk kunnen blijven en dat zij daarmee een positieve bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat (Kotiso & Lokhorst, 2009). Ondanks dat elk individu verschilt zijn er grofweg drie levensfasen te onderscheiden (Voion, 2013):

- **20-35 jaar:** voor jongere starters en werknemers rond de dertig is werk veelal een manier om de eigen identiteit vorm te geven. Men heeft een fysiek goede conditie en de nadruk in deze levensfase ligt op ontwikkeling. Het is een fase die zich kenmerkt door uitproberen, grenzen zoeken en leren. Meer richting het eind van deze fase start men vaak met een gezin en kunnen cruciale loopbaanstappen gezet worden.
- **35-50 jaar:** ondanks dat de werknemer vaak nog heel sterk is, wordt men zich langzaam bewust van de 'draaglast'. Meer oog voor de individuele belastbaarheid wordt daarom belangrijk. Ook is er in deze levensfase behoefte aan een balans tussen werk en privé. Tijdens deze fase treedt veelal stabilisatie op en denkt men meer over de toekomst.
- **>50 jaar:** tijdens deze fase wordt verdieping en zingeving steeds belangrijker. Ondanks dat werknemers tegen hun fysieke grenzen aan kunnen lopen zijn de deskundigheid en ervaring zeer groot. Daarbij ontstaat vaak de wens om dit over te dragen aan minder ervaren collega's. Deze werknemers zijn soms minder prestatiegericht, maar de behoefte aan uitdaging kan blijven (Van der Giesen, Ruijters, Stok, 2009).

Duurzame inzetbaarheidsbeleid voor alle leeftijden houdt rekening met het feit dat behoeften, wensen en eisen rondom het werk niet constant zijn maar per levensfase en individu kunnen verschillen.

Werknemers lijken in verschillende levensfasen verschillende behoeften te hebben. Het is daarom belangrijk het HR-beleid voortdurend af te stemmen op de belastbaarheid en de behoeften van de werknemers, rekening houdend met de levensfasen (Van der Giesen, Ruijters, Stok, 2009). Duurzame inzetbaarheidsbeleid richt zich dus niet specifiek op oudere werknemers, maar is eigenlijk goed HR-beleid dat zich richt op alle werknemers en met aandacht voor de persoonlijke situatie en de huidige en toekomstige behoeften van de individuele werknemers. Om als organisatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid effectief te zijn, zijn borging en een integrale structurele aanpak noodzakelijk. Het bestaande HR-beleid kan hiervoor als uitgangspunt dienen aangezien er in organisaties vaak al maatregelen genomen worden die zich richten op de duurzame inzetbaarheid van de werknemers, om voortijdige uitval te voorkomen. Voor veel organisaties vraagt duurzame inzetbaarheidsbeleid daarom enkel om uitbreiding en aanscherping van het bestaande beleid. Duurzame inzetbaarheid moet dan ook meer als een totaalconcept neergezet worden. Hierbij gaat het om strategisch HR-beleid waarbij de instrumenten in de organisatie niet geïsoleerd worden ingezet maar nauw verband houden met elkaar en er een cultuur heerst van leren en ontwikkelen (Borghouts-van de Pas & Donker van Heel, 2012). Op deze manier draagt duurzame inzetbaarheidsbeleid ook bij aan de ambitie van goed werkgeverschap (Van der Giesen, Ruijters & Stok, 2009).

Onderstaand model illustreert de punten die hierboven aan bod gekomen zijn:



Oudere en niet-oudere werknemers

Uitgangspunt in dit onderzoek zijn de oudere werknemers, dus de werknemers in de derde levensfase. Er zijn echter twee redenen waarom ook de niet-oudere werknemers deel uitmaken van de onderzoeksgroep. Ten eerste kunnen er pas uitspraken gedaan worden over de oudere werknemers als er een contrastgroep is, namelijk de niet-oudere werknemers. De vraag is namelijk of er tussen oudere werknemers en niet-oudere werknemers een verschil is waar in het duurzame inzetbaarheidsbeleid rekening mee gehouden moet worden. Ten tweede zijn niet-oudere werknemers onderdeel van dit onderzoek omdat middels duurzame inzetbaarheidsbeleid geanticipeerd kan worden op de volgende groep oudere werknemers. Wegens onder andere de vergrijzing, de verhoogde pensioenleeftijd en de lange dienstverbanden in de productie-industrie is het interessant om de werknemers uit de laatste twee levensfasen te vergelijken. Eerder genoemde ontwikkelingen versterken de noodzaak van aandacht voor hun inzetbaarheid. Het gaat in dit onderzoek dan ook niet om specifiek ouderenbeleid maar om beleidsmaatregelen die bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het is van belang om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren zodat in de behoeften voorzien kan worden van alle werknemers binnen de organisatie. Dit beperkt zich niet tot maatregelen gericht op alleen oudere werknemers maar omvat ook maatregelen gericht op jongere werknemers die bijdragen aan hun inzetbaarheid op latere leeftijd. Door verschillende auteurs wordt namelijk geconcludeerd dat aan de slag blijven en langer doorwerken voor veel van de huidige oudere werknemers vaak bestaat uit repareren, pleisters plakken, pappen en nathouden omdat er in het verleden onvoldoende geïnvesteerd is in hun duurzame inzetbaarheid. Dit mag niet opnieuw gebeuren voor de nu nog niet-oudere werknemers (Goedhart, Lokhorst & Schippers, 2011). Daarom is het van belang om ook inzicht te krijgen in de behoeften van deze groep werknemers, het werken aan duurzame inzetbaarheid begint namelijk al veel eerder en de huidige niet-oudere werknemers zullen de volgende vergrijzingsgroep zijn (Wagenvoort & Wolse, 2010). In dit onderzoek is 'ouder' opgevat als werknemers met een leeftijd boven de 50 jaar, de werknemers die behoren tot de laatste levensfase van het werkzame leven. Er wordt gesproken over 'niet-ouder' als het gaat om werknemers in de leeftijd 35 tot en met 50 jaar, werknemers die behoren tot de tweede levensfase van het werkzame leven. Nadere uitleg over de precieze definitie van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek komt in hoofdstuk 2, de literatuurstudie, aan bod.

1.3 Probleemstelling

Aansluitend bij het onderwerp en de aanleiding van dit onderzoek komen in deze paragraaf de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek aan bod, met bijbehorende relevantie.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de fit tussen enerzijds de behoeften van oudere en anderzijds de behoeften van niet-oudere productiewerknemers omtrent duurzame inzetbaarheidsbeleid. Er zal inzicht verkregen worden in de behoeften van de werknemers zelf. Hiervoor wordt gestreefd naar verklaringen: mogelijk kan gedrag voorspeld en gestuurd worden wanneer men weet wat de redenen zijn van dat gedrag en die opvattingen (Boeije, 2008, p. 45).

Vraagstelling

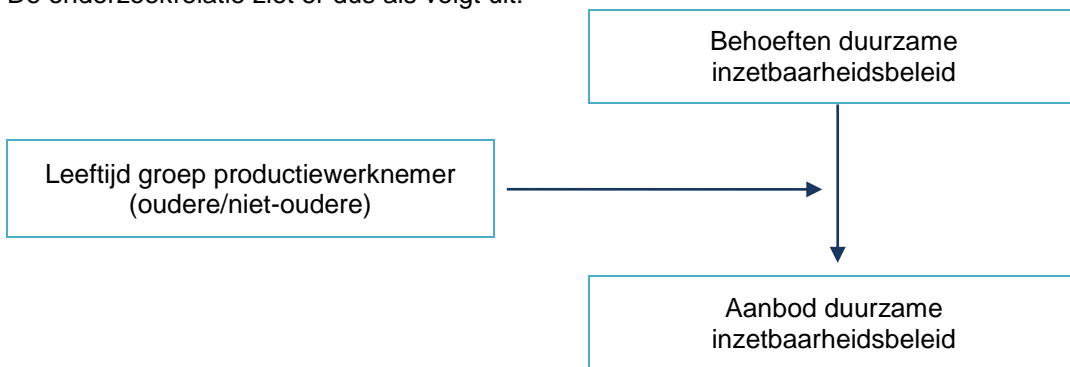
Uitgaand van genoemde doelstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd:

In hoeverre sluit het duurzame inzetbaarheidsbeleid aan op de behoeften van enerzijds oudere en anderzijds niet-oudere productiewerknemers?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat houdt duurzame inzetbaarheid in?
2. Wat zijn de behoeften van oudere en niet-oudere productiewerknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?
 - a. Van oudere werknemers
 - b. Van niet-oudere werknemers
 - c. Overeenkomsten en verschillen
3. Hoe ziet het duurzame inzetbaarheidsbeleid er in de praktijk uit?
 - a. Algemeen: 'best practices'
 - b. Specifiek: in de onderzoeksorganisatie
 - c. Wat wordt er binnen de onderzoeksorganisatie niet gedaan wat wel qua 'best practices' wordt aanbevolen?
4. In hoeverre hebben oudere en niet-oudere werknemers behoefte aan invulling van de ontbrekende aspecten (i.c.m. antwoord op 3c) en verbetering van de bestaande maatregelen om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren?

De onderzoekrelatie ziet er dus als volgt uit:



De eerste deelvraag zal in hoofdstuk 2 beantwoord worden aan de hand van de literatuur. Voor de overige deelvragen geldt dat deze zowel door middel van de literatuur als door middel van de onderzoeksbevindingen uit de praktijk beantwoord zullen worden. De antwoorden op deze deelvragen komen dus zowel in hoofdstuk 2, het theoretisch kader, als in hoofdstuk 4, de resultaten, aan bod. In het theoretisch kader wordt dieper in gegaan op deelvraag 1, deelvraag 2 en deelvraag 3a. Deelvraag 3b en 3c worden in de eerste paragraaf van het resultatenhoofdstuk behandeld, waarna vervolgens deelvraag 2 en 4 aan bod komen.

1.4 Relevantie

Hieronder wordt de relevantie van dit onderzoek toegelicht. Het onderzoek is zowel wetenschappelijk als organisatorisch relevant.

Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur wordt het concept van duurzame inzetbaarheid vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd en op meer dan één niveau gedefinieerd: maatschappelijk, organisatorisch, individueel (Versloot, Glaudé & Thijssen, 1998). Veel onderzoeken naar de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers zijn te plaatsen binnen het maatschappelijk perspectief (Loretto & White, 2006; Taylor, 2005; Leombruni & Villosio, 2005). In deze literatuur richten de auteurs zich op duurzame inzetbaarheid op het gebied van de samenleving als geheel en daar bijbehorend de werkgelegenheid en arbeidsparticipatie van (oudere) werknemers. Om de werkloosheid terug te dringen wordt er bijvoorbeeld gekeken hoe de arbeidsparticipatie en inzetbaarheid van (oudere) werknemers bevorderd kan worden (Loretto & White,

Duurzame inzetbaarheid van oudere en niet-oudere productiewerknemers

2006; Taylor, 2005). Er zijn ook veel artikelen verschenen omtrent de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers die zich meer richten op het individuele perspectief. Veel van deze artikelen richten zich echter voornamelijk op de externe arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid wordt dan opgevat als de mogelijkheid om een baan te vinden op de externe arbeidsmarkt. Onderzocht wordt hoe werknemers hun eigen inzetbaarheid inschatten en de relatie hiermee bij het vinden van een baan (Patrickson & Ranzijn, 2003). Relatief gezien lijkt er minder onderzoek te zijn gedaan naar duurzame inzetbaarheid vanuit het organisatieperspectief, waarbij gekeken wordt welke HR-praktijken (samenstel van maatregelen) organisaties in kunnen zetten om vraag en aanbod van personeel op elkaar af te stemmen en om flexibiliteit te realiseren. Bestaande literatuur die te plaatsen valt binnen het organisatieperspectief richt zich veelal op het meten van duurzame inzetbaarheid en belemmerende en ondersteunende factoren of het ontwikkelen van vragenlijsten om duurzame inzetbaarheid te meten (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne en Tulkki, 2006 in Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2005; Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005). Deze inzichten kunnen leiden tot maatregelen die bijdragen aan een werkomgeving waarin de werknemer tot op hoge leeftijd gezond en gemotiveerd kan participeren (Koolhaas, Brouwer, Groothoff, Sorgdrager & Van der Klink, 2009). Naar de behoefte van (oudere) medewerkers omtrent verschillende maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid lijkt echter nog niet veel onderzoek te zijn gedaan. Wel is er bijvoorbeeld in de zorgsector onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van oudere werknemers op het gebied van beleid, maar dit betrof een kwantitatief onderzoek (De Veer & Francke, 2011). Hetzelfde geldt voor een onderzoek onder werkzame personen vanaf 18 jaar en ouder waarin werd onderzocht in hoeverre de respondenten graag gebruik zouden willen maken van bepaalde duurzame inzetbaarheidsmaatregelen (Van Kalmthout, 2012). Voorliggend onderzoek naar de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid betreft een kwalitatief onderzoek en zal daardoor de diepte in kunnen. Tevens kan dit kwalitatieve onderzoek een wetenschappelijke bijdrage leveren aan de literatuur omtrent duurzame inzetbaarheid in de productie-industrie, aangezien daar nog niet veel over lijkt te zijn verschenen. Deze behoeften zullen dan ook in hoofdstuk 4, de resultaten, voor een deel geëxpliciteerd worden.

Organisatorische en maatschappelijke relevantie

Zoals beschreven in de aanleiding ervaren veel organisaties invloeden van de vergrijzing, ontgroening, het tekort aan geschikt personeel, de krapte op de arbeidsmarkt en de verhoogde pensioenleeftijd. Vrijwel alle organisaties worstelen met de vraag hoe zij hun werknemers duurzaam inzetbaar kunnen houden, vooral nu werknemers langer dan voorheen moeten doorwerken (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Het is voor organisaties dan ook van groot belang om zeker ook de oudere zittende werknemers duurzaam inzetbaar te houden, zodat ook zij langer, gezonder en productief kunnen blijven werken en niet vervroegd uitstromen. Door te onderzoeken op welke punten duurzame inzetbaarheidsbeleid aansluit op de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers wordt duidelijk waar organisaties hun duurzame inzetbaarheidsbeleid kunnen optimaliseren. Organisaties kunnen interventies omtrent duurzame inzetbaarheid dan gericht en effectiever inzetten. De resultaten van het onderzoek dragen hopelijk bij aan een gericht en passend beleid omtrent duurzame inzetbaarheid voor werknemers binnen de productie-industrie waar (semi-)volcontinu gewerkt wordt in ploegendienst.

Dit onderzoek is tevens maatschappelijk relevant. Een effectief duurzame inzetbaarheidsbeleid kan ervoor zorgen dat productiemedewerkers, en dan met name ouderen, langer actief blijven op de arbeidsmarkt. Dit zou de werkloosheid onder ouderen kunnen terugdringen en de bijbehorende kosten beperken.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uiteen gezet, waarin dieper wordt ingegaan op duurzame inzetbaarheid. Besproken wordt wat de stand van zaken is omtrent duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers en welke bevindingen hierover vanuit de literatuur bestaan. Er wordt een verkenning gemaakt van de behoeften van (oudere) werknemers en welke maatregelen bestaan op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid. Vanuit de literatuur zal dan ook antwoord gegeven worden op deelvraag 1: *Wat houdt duurzame inzetbaarheid in?*, deelvraag 2: *Wat zijn de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?* en deelvraag 3a: *Hoe ziet het duurzame inzetbaarheidsbeleid er in de praktijk uit in het algemeen ('best practices')*? In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven met bijbehorende verantwoording van methodologische keuzes. De kwalitatieve onderzoeksbenadering komt aan bod, evenals de methode van dataverzameling, de onderzoeksorganisatie, de data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In

hoofdstuk 4 komen de resultaten aan bod, doordat hier vanuit de praktijk deelvraag 3b: *Hoe ziet het duurzame inzetbaarheidsbeleid er in de praktijk uit in het algemeen?*, deelvraag 3c: *Wat wordt er binnen de onderzoeksorganisatie niet gedaan wat wel qua 'best practices' wordt aanbevolen?* en deelvraag 2: *Wat zijn de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?* en deelvraag 4: *In hoeverre hebben oudere en niet-oudere werknemers behoefte aan invulling van de ontbrekende aspecten (i.c.m. antwoord op 3c) en verbetering van de bestaande maatregelen om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren?* beantwoord worden. Hoofdstuk 5 bevat vervolgens de conclusie waarin antwoord gegeven wordt op de centrale onderzoeksvraag. Daarna bestaat hoofdstuk 6 uit de discussie waarin kritisch gereflecteerd wordt op de bevindingen door middel van een vergelijking met de stand van zaken in de literatuur, zoals beschreven in het theoretisch kader. Tevens wordt het onderzoeksproces geëvalueerd door middel van een reflectie op de methodologie. Afsluitend worden in dit hoofdstuk suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek en worden aanbevelingen voor de praktijk gegeven.

2 Theoretisch kader

Zoals in de inleiding duidelijk is geworden hebben verschillende ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt eraan bijgedragen dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema is voor organisaties. In dit theoretisch kader wordt dieper op het concept duurzame inzetbaarheid in gegaan. Hiermee wordt dan ook antwoord gegeven op deelvraag 1: *Wat houdt duurzame inzetbaarheid in?* Besproken wordt wat de stand van zaken is omtrent duurzame inzetbaarheid van oudere en niet-oudere werknemers met bijbehorende behoeften en welke bevindingen hierover in de literatuur bestaan. Hiermee wordt deelvraag 2 beantwoord vanuit de literatuur: *Wat zijn de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?* Tevens komen interventies en maatregelen aan bod als onderdeel van duurzame inzetbaarheidsbeleid, waarmee deelvraag 3a beantwoord wordt: *Hoe ziet het duurzame inzetbaarheidsbeleid er in de praktijk uit in het algemeen?* Het doel van dit literatuuronderzoek is om te komen tot 'sensitizing concepts' en mogelijke verwachtingen omtrent het onderwerp (Boeije, 2008). De volgende zoektermen zijn (in combinatie) gebruikt om literatuur te vinden: *(sustainable) employability, duurzame inzetbaarheid, older workers, needs, age management, levensfasebewust personeelsbeleid, ouderenbeleid, (pre-)retirement, age stereotypes, physical work ability, mental work ability, motivation, vitality, shift work, night shifts, demotion, job rotation, job mobility, task rotation and flexible schedules*. De literatuurstudie biedt een overzicht van de belangrijkste Nederlandse en Engelstalige literatuur over beeldvorming, feiten en maatregelen ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van oudere en niet-oudere werknemers. Op deze wijze kan het vraagstuk binnen de onderzoeksorganisatie beter en vollediger worden onderzocht. Allereerst komt in paragraaf 2.1 aan bod wat duurzame inzetbaarheid precies inhoudt. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van specifiek oudere en productiewerknemers. In paragraaf 2.3 komt aan bod hoe duurzame inzetbaarheidsbeleid in de praktijk kan vorm krijgen, door de 'best practices' op dit gebied te bespreken. Uit deze inzichten volgen afsluitend in paragraaf 2.5 bepaalde verwachtingspatronen die uiteindelijk in de discussie (hoofdstuk 6) vergeleken worden met de verkregen resultaten van dit onderzoek.

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt in de bestaande literatuur op verschillende manieren gedefinieerd en het concept wordt derhalve verschillend gelabeld. Zo wordt er in de Nederlandse literatuur bijvoorbeeld gesproken over *arbeidsmarktmobiliteit, arbeidsparticipatie, multi-inzetbaarheid, werkvermogen of functionele flexibiliteit* (Van der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, Zijlstra, Brouwer & Bültmann, 2010). Het is echter de vraag of het hier altijd om hetzelfde begrip gaat. Een begrip dat wel uitwisselbaar gebruikt kan worden betreft het begrip *employability*, een begrip dat vooral in de Engelstalige literatuur voorkomt maar vertaald kan worden als *inzetbaarheid*. De concepten *employability* en *duurzame inzetbaarheid* worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt en verwijzen naar hetzelfde (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Dam & Willemsen, 2009). Er zijn echter auteurs die de relatie tussen *employability* en duurzame inzetbaarheid een net andere nuance geven. Zo zien sommige auteurs *employability* als onderdeel van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren e.a., 2011; SER, 2009). Andere auteurs zien duurzame inzetbaarheid als een verlengstuk van *employability*. Duurzame inzetbaarheid wordt dan gezien als het verduurzamen van de inzetbaarheid (*employability*) zodat het ook op de lange termijn een oplossing biedt voor mogelijke problemen (Van Harten, 2013).

2.1.1 Perspectieven

Zoals in de inleiding al even naar voren kwam, kan vanuit verschillende niveaus of perspectieven naar het concept van duurzame inzetbaarheid gekeken worden: vanuit macro- of maatschappijniveau, meso- of organisatieniveau en micro- of individueel niveau (Berntson & Marklund, 2007; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Dat het concept op deze verschillende niveaus gebruikt wordt en verschillende doeleinden kan dienen maakt dat het een complex concept is (Forrier & Sels, 2003 in Berntson & Marklund, 2007). Vanuit het maatschappelijke of nationale niveau bezien gaat het concept over de kans op volledige werkgelegenheid op landelijk niveau. Voor de maatschappij als geheel is inzetbaarheid belangrijk voor de arbeidsparticipatie en het streven dat de werkende populatie volledige werkgelegenheid geniet. Hier gaat het dus om een lage werkloosheid en economische gezondheid (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Er kan op maatschappelijk niveau onderscheid gemaakt worden tussen inzetbaren en niet-inzetbaren (McQuaid & Lindsay, 2005). Overheidsinterventies en arbeidsmarktbeleid richten zich dan op het stimuleren van de inzetbaarheid van werklozen en andere kwetsbare groepen om de arbeidsmarkt te betreden, wat uiteindelijk de inzetbaarheid van de bevolking als geheel doet verbeteren (Berntson & Marklund, 2007). Inzetbaarheid wordt dan gezien als de

flexibiliteit van een maatschappij, waarbij volledige werkgelegenheid en een afname van de collectieve financiële lasten worden nagestreefd (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

Op organisatieniveau gaat het concept van duurzame inzetbaarheid erom dat binnen een organisatie alle banen door werknemers worden bekleed tegen een vergoeding. Inzetbaarheid wordt dan gerelateerd aan de numerieke en functionele flexibiliteit van een organisatie. Om als organisatie meer adaptief te worden is het belangrijk om de inzetbaarheid en het bijbehorende aanpassingsvermogen van de werknemers te vergroten. Voor een werkgever betreft inzetbaarheid het organisatorische aspect om vraag en aanbod van personeel met de juiste deskundigheid op elkaar af te stemmen in een (veranderende) organisatie (Berntson & Marklund, 2007). Effectief en efficiënt human resource management is hiervoor belangrijk om te zorgen dat er geen tekort of overschot aan gekwalificeerd personeel bestaat (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Vanuit een organisatorisch oogpunt ligt de focus dus op HR-praktijken (samenstel van maatregelen) die organisaties kunnen helpen om een optimale inzet van personeel te realiseren, waarbij werknemers flexibel en breed inzetbaar zijn en gebonden zijn aan een organisatie waar zij graag voor werken (Nauta e.a., 2009).

Tot slot is op individueel niveau aantrekkelijk werk belangrijk, waarbij de flexibiliteit van werknemers centraal staat. Inzetbaarheid is voor een individuele werknemer een indicator van zijn of haar mogelijkheid om een aantrekkelijke baan binnen de interne of externe arbeidsmarkt te verwerven en te behouden (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

De verschillende perspectieven en doelstellingen omtrent het concept betekenen niet dat er geen onderlinge samenhang bestaat. De drie perspectieven zijn natuurlijk verbonden. Volledige werkgelegenheid is namelijk alleen mogelijk als elk individu de kans heeft op een baan. Inzetbaarheid is dus een brede term met een ruime interpretatie (Forrier & Sels, 2003). Bezien vanuit de aanleiding zal in dit onderzoek dan ook worden uitgegaan van een combinatie van de drie genoemde perspectieven maar met de nadruk op het organisatieperspectief. Voor organisaties is het belangrijk dat zij flexibel zijn en personeelsproblemen kunnen oplossen of voorkomen, zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht. Dit werkt uiteindelijk door op maatschappelijk niveau, waar het belangrijk is dat de werkloosheid wordt teruggedrongen, voornamelijk onder ouderen. En ook is het voor individuele werknemers belangrijk om aantrekkelijk werk te kunnen uitvoeren, werven en behouden (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Dat dit onderzoek voornamelijk vanuit het organisatieperspectief uitgevoerd wordt, beïnvloedt ook de keus voor de definitie van duurzame inzetbaarheid die gehanteerd wordt.

2.1.2 Twee modellen

Vanuit het organisatieperspectief gezien kan een organisatie op verschillende wijzen omgaan met haar oudere werknemers, afhankelijk van de uitgeoefende HR-filosofie. Enerzijds bestaat het *depreciation (afschrijving) model*. Dit model ziet oudere werknemers als 'goederen' met een beperkte gebruiksduur. Dit model impliceert dat de waarde van een werknemer voor een organisatie in de eerste helft van diens carrière piekt, vervolgens stabiel blijft en afneemt naarmate de werknemer ouder wordt en richting het pensioen gaat. Investeren in oudere werknemers wordt als erg duur gezien. In organisaties waar de dagelijkse HR-praktijken vallen binnen dit model zullen oudere werknemers weinig hulp ontvangen wanneer zij bijvoorbeeld aanpassingen in hun werkomgeving nodig hebben. Men ziet liever dat de oudere werknemers uitstromen dan dat in hen geïnvesteerd wordt (Yeatts e.a., 1999). Wanneer binnen een organisatie deze filosofie heerst, worden oudere werknemers gezien als minder inzetbaar, minder productief en minder flexibel. Dit leidt tot minder aandacht voor en meer uitstroom van oudere werknemers en dus niet tot duurzaam inzetbare oudere werknemers (Veld & Evers, 2007). Tegenover het *depreciation model* staat het *conservation (behoud) model*. Dit model beschouwt oudere werknemers als duurzame activa die zullen blijven groeien als zij goed worden gemanaged. Het gaat er vanuit dat alle werknemers, onafhankelijk hun leeftijd, waardevol voor de organisatie zijn en ook voor lange termijn voor hoog rendement kunnen zorgen, zolang zij goed opgeleid en gemanaged worden. Dit model leidt naar verwachting tot werknemervriendelijke HR-praktijken die actief proberen om werknemers te helpen bij het vinden van, als nodig, een goede fit met hun werkomgeving (Yeatts e.a., 1999).

De veronderstelling dat oudere werknemers minder inzetbaar zijn, zie paragraaf 2.2 betreffende stereotypering, wordt steeds meer verworpen. Samengaand met de noodzaak om oudere werknemers langer aan het werk te houden, wegens genoemde ontwikkelingen, kijkt men meer naar hoe beleidsmaatregelen ervoor kunnen zorgen dat oudere werknemers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Er vindt dus een verschuiving plaats van de depreciation filosofie naar de conservation filosofie, met bijbehorende beleidsmaatregelen.

2.1.3 Definiëring

Zoals gezegd bestaan er verschillende definities van duurzame inzetbaarheid. De Grip, Van Loo en Sanders (2004) definiëren duurzame inzetbaarheid als *het vermogen en de bereidheid van werknemers om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen in taken/functies en veranderingen in de werkomgeving*. Deze definitie gaat dus voornamelijk uit van de werknemer en diens uitsluitende verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid, terwijl anderen uitgaan van interactie tussen de organisatie en de werknemer. Duurzame inzetbaarheid wordt dan gedefinieerd als *het vermogen van de werknemer om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een organisatie, waarbij hij of zij zelf ook meerwaarde ervaart* (Normcommissie 302070, 2010 in Stamet & Scheeren, 2011). Een zeer gangbare definitie is de definitie van Van der Klink e.a. (2010): *Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in hun huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten*. Het gaat er dus om dat een werknemer zijn of haar werk kan, wil en mag uitvoeren en dat het van waarde is (Van der Klink e.a., 2011). Hierbij sluit de definitie van Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011) aan, onder duurzame inzetbaarheid verstaan zij *de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren*. Het willen, kunnen en mogen uitvoeren van werk komt in meerdere definities terug. Wijk (2011) gaat er vanuit dat *duurzame inzetbaarheid betekent dat een werknemer langer gezond, gemotiveerd en met plezier doorwerkt*. De definitie van Van Harten (2013) voegt hieraan toe dat het bij duurzame inzetbaarheid ook belangrijk is *dat werknemers gedurende het arbeidsleven productieve arbeid verrichten in een diversiteit van taken en functies*. Het op peil houden van het kennis- en vaardighedeniveau is belangrijk, evenals gezondheid en vitaliteit, zodat een werknemer nu maar ook in de toekomst breed inzetbaar is en blijft. Deze aspecten toegevoegd aan de definitie van Wijk (2011) maken dat in dit onderzoek de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd wordt:

Duurzame inzetbaarheid betekent dat een werknemer langer gezond, gemotiveerd en met plezier productieve arbeid verricht in een diversiteit van taken en functies.

Mede vanwege de aanleiding van dit onderzoek is voor deze definitie gekozen. Wegens de matige instroom en het tekort aan werknemers waar organisaties mee kampen in de productie-industrie, is het belangrijk om vooral het huidige personeel duurzaam inzetbaar te houden. Dit maakt dat de definitie zich richt op de interne arbeidsmarkt en niet ook op de externe arbeidsmarkt waarbij gekeken wordt naar mogelijk werk bij andere organisaties. Wegens de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd wordt hierbij onder duurzame inzetbaarheid ook verstaan dat werknemers in goede gezondheid en gemotiveerd langer productief kunnen doorwerken, bij dezelfde organisatie. De definitie van duurzame inzetbaarheid die in dit onderzoek gehanteerd wordt past dus binnen het organisatieperspectief.

Een eerste belangrijk aspect van deze definitie betreft de **gezondheid en vitaliteit**. Een werknemer moet zowel fysiek als geestelijk gezond en in staat zijn om het werk uit te voeren, ook op de lange termijn. Een werknemer moet fysiek en mentaal belastbaar kunnen zijn in relatie tot de belasting in het werk en de werkorganisatie (Harteveld & Zielschot, 2011). En ook voor werknemers met gezondheidsproblemen moet gelden dat werk de gezondheid niet nadelig beïnvloedt. Gezondheid is namelijk van invloed op de prestaties van werknemers: een verminderde fysieke gezondheid is gerelateerd aan verminderde productiviteit, zowel in de vorm van verzuim als in de vorm van beperkingen binnen het werk (Slingerland, 2009). Een goede gezondheid van de werknemers maakt dat de arbeidsproductiviteit zal toenemen en verzuim kan worden voorkomen. Vitaliteit houdt in dat werknemers enthousiast, jong van geest en nieuwsgierig blijven. Hierbij gaat het om levenslust en energie (Ryan & Frederick, 1997 in Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Gezonde, vitale en fitte werknemers zullen productiever zijn. De gezondheid van werknemers kan door bepaalde aspecten van het werk negatief beïnvloed worden (SER, 2009). Zo onderscheiden Kuiper e.a. (2005) verschillende handelingen of vormen van fysieke belasting die kunnen leiden tot klachten, zoals tillen en dragen, duwen en trekken, trillen en schokken, statische werkhouding, repeterende bewegingen en energetische belasting. Op het gebied van mentale gezondheid is mentale belasting de mate waarin een werknemer zich gedurende de werkdag moet concentreren, moeilijke problemen moet oplossen en/of continu moet inspelen op nieuwe situaties. Bepaalde factoren in de werkcontext en binnen de inhoud van het werk kunnen leiden tot mentale overbelasting en uiteindelijk stress, ziekte en verzuim. Hierbij valt te denken aan organisatiecultuur, autonomie, werk-privé balans, werkomgeving, taakhoud, beslissingsruimte, werkdruk en werktempo. Mentaal gezonde werknemers

kunnen zich beter concentreren, problemen oplossen en inspelen op nieuwe situaties (Bossink & Wognum, 2012).

Een tweede belangrijk aspect betreft de **motivatie**. Het is belangrijk dat werknemers met plezier en energie naar het werk gaan en dat zij gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren. Tevens is het belangrijk dat zij zich individueel willen blijven ontwikkelen en mogelijkheden vanuit de werkcontext willen aangrijpen. Het is dus van belang dat werknemers plezier voor zichzelf genereren, bijvoorbeeld door uitdagend en inspirerend werk te hebben wat maakt dat zij gemotiveerd en betrokken zullen zijn bij het werkproces (Harteveld & Zielschot, 2011).

Tot slot gaat het er bij deze definitie om dat een werknemer productieve arbeid verricht doordat een functie wordt uitgeoefend waar hij of zij *capabel* voor is. Werknemers moeten voldoen aan de eisen van het werk en zodoende toegevoegde waarde leveren voor de organisatie (Stamet & Scheeren, 2011). Zij moeten de **kennis en vaardigheden** bezitten en op peil houden die nodig zijn om een functie goed uit te voeren. Hierbij hoort ook dat een werknemer de mogelijkheid krijgt om zich te *ontwikkelen* of dat er voor bijvoorbeeld oudere werknemers of werknemers met vermindering van bepaalde competenties, beschikbare werkzaamheden en taken worden gezocht. Het is belangrijk dat werknemers hun kennis up-to-date houden en zich blijven ontwikkelen, zeker in sectoren en organisaties die te maken hebben met bijvoorbeeld technologische en marktontwikkelingen (Nauta e.a., 2009). De inzetbaarheid van werknemers zal namelijk toenemen wanneer zij hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen (Ortega, 2001 in Bossink & Wognum, 2012). Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende bijdraagt aan het ontwikkelingsproces van zijn of haar werknemers door hen te begeleiden en ondersteunen bij het verwerven van de benodigde competenties, het realiseren van leerdoelen, het concretiseren van verwachtingen, autonomie, evaluatie en plannen van vervolgacties. Een goede ondersteuning bij de ontwikkeling is dus belangrijk om werknemers duurzaam inzetbaar te maken en houden (Bossink & Wognum, 2012).

2.1.4 Werkgeversverantwoordelijkheid én werknemersverantwoordelijkheid

De definitie in dit onderzoek gaat uit van de interactie tussen het individu en het werk. Duurzame inzetbaarheid wordt dus niet alleen gezien als kenmerk van een individu maar als een contextueel begrip. Werknemers zijn immers inzetbaar binnen de context van het werk. De werkcontext moet de mogelijkheid bieden om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Hieruit volgt dat duurzame inzetbaarheid de gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de individuele werknemers als van de organisatie. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om, binnen diens mogelijkheden, bijvoorbeeld zijn of haar talenten te ontwikkelen en het kennis- en vaardighedeniveau op peil te houden. De organisatie stimuleert of faciliteert dat proces door faciliteiten aan te bieden ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van de individuele werknemer. De werkgever heeft namelijk de verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen waaronder de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen en diens talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk kan inzetten (Schaufeli, 2011). Om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten moeten werkgevers faciliteiten aanbieden, hen stimuleren en motiveren en hen op de hoogte stellen van de mogelijkheden en beperkingen. Van de werknemer wordt dan verwacht dat deze verantwoordelijkheid neemt en inspanningen levert, door gebruik te maken van deze faciliteiten, open te staan voor veranderingen en actief te werken aan de eigen ontwikkeling en gezondheid (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Bij het nastreven van duurzame inzetbaarheid kan men niet volstaan met het aanpassen van de werknemer aan de arbeid of aan vaststaande functieomschrijvingen, er zal ook gekeken moeten worden naar hoe arbeid aangepast kan worden aan de mogelijkheden van werknemers. Vanuit de werkcontext dienen werknemers bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden te krijgen en wanneer dat nodig is aangepast werk en werkomstandigheden (Van der Klink e.a., 2010). Duurzame inzetbaarheid wordt in dit onderzoek dus gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers is dan ook in ieders belang en leidt tot groei van organisatie en werknemers (Van der Giesen, Stok & Reijers, 2012). Goed inzetbare werknemers zijn noodzakelijk voor organisaties om schommelingen in de behoeften op het gebied van numerieke en functionele flexibiliteit op te vangen. Het kan een organisatie tevens een duurzaam concurrentievoordeel opleveren op bedrijfsniveau. Op individueel niveau kan het werknemers carrièresucces opleveren. Daarbij stelt duurzame inzetbaarheid werknemers in staat om om te gaan met veranderende functie-eisen. Werknemers kunnen dan beter mee veranderen en zich blijven ontwikkelen. Tevens heeft een duurzaam inzetbare werknemer meer baankansen op zowel de interne als externe arbeidsmarkt.

Duurzame inzetbaarheid is dus zowel van waarde voor de organisatie als voor de individuele werknemer, het is goed voor zowel organisatorische uitkomsten als voor werknemersuitkomsten (Van der

Heijde & Van der Heijden, 2006). Deze visie sluit aan bij de *resource-based view* van organisaties, die als uitgangspunt heeft dat menselijke competenties één van de mogelijke middelen (of interne resources) zijn die bedrijven in staat stellen om prestaties neer te zetten en (duurzaam) concurrentievoordeel te bereiken. De resource-based view biedt een kader voor theorievorming over en het beoefenen van een balans tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de werknemers. De competenties van werknemers worden dan ook als waardevol bezit gezien die zowel gunstig zijn voor de werknemer als voor de organisatie. Het menselijk potentieel kan een organisatie onderscheiden van andere organisaties en succesvol maken. Een voorwaarde voor een duurzaam concurrentievoordeel bestaat dus uit een unieke combinatie van het verwerven en behouden van goede werknemers en adequaat HR-beleid en -praktijken om in hen te investeren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

2.2 Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers

In de vorige paragraaf is het begrip 'duurzame inzetbaarheid' gedefinieerd en zijn verschillende perspectieven omtrent het begrip aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van specifiek oudere werknemers, werknemers in de derde levensfase. Allereerst zullen stereotypen die bestaan over oudere werknemers en bijbehorend hun duurzame inzetbaarheid besproken worden. Gevolgd door de werkelijke situatie betreffende de veranderende gezondheid en motivatie van oudere werknemers, en de invloed die dit heeft op hun prestaties en capaciteiten.

2.2.1 Stereotypering en beeldvorming

Er bestaan in de maatschappij en onder werkgevers veel vooroordelen en negatieve beelden over oudere werknemers. Zo wordt gedacht dat de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers een stuk lager ligt dan die van niet-oudere werknemers (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004; Van Dalen, Henkens & Schipper, 2009 in Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Uit onderzoek onder leidinggevendend van middelbaar of hoger personeel bleek dat er onder hen verschillende stereotypen bestaan betreffende oudere werknemers. Zo zouden ouderen minder productief zijn, zouden zij star zijn, zou de kennis van oudere werknemers afnemen, zouden zij een minder efficiënte en creatieve bijdrage leveren aan nieuwe ontwikkelingen, zouden niet-oudere werknemers sneller en adequater reageren op uitdagingen en zouden niet-oudere werknemers minder terug deinzen voor vernieuwing en innovatie (Boerlijst & Van der Heijden, 2003 in Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Tevens bleken veel leidinggevendend van mening dat oudere werknemers vastgeroest zijn hun functie en daardoor ongeschikt zijn voor iets anders, wat maakt dat oudere werknemers minder snel kunnen profiteren van trainingen en opleidingen (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993 in Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Negatieve beeldvorming over oudere werknemers heeft dan ook vooral betrekking op een veronderstelde weerstand tegen (technologische) vernieuwingen en een gebrek aan motivatie om opleidingen te volgen (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Ouderen zouden dus minder innovatief en gemotiveerd zijn (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008) en ook minder flexibel en moeilijk te ontwikkelen (Wognum, Veldkamp, De Grip & Sieben, 2006). Tevens zouden oudere werknemers qua gezondheid kwetsbaarder zijn en minder geschikt om deel te nemen aan trainingen (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009; Warr, 2001 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Wegens de veronderstelde achteruitgang in lichamelijke gezondheid zouden oudere werknemers vooral lichamelijk zwaar werk niet meer goed aankunnen, met als gevolg beperkte inzetbaarheid en een grotere kans op ziekteverzuim (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Om bovenstaande redenen zouden veel leidinggevendend het aantal oudere werknemers in dienst graag uitgedund zien, waardoor veel organisaties gemakkelijk en vaak voor de wettelijke pensioenleeftijd afstand doen van hun oudere werknemers (Nauta e.a., 2005). Redelijk veel leidinggevendend zijn niet van mening dat oudere werknemers net zo inzetbaar zijn als niet-oudere werknemers en achten het wegens de bestaande negatieve stereotypering dan ook niet wenselijk dat ouderen langer doorwerken (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Deze stereotypering heeft dus invloed op managementbeslissingen, wat kan resulteren in beperkte mogelijkheden voor promotie, training, opleiding en ontwikkeling voor oudere werknemers. Dit kan vervolgens weer de benodigde vaardigheden en inzetbaarheid van oudere werknemers doen afnemen (Kooij, 2010).

In de huidige tijd is het wegens de vergrijzing, ontgroening, de zeer geringe instroom van onderaf en daar bijbehorend de pensioengolf en het (toekomstige) personeelstekort, echter steeds belangrijker om ook vooral oudere werknemers duurzaam inzetbaar te houden en in hen te investeren. Daarbij komt dat veel van de bestaande negatieve beeldvorming en stereotypering onterecht is. Zo worden oudere werknemers positief geassocieerd met loyaliteit en betrouwbaarheid (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). De gezondheid van oudere werknemers gaat dan wel achteruit, maar dit hoeft de inzetbaarheid

niet te verminderen aangezien inzetbaarheid meer betreft dan alleen gezondheid (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010).

2.2.2 De werkelijke situatie omtrent oudere werknemers

De inzetbaarheid van werknemers hoeft dan ook beslist niet af te nemen met de leeftijd (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Er zijn dan ook verschillende onderzoeken gedaan naar factoren die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Koolhaas e.a., 2009; Bossink & Wognum, 2012).

Gezondheid en vitaliteit

Door de toenemende leeftijd op de werkvloer zullen (langdurige) gezondheidsklachten vanwege het ouder worden wel steeds vaker optreden tijdens het werkzame leven (Koolhaas e.a., 2009). Met het ouder worden veranderen de gezondheid, capaciteit en belastbaarheid van de gemiddelde werknemer (Bossink & Wognum, 2012). Tevens heeft het ouder worden invloed op aspecten van belastbaarheid, wat gevolgen kan hebben voor de arbeidsparticipatie en duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Koolhaas e.a., 2009). Uit het onderzoek van Koolhaas e.a. (2009) blijkt dat oudere werknemers ongemakken kunnen ervaren door het ouder worden, vooral de lichamelijke gezondheid gaat achteruit. Door de leeftijdstoename zijn oudere werknemers vaker vermoeid en worden problemen ervaren met het bewegingsapparaat. Tevens kunnen er fysieke ouderdomsverschijnselen optreden zoals achteruitgang van het gezichtsvermogen, het gehoor, afname van spierkracht en longinhoud (Bossink & Wognum, 2012). Daarbij hebben oudere werknemers een langere herstelperiode nodig na het leveren van zware inspanning of een dag hard werken (Durinck, 1993 in Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Lichamelijke achteruitgang en slijtageverschijnselen kunnen tevens het gevolg zijn van fysiek zware functies die langdurig zijn uitgeoefend (Nauta e.a., 2004). Ook de kans op langdurig ziekteverzuim neemt daarbij toe, aangezien de gezondheidsproblemen van oudere werknemers vaak ernstiger zijn en langer aanhouden. Met het toenemen van de leeftijd daalt de verzuimfrequentie dan wel, maar de verzuimduur neemt substantieel toe (Smulders, 2005 in Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Met het ouder worden nemen fysieke competenties dus af, maar hierin treden grote individuele verschillen op, afhankelijk van de leefstijl van mensen (Ilmarinen, 2006 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Betreffende vitaliteit vonden Ryan en Frederick (1997) in hun studies geen verband tussen leeftijd en vitaliteit, wat betekent dat ouderen net zo vitaal bleken als niet-ouderen (Ryan & Frederick, 1997 in Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011).

Naast veranderingen op het gebied van de lichamelijke gezondheid vinden er door de leeftijdstoename ook veranderingen plaats in de mentale gezondheid. Als gevolg van bepaalde hersenveranderingen kunnen veel cognitieve functies achteruit gaan met het ouder worden. Bijvoorbeeld afname in het vermogen en de snelheid tot informatieverwerking en de capaciteit van het werkvermogen. Ouderen verwerken informatie dus langzamer en ook zijn zij bij het oplossen minder snel, efficiënt en creatief (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Door de leeftijdstoename worden tevens problemen ervaren met het geheugen en de concentratie (Koolhaas e.a., 2009). Oudere werknemers kunnen moeite krijgen met complexe informatieverwerking: zij zijn bij het oplossen van complexe problemen minder origineel, snel, effectief en flexibel dan niet-oudere werknemers. Het meeste verval van prestaties is merkbaar bij taken die complexe informatieverwerking en snelle besluitvorming vereisen en die uitgevoerd worden in een onrustige omgeving (Schluderman, 1983 in Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). En ook zijn ouderen minder dan niet-ouderen in staat om nieuwe dingen te leren, waar te nemen wat er om hen heen gebeurt, zich situaties te herinneren en die te interpreteren en problemen op te lossen (Stallen & Ridderinkhof, 2007 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010).

Mentaal en fysiek gezien zijn oudere werknemers dan wat minder veerkrachtig (Alkjaer, Pilegaard, Bakke & Jensen, 2005 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010), oudere werknemers hebben minder vaak een burn-out en zijn stressbestendiger (Schaufeli & Enzman, 1998 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Psychische problemen en een uitgeput gevoel komen vaker voor bij niet-oudere werknemers dan bij ouderen (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). De enigszins verminderde mentale gezondheid van oudere werknemers is geen reden dat zij minder inzetbaar zouden zijn. Wanneer de mentale gezondheid achteruitgaat, als dit al gebeurt, weten veel ouderen dit te compenseren. Zo hebben oudere werknemers veel waardevolle kennis en ervaring opgebouwd, die jongere werknemers vaak nog niet hebben (Kanfer & Ackerman, 2004). Met deze opgebouwde werkervaring weten oudere werknemers eventuele afnemende capaciteiten meestal goed te compenseren (Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Daarbij komt dat echte beperkingen in het cognitief functioneren en leren vaak pas na het 65^e levensjaar naar boven komen en ook hier bestaan individuele

verschillen (Nilsson e.a., 2009 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Mentale achteruitgang belemmert de prestaties voor veel beroepen dan ook nauwelijks (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005).

Motivatie

Naast de besproken fysieke en mentale veranderingen bij oudere werknemers, zijn er ook verschillende onderzoeksrapporten verschenen over de motivatie van oudere werknemers. Zo bleek dat de functieduur een negatieve invloed kan hebben op de motivatie (en mentale gezondheid). Langdurig hetzelfde routinematige werk uitoefenen met beperkte regel- en ontwikkelmogelijkheden leidt tot motivatieproblemen en bevordert de achteruitgang van mentale vermogens (Nauta e.a., 2004). Tevens bestaat er verschil tussen wat oudere werknemers motiveert in het werk en wat niet-oudere werknemers motiveert in het werk. Wanneer werknemers ouder worden veranderen hun werkgerelateerde motieven. Er vindt een verschuiving plaats in de aard van de motieven van instrumenteel, zoals het verkrijgen van kennis, naar meer affectief, zoals sociale motieven. Groeimotieven, bijvoorbeeld het maken van promotie, en extrinsieke motieven, zoals salaris, nemen af met de leeftijd, terwijl intrinsieke motieven, zoals een interessante baaninhoud, toenemen. Ook nemen sociale motieven, zoals het helpen van anderen, het bijdragen aan de maatschappij, het (baan)zekerheidsmotief en niet al te veel werkdruk toe met leeftijd. Motieven gerelateerd aan uitdagend werk, het maken van promotie en salaris nemen af naarmate men ouder wordt (Kooij, 2010). Niet-oudere werknemers vinden loopbaanperspectief belangrijker, terwijl oudere werknemers een goed salaris, iets kunnen presteren, ruimte voor initiatief, promotiekansen en een flink aantal vakantiedagen significant minder belangrijk vinden dan hun jongere collega's (Warr, 2008 in Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Motieven gerelateerd aan interessante baaninhoud en het gebruik van vaardigheden, het uitvoeren van zinvolle taken die iets bijdragen, autonomie, het helpen van anderen en baanzekerheid nemen juist toe naarmate men ouder wordt. Ouderen geven de voorkeur aan emotioneel betekenisvolle sociale interacties en doelen en willen graag kennis overdragen en anderen helpen (Kooij, 2010). Relaties met collega's en waardering zijn voor veel oudere werknemers een stimulans om te blijven werken. Ook persoonlijke ontwikkeling en regelmogelijkheden binnen het werk worden als belangrijke factoren gezien om inzetbaar te blijven (Koolhaas e.a., 2009).

Kennis en vaardigheden

Ondanks het feit dat ouderen persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden wordt hier toch soms door werkgevers aan getwijfeld. Oudere werknemers zouden 'niet willen veranderen' (Nauta e.a., 2005) en minder gemotiveerd zijn om opleidingen te volgen en zich te ontwikkelen (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). Onderzoeken tonen echter aan dat ouderen wel de motivatie hebben om bijvoorbeeld hun kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen. Niet-oudere werknemers vinden leer- en groeimogelijkheden belangrijker dan oudere werknemers, maar dit betekent niet dat ouderen niet in ontwikkeling geïnteresseerd zijn (Kooij e.a., 2008). Zoals bleek bij de mentale gezondheid gaat een aantal mentale vermogens dus achteruit met het toenemen van de leeftijd, maar zijn er ook mentale vermogens die vooruit gaan. Zo blijven de grotendeels geleerde, automatische, op kennis gebaseerde verbale en procedurele vermogens vooruitgaan met het ouder worden. Oudere werknemers hebben een beter gekristalliseerd denkvermogen of kenniskapitaal, evenals betere sociale en taalkundige vaardigheden (Kanfer & Ackerman, 2004). En ook de intelligentie blijft doorgaans tot het 80^e levensjaar op peil, zolang mensen in goede gezondheid verkeren (Snel & Cremer, 1994 in Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

Onderlinge invloed en verminderde inzetbaarheid?

Deze genoemde veranderingen op gezondheid-, motivatie- en intellectueel gebied kunnen dus van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Ook hebben zij onderling invloed op elkaar en op de productiviteit en prestaties van oudere werknemers. Zo betekent een betere mentale gezondheid ook betere mentale prestaties (Jelicic & Houx, 2001 in Nauta e.a., 2004). En ook bleek er een verband te bestaan tussen gezondheid en tevredenheid; hoe beter de gezondheid van een werknemer, hoe hoger de tevredenheid met het werk (Cuelenaere & Chotkowski, 2008). Of de productiviteit van oudere werknemers afneemt is aan de hand van de literatuur niet eenduidig te beantwoorden. Volgens bepaalde auteurs hoort een hogere productiviteit bij een hogere leeftijd (Malmberg e.a., 2008 in Dhondt e.a., 2011). Andere auteurs vinden juist dat er sprake is van een omgekeerd verband (Skirbekk, 2008 in Dhondt e.a., 2011). Van Ours en Stoeldraijer (2010) vinden een positief verband tussen leeftijd en productiviteit voor de Nederlandse productie-industrie. Aubert en Crepon (2007) stellen dat arbeidsproductiviteit stijgt tot de leeftijd van 45 jaar en daarna gelijk blijft (Dhondt e.a., 2011). Börsch-Supan en Weiss (2007) toonden aan dat de toenemende ervaring van oudere werknemers maakt dat zij productiever worden met de leeftijd. Door die ervaring maken oudere

werknemers minder zware fouten dan hun jongere collega's en zijn zij juist in staat om in lastige situaties goed op te treden en zich te concentreren op de vitale kerntaken. Het beeld dat oudere werknemers een verminderde of stagnerende productiviteit zouden hebben blijkt dus moeilijk aan te tonen met wetenschappelijk onderzoek (Dhondt e.a., 2011).

De genoemde veranderingen die gepaard gaan met het ouder worden hoeven dus niet te betekenen dat oudere werknemers een verminderde duurzame inzetbaarheid hebben of dat zij niet duurzaam inzetbaar kunnen zijn. Het is juist belangrijk om als organisatie te investeren in de oudere werknemers. De veranderingen op het gebied van lichamelijke en mentale gezondheid door het ouder worden zijn namelijk geen reden om oudere werknemers eerder te laten uittreden of om niet meer in hen te investeren als werkgever. Zoals reeds duidelijk geworden is, kunnen ouderen gebreken in de gezondheid ten eerste compenseren, zowel mentaal door hun werkervaring en kennis alsook lichamenlijk door bijvoorbeeld een gehoorapparaat. Ten tweede verkeren veel mensen tot op late leeftijd in goede gezondheid, wat maakt dat zij ook wanneer zij ouder worden nog goed kunnen functioneren. Ten derde kunnen niet alle oudere werknemers over één kam geschoren worden, de groep oudere werknemers is een heterogene groep waarbinnen veel spreiding bestaat qua gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden en daarmee het functioneren. Niet iedereen veroudert even snel en ouderen onderling kunnen sterk van elkaar verschillen. De fysieke en mentale gezondheid hangt daarbij van meer factoren af dan alleen leeftijd. De gezondheid van ouderen hangt bijvoorbeeld ook af van leefstijl (roken, drinken, beweging) en werkfactoren (functieduur, belasting van de arbeid). En mentale vermogens worden ook bepaald door opleiding en intelligentie. Zo hebben hoger opgeleiden meer hersenreserves en houden zij zichzelf mentaal fit doordat zij meer intellectueel stimulerende activiteiten doen dan lager opgeleiden, wat mentaal verval op latere leeftijd tegengaat (Nauta e.a., 2004). Ten vierde blijkt dat voor de meeste beroepen een achteruitgang in fysieke gezondheid de prestaties niet of nauwelijks beïnvloedt (De Zwart, 1997 in Nauta e.a., 2004).

2.2.3 Behoeften

De genoemde veranderingen en gebreken waar sommige oudere werknemers last van hebben, hoeven dus niet te betekenen dat zij niet duurzaam inzetbaar zijn. Maar wanneer er gebreken aanwezig zijn op het gebied van fysieke of mentale gezondheid, motivatie of het juiste kennis- en vaardighedeniveau, en een organisatie speelt hier *niet* op in, dan zal een werknemer minder tot niet duurzaam inzetbaar zijn en is de kans groter dat men vervroegd uittreedt (Van Amsterdam & Proper, 2012). Organisaties moeten dus met de veranderende capaciteiten en behoeften van oudere werknemers rekening houden en belastende factoren moeten worden aangepast om te voorkomen dat werknemers door overbelasting vervroegd uitvallen en niet meer inzetbaar zijn. Hieronder komt een aantal behoeften van oudere werknemers naar voren. Het is belangrijk om op te merken dat dit een meer algemene bespreking is en dat niet iedere oudere werknemer deze behoeften heeft of herkent.

Wat betreft de gezondheid en vitaliteit kan een oudere werknemer afhankelijk van de fysieke en mentale toestand behoefte krijgen aan aanpassingen in de werksituatie, werkbelasting, roostering en/of een alternatieve functie. Uit onderzoek van Koolhaas e.a. (2009) bleek dat oudere werknemers vooral problemen ervaren bij taken die voor langere tijd concentratie of snelheid in denken vereisen. Ook tillen en het langdurig handhaven van een zittende of staande houding wordt door oudere werknemers ervaren als een bemoeilijking in de uitvoering van het werk. Doordat oudere werknemers door het ouder worden de genoemde belemmeringen ervaren in de uitvoering van het werk, is er sprake van een ondersteuningsbehoefte (Koolhaas e.a., 2009). Aanpassingen in de werksituatie worden dan noodzakelijk geacht om het werk de komende jaren te kunnen blijven uitvoeren. Hieruit blijkt dus weer de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer: er zal ook vanuit de werkcontext gekeken moeten worden naar hoe arbeid aangepast kan worden aan de mogelijkheden van werknemers. Een verminderde gezondheid hoeft namelijk niet te leiden tot een verminderde inzetbaarheid. Veel werk is aan te passen aan eventuele beperkingen en behoeften (Nauta e.a., 2004). Zo kunnen veel lichamenlijke beperkingen gecompenseerd worden door bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen aan machines of meubilair (Van Amsterdam & Proper, 2012). En ook veel functies waar ouderen hun mentale vermogens moeten aanspreken, kunnen juist geschikt voor hen zijn, aangezien dit mentale achteruitgang voorkomt. Bepaalde mentaal belastende functies kunnen gezien de specifieke taakeisen echter minder geschikt zijn voor oudere werknemers. Een voorbeeld van een dergelijke functie is het bewaken en controleren van productieprocessen door beeldschermen in de gaten te houden. Zo'n functie vereist veel aandacht en concentratie, wat van werknemers veel vraagt op het gebied van snelle informatieverwerking, snel en analytisch denken en het oplossen van problemen. Hier zijn niet-oudere werknemers beter toe in staat dan oudere werknemers (Nauta e.a., 2004).

Wat betreft de motivatie hebben oudere werknemers behoefte aan een goede relatie met hun leidinggevende waarbij zij de ruimte krijgen om het werk naar eigen inzicht in te richten. Een vertrouwensband en een individuele benadering zijn belangrijk (Gould-Williams, 2003). Sociale ondersteuning middels bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en rekening houden met individuele behoeften en competenties wordt belangrijk gevonden (Voion, 2013). Oudere werknemers in de derde levensfase kunnen behoefte krijgen aan taakaanpassingen, wat een impuls geeft aan de motivatie en inzetbaarheid (Voion, 2013). Zij kunnen de behoefte krijgen om hun kennis en ervaring over te dragen aan jongere minder ervaren collega's (Van der Giesen, Ruijters, Stok, 2009). Wat betreft functiewisselingen en mobiliteit komt voornamelijk voor oudere werknemers, die al een lange tijd werkzaam zijn binnen de organisatie, het einde van de loopbaan in zicht. Doorgroeimogelijkheden zijn daardoor vaak beperkt en zij worden minder mobiel wat betreft het wisselen van functies. Voor een aantal oudere werknemers is dit niet erg problematisch en is men juist tevreden met de huidige functie (Schabracq & Winnubst, 1995 in Winnubst e.a., 1995).

Qua kennis en vaardigheden lijken oudere werknemers in vergelijking met niet-oudere werknemers minder geneigd om te investeren in een nieuwe training of opleiding (Kanfer & Ackerman, 2004). Dit komt mogelijk door de achteruitgang van een aantal mentale vermogens die gepaard gaat met het ouder worden. Niet-oudere werknemers willen zich over het algemeen nog (veel) ontwikkelen. Deze werknemers hebben dan ook behoefte aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Toch kunnen oudere werknemers even gemotiveerd zijn om nieuwe dingen te leren, maar de behoefte aan de manier van ontwikkeling is bij hen anders (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005). De mogelijkheid tot leren neemt niet af met een stijgende leeftijd, maar de behoefte aan oefening en herhaling neemt toe (Lewis & McLaverty, 1991). Leren kan via opleidingen, cursussen en trainingen maar ook via meer informeel leren en 'learning by doing' (Borghouts-van de Pas e.a., 2012; Rhebergen & Wognum, 1997 in Bossink & Wognum, 2012). Vooral oudere werknemers ontwikkelen hun kennis en vaardigheden bij voorkeur op een meer informele wijze en door te doen. Met het ouder worden nemen namelijk de (formele) ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers af (Bossink & Wognum, 2012) en als gevolg van de mentale veranderingen verandert de behoefte aan en manier van ontwikkeling. De leerstijl van oudere werknemers is meer gericht op praktische, concrete situaties in plaats van abstracte theorie zoals bij formeel leren (Nauta e.a., 2004). Bij formeel leren spijkeren werknemers hun kennis en vaardigheden bij door het volgen van bijscholing, omscholing of nascholing, maar door middel van informeel leren wordt geleerd op de werkplek. Groot & Maassen van den Brink (2000) toonden aan dat scholing op de werkplek leidt tot een toename van de inzetbaarheid van oudere werknemers.

Ploegenwerkers

Zoals bekend richt dit onderzoek zich op productiewerknemers binnen de (semi-)volcontinu productie-industrie. Deze werknemers werken veelal in ploegendienst en dus op onregelmatige tijden, wat negatieve gevolgen kan hebben voor de gezondheid, vitaliteit en het sociale leven van de werknemers. Veel van deze negatieve gevolgen van het werken in ploegendienst zijn zowel van toepassing op oudere als niet-oudere werknemers, maar naarmate men ouder wordt is de negatieve impact vaak groter (Pati, Chandrawanshi & Reinberg, 2001).

Naar de effecten hiervan op de gezondheid van de werknemers is veel onderzoek gedaan. Werken in onregelmatige diensten en dan met name nachtdiensten, kan zeer belastend zijn en (op termijn) gepaard gaan met verslechtering van de gezondheid en leidt tot een aantoonbaar afgenomen vitaliteit (Shift Platform Onregelmatig Werk, 2012). Gezondheidsproblemen door ploegenwerk en nachtdiensten nemen toe met de leeftijd en de functieduur (Kotiso & Lokhorst, 2009). Ten eerste heeft het werken in ploegendienst een negatieve invloed op het waak- en slaapritme en het leefritme. Activiteiten in de late avond en nacht verstoren het natuurlijk bioritme en slaapcyclus van de mens, waardoor veel ploegenwerkers slaapklasten ervaren, zowel qua duur als kwaliteit van de slaap. Tijdens een nachtdienst kunnen werknemers slaperig, vermoeid en minder alert zijn en na een nachtdienst liggen werknemers wakker omdat zij moeilijk in slaap kunnen komen. Oudere werknemers zouden dus behoefte kunnen krijgen aan meer rusttijd of het draaien van minder zwaar ervaren diensten (Harrington, 2001; Pati, Chandrawanshi & Reinberg, 2001). Vermoeidheid is tevens van invloed op de veiligheid omdat hierdoor de kans op fouten en ongevallen toeneemt. Ten tweede hebben veel ploegenwerkers last van een verstoord eetpatroon aangezien men op onregelmatige tijden eet, bijvoorbeeld tijdens nachtdiensten, terwijl de spijsvertering dan vrijwel stil ligt. Tevens wordt er vaak ongezond gegeten en wordt de samenstelling van het voedsel zelden aangepast op het dienstrooster (Shift Platform Onregelmatig Werk, 2012). Dit kan op den duur leiden tot maag- en darmklachten, overgewicht en diabetes, wat toeneemt met de leeftijd (Goudousakis, 2006). Ten derde neemt de kans op hart- en vaatziekten zoals

hartritmestoornissen en verhoogde bloeddruk toe. In vergelijking met werknemers in dagdienst lopen ploegenwerkers hier 40% meer risico op. Dit kan deels komen door de eerder genoemde factoren, maar is ook te verklaren doordat ploegenwerkers vaak meer cafeïne, alcohol en tabak gebruiken en zich weinig fysiek inspannen (Shift Platform Onregelmatig Werk, 2012). Wat betreft de mentale gezondheid is uit onderzoek gebleken dat werknemers die regelmatig 's nachts werken meer te kampen hebben met stress dan werknemers in dagdienst (Goudousakis, 2006).

Maar naast gezondheidsrisico's kan ploegenwerk ook risico's met zich meebrengen voor het sociale leven van de werknemer. De werknemer en diens gezin moeten steeds rekening houden met de onregelmatige uren waarop de ploegenwerker slaapt, eet en werkt. Daarnaast kan een ploegenwerker vaak niet deelnemen aan sociale activiteiten omdat deze meestal 's avonds en in weekenden georganiseerd worden (Shift Platform Onregelmatig Werk, 2012). Ploegenwerkers werken vaak 's avonds en in het weekend terwijl vrienden en familie die overdag werken dan vrij zijn. Ook het lid zijn van bijvoorbeeld een sportvereniging kan daarom lastig zijn. Oudere werknemers zouden hier over het algemeen makkelijker mee om kunnen gaan, doordat zij meestal niet meer verantwoordelijk zijn voor de opvoeding van kinderen en men er door de jaren heen goed mee om heeft leren gaan. Wat betreft de sociale gevolgen op het werk zelf blijkt dat het werken in een ploeg een grote sociale betekenis kan hebben voor de ploegenwerkers, de relaties tussen de ploegleden zijn vaak erg goed (Goudousakis, 2006).

2.3 Duurzame inzetbaarheidsbeleid

Zoals in de voorgaande paragraaf duidelijk is geworden, hoeven niet alle oudere werknemers problemen te ervaren op het gebied van gezondheid, motivatie, de kennis en vaardigheden en daarbij dus in de uitvoering van het werk. Maar de oudere werknemers die daar wel last van hebben, moeten ondersteund worden om toch duurzaam inzetbaar door te kunnen werken tot de gerechtigde pensioenleeftijd. Om oudere productiewerknemers tot hun pensioenleeftijd gezond, gemotiveerd en productief te laten participeren in werk is dan ook een actief beleid gericht op duurzame inzetbaarheid vereist. En ook voor werknemers die (nog) nergens last van hebben is het belangrijk dat een optimaal duurzame inzetbaarheidsbeleid gevoerd wordt. In deze paragraaf komt aan bod hoe organisaties dit beleid in de praktijk vorm (kunnen) geven.

Bij veel organisaties ontbreekt over het algemeen echter nog de urgentie om duurzame inzetbaarheidsbeleid vorm te geven. De overheid als wetgever en sociale partners zien de noodzaak ervan wel in, maar in de organisatiepraktijk ontbreekt vaak de systematische aandacht voor het duurzaam inzetbaar houden van personeel (Van Amsterdam & Proper, 2012). Vooral personeelsbeleid waarin specifiek ook rekening gehouden wordt met de behoeften van oudere werknemers is in de praktijk schaars. Terwijl in de vorige paragraaf juist duidelijk is geworden dat oudere werknemers te maken kunnen hebben met veranderingen in de gezondheid, motivatie en inzetbaarheid die specifiek samengaan met het ouder worden. Daarom is het belangrijk om ook in duurzame inzetbaarheidsbeleid rekening te houden met de behoeften van deze specifieke werknemersgroep, zodat het beleid aansluit bij de behoeften van *alle* werknemers. Uit onderzoek van Cuelenaere & Chotkowski (2008) blijkt echter dat minder dan de helft van de door hen onderzochte organisaties, beleid heeft ontwikkeld met speciale aandacht voor oudere werknemers. Terwijl onderzoek van Evers en Kerkhofs (2009) juist aantoonde dat personeelsbeleid gericht op de inzetbaarheid een positieve relatie heeft met de ervaren inzetbaarheid van werknemers. Om duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers te realiseren is het belangrijk dat de werknemers gefaciliteerd worden om hun huidige functie goed te kunnen blijven uitoefenen, bijvoorbeeld door functiegerelateerde scholing of werkplekaanpassingen (Kotiso & Lokhorst, 2009). Uit onderzoek blijkt namelijk dat oudere werknemers positiever reageren op HR-praktijken die behoud van eigen niveau of flexibiliteit waarborgen (De Lange, Schalk & Van der Heijden, 2013). Wanneer dit niet mogelijk is, kan bijvoorbeeld ook 'ontzietbeleid' of alternatief werk een uitkomst bieden.

'Best practices': duurzame inzetbaarheidsmaatregelen

In de praktijk van veel organisaties vindt er dus nog niet op systematische wijze vormgeving en uiteindelijk werkelijke implementatie plaats van duurzame inzetbaarheidsbeleid voor (oudere) werknemers, terwijl dit toch dé manier is om duurzame inzetbaarheid van alle werknemers te realiseren. Binnen organisaties die dit wel doen worden verschillende maatregelen genomen om de duurzame inzetbaarheid van de werknemers te waarborgen. Deze 'best practices' komen in deze paragraaf aan bod, door een inventarisatie te geven van goede beleidspraktijken, op het gebied van duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers, verkregen vanuit de literatuur en de praktijk. Hiermee wordt dus antwoord gegeven op deelvraag 3a: *Hoe ziet het duurzame inzetbaarheidsbeleid er in de praktijk uit in*

het algemeen? Hierbij moet vermeld worden dat het gaat om maatregelen die gericht zijn op het behoud van personeel, gezien de reeds genoemde krapte op de arbeidsmarkt. De verschillende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen of 'best practices' zijn ingedeeld naar de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid. Zo worden allereerst bestaande maatregelen besproken betreffende de gezondheid en vitaliteit van werknemers. Ten tweede worden maatregelen besproken betreffende de motivatie van werknemers. Ten derde worden maatregelen besproken betreffende de kennis en vaardigheden van werknemers.

In paragraaf 2.2 werd al duidelijk dat gezondheid en vitaliteit, motivatie en kennis en vaardigheden ook onderling van invloed kunnen zijn. Dat komt ook hier terug, zo is een aantal maatregelen onder meer dan één aspect van duurzame inzetbaarheid te plaatsen. Een maatregel staat namelijk niet op zichzelf, kan interveniëren op de andere aspecten van duurzame inzetbaarheid omdat de verschillende effecten elkaar beïnvloeden. Dit zal worden aangegeven wanneer deze maatregelen ter sprake komen. Meer alomvattende zaken zoals maatwerk en alternatief werk komen tenslotte nog aan bod, gevolgd door de ontzietmaatregelen.

Gezondheid en vitaliteit

Verschillende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen richten zich op de gezondheid en vitaliteit van de werknemers, zodat zij langer kunnen doorwerken. Organisaties labelen deze maatregelen bijvoorbeeld als gezondheidsmanagement of vitaliteitprogramma's. Allereerst kan dit gaan om *aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden*. De arbeidsomstandigheden zijn de fysieke omstandigheden waaronder het werk wordt verricht, bijvoorbeeld klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting, aanwezigheid en/of blootstelling van gevaarlijke stoffen, werkhouding, enzovoorts (Manshoven & Pauwels, 2004). De werkgever dient te zorgen voor gezonde werkomstandigheden waarbij ook het aanbieden van faciliteiten gericht op het bewaken, bewaren en bevorderen van de belastbaarheid van de werknemers hoort (Kotiso & Lokhorst, 2009). Afhankelijk van de lichamelijke en mentale situatie kan een oudere werknemer behoefte hebben aan aanpassingen in de werksituatie. Gezonde en veilige arbeidsomstandigheden bevorderen duurzame inzetbaarheid omdat zij zorgen voor minder zieke, overspannen of arbeidsongeschikte werknemers (Rijksoverheid, 2013). Oudere werknemers hechten aan minder fysieke belasting en omdat de arbeidsomstandigheden de werknemers lichamelijk en/of geestelijk kunnen belasten kunnen zij behoefte hebben aan aanpassingen en verbeteringen van de arbeidsomstandigheden, wat de duurzame inzetbaarheid ten goede komt. Maatregelen ten behoeve van een optimale ergonomische werkomgeving zijn bijvoorbeeld de inzet van hulpmiddelen om de fysieke belasting te verminderen, zoals tilhulpen of het werken met lichtere materialen of kleinere hoeveelheden tegelijk. Ook een juiste werkplekinrichting (werkhoogte, reikbereik, zicht) is belangrijk. Verstellmogelijkheden van en aan werkplekken zoals bureaus, stoelen, beeldschermen of lopende banden zijn vooral nodig op werkplekken waar meerdere werknemers werkzaam zijn, bijvoorbeeld doordat zij elkaar aflossen wegens het werken in ploegendiensten. Het werk kan dan door verschillende werknemers op een gezonde en zo min mogelijk belastende manier worden uitgevoerd (De Leede e.a., 2002). En ook op het gebied van veiligheid kunnen maatregelen genomen worden zoals veiligheidsvoorschriften en beschermingsmiddelen. Voorbeelden zijn het verplicht dragen van beschermende kleding, een helm of veiligheidsbril, gehoorbescherming en de aanwezigheid van blusmiddelen en noodknoppen op machines.

Ten tweede kunnen maatregelen genomen worden om een *gezonde leefstijl van werknemers te bevorderen*. De gezondheid en vitaliteit van de werknemers kan bevorderd worden door preventieve maatregelen zoals meer bewegen, gezonder eten, stoppen met roken, matigen van alcoholgebruik en voldoende ontspanning. Organisaties kunnen bedrijfsfitness of een fitnessregeling bieden, een fietsplan, een cursus stoppen met roken of een workshop over alcoholgebruik. Ook het geven van adviezen en het bespreekbaar maken van de leefstijl, leefstijl coaching, gezondheidsonderzoeken zoals een health check of periodiek medische keuring, tilcursussen, voorlichtingen over nachtwerk en voeding, deelname aan sportactiviteiten georganiseerd door het bedrijf en gezond voedsel in de bedrijfskantine, kunnen bijdragen aan de gezondheid en vitaliteit van de werknemers (Borghouts-van de Pas e.a., 2012). Minder preventieve maatregelen kunnen zich richten op werknemers met overgewicht waarbij zij bijvoorbeeld de mogelijkheid krijgen om met een diëtist, trainer of fysiotherapeut aan de slag te gaan. Maatregelen gericht op de gezondheid en vitaliteit van de werknemers kunnen ook maatregelen betreffen gericht op de mentale gezondheid van werknemers. Verschillende factoren, zoals werkdruk, agressie, geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie of pesten, kunnen namelijk werkstress veroorzaken en van invloed zijn op de gezondheid en vitaliteit van de werknemers. Maatregelen die hierop inspelen zijn bijvoorbeeld bedrijfstrainingen over omgaan met agressie of stressmonitoring (Borghouts-van de Pas e.a., 2012).

Zoals bekend kunnen werknemers in ploegendienst meer 'slijtende' arbeidsomstandigheden ervaren door het werken in onregelmatige diensten en de invloed hiervan op hun gezondheid (Kotiso & Lokhorst, 2009). Voornamelijk de gezondheid is belangrijk om goed in ploegendiensten te kunnen blijven functioneren. Vooral voor ploegenwerkers zijn de genoemde maatregelen van belang om duurzaam inzetbaar te blijven en gezond en vitaal langer te kunnen doorwerken. Specifieke workshops of adviezen over oefeningen en eet- en slaapgewoonten kunnen de gezondheid van ploegenwerkers ten goede komen (Harrington, 2001).

Ook zijn maatregelen op het gebied van werk- en rusttijden (*roostering*) van belang om mogelijke schadelijke gezondheidseffecten van afwijkende werktijden te voorkomen of te beperken (Notenbomer e.a., 2009). Om de ritmes van ploegenwerkers, en dan met name ook oudere werknemers, zo min mogelijk te verstoren gaat de voorkeur uit naar een kort-cyclisch voorwaarts roterend rooster met maximaal twee aaneengesloten nachtdiensten en voldoende rusttijd tussen twee diensten in. Volgens onderzoek is dit de gezondste manier van roosteren bij ploegendienst (CNV Metaal en elektro, 2006). In het licht van de duurzame inzetbaarheid van werknemers lijkt een 5-ploegenrooster dan ook te prefereren (Groenesteijn & De Looze, 2010). Om in te spelen op veranderingen in belastbaarheid en veroudering van werknemers zou een organisatie *roosteraanpassingen* of *aanpassing van de arbeidstijden* mogelijk kunnen maken, ook voor ploegenwerkers. Oudere werknemers kunnen dan bijvoorbeeld minder gaan werken of aangeven met welke dienst zij veel moeite hebben, zodat onderling diensten overgenomen kunnen worden. Oudere werknemers die bijvoorbeeld veel moeite met nachtdiensten hebben zouden bijvoorbeeld kunnen ruilen met niet-oudere werknemers die liever geen vroege diensten draaien (Härmä, 1996).

Een tweede maatregel op het gebied van roosteren is *zelfroosteren* of *individueel roosteren*. Dit is een manier om maatwerk in werktijden te creëren. Bij zelfroosteren stelt de werkgever bezettingseisen vast en kunnen de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven waarbij deze onderling op elkaar afgestemd worden (De Leede & Goudswaard, 2012). Zelfroosteren is dus een werktijdregeling waarbij individuele werktijden periodiek (her)onderhandeld worden voor een bepaalde tijdsperiode om tegemoet te komen aan de productie-eisen (Ingre e.a., 2012). Door zelfroosteren kan zoveel mogelijk rekening gehouden worden met de individuele voorkeuren voor bepaalde roosters en werktijden. Er bestaan dan ook verschillende systemen van zelfroosteren. De eerste vorm betreft ruilen, waarbij werknemers diensten kunnen ruilen om werk en privé beter op elkaar af te stemmen. De tweede vorm betreft een voorkeur- of wensenrooster waarbij rekening gehouden wordt met de wensen van een groep werknemers. Dit kan bijvoorbeeld door bepaalde werknemers in een groep te plaatsen die alleen vroege of middagdiensten draaien. De derde vorm betreft een intekenrooster of 'shift picking'. Hierbij kunnen de werknemers intekenen op bepaalde diensten. Ten vierde bestaat 'matching', wat lijkt op 'shift picking' maar waar de werknemers niet intekenen op diensten maar hun wensen qua werktijden aangeven. Tenslotte houdt volledig zelfroosteren in dat het team of de afdeling zowel de inhoud (wat doen we) als de tijd (wanneer doen we het) bepaalt, aansluitend bij de doelstellingen van de organisatie (De Leede, 2011). Het intekenen op bepaalde diensten en werktijden zou dus helemaal vrij gelaten kunnen worden, maar in een (semi-)volcontinu productie zou een geschikte vorm van zelfroosteren ook kunnen zijn om verschillende roosters naast elkaar aan te bieden en de keuze aan de werknemers te laten. Sommige oudere werknemers willen bijvoorbeeld graag alle nachtdiensten na elkaar zodat ze er daarna langer vanaf zijn, terwijl anderen niet meer dan twee nachten op een rij willen werken (De Leede & Goudswaard, 2012). Omdat werknemers invloed hebben op het eigen rooster is zelfroosteren ook van positieve invloed op de tevredenheid. Tevens kunnen de werknemers zo een goede werk-privé balans realiseren, wat ook motiverend werkt (De Leede, 2011). Moen (2007) stelt namelijk dat oudere werknemers behoefte kunnen krijgen aan minder werken. Oudere werknemers hebben vaker behoefte aan meer vrije tijd en aan een verschuiving van de balans tussen werk en privé. Minder uren werken betekent dat zij meer van het leven kunnen genieten (Moen, 2007).

Naast deze twee genoemde maatregelen op het gebied van flexibelere roostering kan er ook door middel van *duobanen* of *triobanen* ingespeeld worden op de behoefte van oudere werknemers aan meer vrije tijd en minder belasting qua werk of werktijden. Bij een duobaan verrichten twee personen het werk van één persoon op een onderling flexibele wijze en tegen 85% van het brutoloon. Twee deeltijdwerkers werken dan dus ieder 50% en nemen één voltijdbaan over. Bij een triobaan verrichten drie personen het werk van twee personen op een onderling flexibele wijze en tegen 85% van het brutoloon. Drie deeltijdwerkers werken dan dus ieder een derde minder en nemen het werk van twee voltijdwerkers over (FNV Bondgenoten, 2010). Bij een aantal organisaties zijn duo- of triobanen in het leven geroepen om oudere werknemers te verlichten en meer rust te bieden. Vooral voor werknemers in ploegendienst kunnen duo- of triobanen minder belasting opleveren. Zoals reeds bleek, kunnen oudere

werknemers nachtdiensten of weekenddiensten steeds zwaarder gaan vinden, waardoor mensen zouden kunnen uitvallen (FNV Bondgenoten, n.d.). Duobanen of triobanen maken het mogelijk om, ook in een ploegendienst, op oudere leeftijd te werken in deeltijd. Zo bezien zijn duobanen of triobanen dus een duurzame inzetbaarheidsmaatregel op het gebied van gezondheid. Maar ook op het gebied van motivatie zijn duobanen of triobanen, evenals de andere mogelijke roosteraanpassingen, een goede maatregel om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Duobanen of triobanen bevorderen de motivatie van de werknemers en zorgen vaak ook voor een hogere productiviteit. Werknemers draaien namelijk minder uren waardoor ze over het algemeen langer scherp blijven en ook werk en privé beter kunnen combineren (Gholipour e.a., 2010).

Motivatie

Verschillende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen richten zich op de motivatie van werknemers, zodat zij langer gemotiveerd doorwerken. Allereerst bestaan er maatregelen die het uitoefenen van bepaalde functies en taken aantrekkelijker maken wegens *afwisseling* en een *interessante baaninhoud*:

- *Taak- of functieroulatie*: hierbij schuift een werknemer regelmatig van de ene taak of functie naar een andere taak of functie. Het betreft het rouleren van werknemers met vergelijkbare functies of taken. Bij functieroulatie kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het rouleren tussen functies op verschillende afdelingen en bij taakroulatie kunnen bijvoorbeeld teamleden elkaars werktaken overnemen. Op die manier is het werk niet eentonig en wordt uitdaging en afwisseling in het werk geboden. Door roulatie daalt de verveling en stijgt de motivatie, wegens de toegenomen variatie in het werk. Een voordeel voor de werkgever is dat het flexibiliteit met zich meebrengt en werknemers op meerdere plaatsen zijn in te zetten (Robbins & Judge, 2011). De inzetbaarheid van werknemers kan vergroot worden door het bezit van bredere vaardigheden en de bereidheid om tussen taken of functies te wisselen (Nauta e.a., 2009). Omdat de werknemer ook andere kennis en vaardigheden opdoet, draagt roulatie ook bij aan het kennis en vaardigheden aspect van duurzame inzetbaarheid.
- *Taak- of functieverbreding*: taakverbreding is het tegenovergestelde van taakspecialisatie waarbij de hoeveelheid en diversiteit van de taken horizontaal gezien vergroot wordt. Het verschil met taakroulatie is dat bij taakverbreding taken worden herontworpen. Taakverbreding kan gebrek aan diversiteit in gespecialiseerde banen verhelpen, wat het werk interessanter en zinvoller kan maken.
- *Taakverrijking*: bij taakverrijking worden taken verticaal uitgebreid en neemt de werknemer meer zeggenschap over diens werk. Het betreft een kwalitatieve opwaardering van de taak zodat naast uitvoerende elementen ook andere kwaliteiten zoals regelen en sturen ingebouwd worden. Taakverrijking biedt werknemers dan meer vrijheid, onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid en feedback. Taakverrijking kan bijvoorbeeld plaatsvinden door taken verticaal uit te breiden, taken te combineren of klantrelaties in te bouwen. Een werknemer kan de verantwoordelijkheid krijgen voor de productie van een geheel product. Onderzoek heeft aangetoond dat taakverrijking de arbeidssatisfactie doet toenemen (Robbins & Judge, 2011).

Het ontwerpen van een uitdagende werkomgeving is zowel belangrijk voor niet-oudere werknemers als voor oudere werknemers (De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2005). Dit leidt zowel tot een hogere mate van bevlogenheid en motivatie als tot verbetering van de kennis en vaardigheden (Van der Heijden & Bakker, 2011 in De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011). Toch lijken oudere werknemers hier minder behoefte aan te hebben dan hun jongere collega's, aangezien een aantal van hen meer moeite heeft met flexibiliteit en mobiliteit. Oudere werknemers willen niet per se meer aan alle vernieuwingen meedoen (Voion, 2013). Functies waarin werknemers brede en rijke taken hebben worden generieke functies genoemd. In generieke functies hebben werknemers een breed takenpakket, wat dus sterk verband houdt met genoemde taakaanpassingen, afwisseling en baaninhoud. In generieke functies zullen werknemers meer gevarieerd de kennis, vaardigheden en ervaring opdoen, wat de generieke inzetbaarheid van werknemers bevordert. Dit leidt ertoe dat werknemers met dergelijke functies zowel duurzaam en beter inzetbaar zijn in de eigen functie als in andere functies, ook met oog op de toekomst. In generieke functies loopt de inzetbaarheid voor andere functies minder snel terug met de leeftijd dan in specialistische functies het geval is, doordat een generieke functie afwisselend is en creativiteit en lerend vermogen vraagt. Door werk uit te voeren in generieke functies kunnen oudere werknemers hun inzetbaarheid dus tot op hoge leeftijd intact houden (Nauta e.a., 2005). Genoemde maatregelen zijn dus drie manieren om taken zo bij te stellen dat ze motiverender zijn en dat werknemers hun talenten kunnen inzetten en tonen. Afwisseling in het werk kan natuurlijk ook gevonden worden door als ploegenwerker bijvoorbeeld van ploeg te wisselen of van locatie.

Er zijn echter nog andere duurzame inzetbaarheidsmaatregelen die genomen kunnen worden om werknemers gemotiveerd aan het werk te houden. Deze maatregelen hebben meer te maken met de *arbeidsverhoudingen* of *arbeidsrelaties*, waarbij het de omgang tussen werknemers en werkgever en werknemers onderling betreft. Ook gaat het om de wijze waarop onderling wordt samengewerkt en conflicten worden opgelost. Hierbij zijn de manier van leidinggeven en het al dan niet beschikken over medezeggenschap en inspraak belangrijk. Werknemers betrekken bij beleidsontwikkeling en belangrijke beslissingen, mogelijkheid tot projectdeelname, zichtbaarheid van de leidinggevendenden, terugkoppeling van feedback, voldoende communicatie en informatievoorziening, werkoverleg, complimenten uitdelen en personeelsfeestjes en teamuitjes hebben een motiverende werking (VOSEC, 2004). Dit soort maatregelen zijn bedoeld om de onderlinge relaties met collega's en/of leidinggevendenden te verbeteren. Om werknemers inbreng en inspraak te geven en hen te betrekken kan een *medewerkerstevredenheidsonderzoek* of *betrokkenheidsonderzoek* ingezet worden. Op deze wijze komt veel informatie beschikbaar die een werkgever kan gebruiken om de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie te vergroten en bepaalde zaken te verbeteren. Voor de motivatie is het belangrijk dat met de uitkomsten van een dergelijk onderzoek ook daadwerkelijk wat gedaan wordt en het onderzoek dus een passend vervolg krijgt (Schaeffer, 2006).

Kennis en vaardigheden

Organisaties kunnen verschillende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen inzetten om de kennis en vaardigheden van de werknemers up-to-date te houden en eventueel verder te ontwikkelen. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat er een positief verband bestaat tussen leren en ontwikkelen en de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Berntson, Sverke & marklund, 2006; De Vries e.a., 2001; Kluytmans & Ott, 1999; Wittekind, 2007). Er wordt dan ook gepleit voor een 'leven lang leren'. Met dit concept wordt bedoeld dat een organisatie ervoor moet zorgen dat werknemers kansen krijgen om zich continu te ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden continu kunnen verbeteren. Volgens Van Vuuren, Caniëls & Semeijn (2011) kan een leven lang leren ertoe leiden dat met de leeftijd de duurzame inzetbaarheid niet hoeft af te nemen maar juist kan verbeteren. Wanneer werknemers deelnemen aan training en scholing leidt dit tot een toename van de inzetbaarheid (Becker, 1993; Berntson e.a., 2006). Tevens zorgt blijvend leren ervoor dat werknemers mentaal gestimuleerd (blijven) worden, waardoor de mentale achteruitgang van met name oudere werknemers tegengegaan wordt en dus ook de duurzame inzetbaarheid bevorderd blijft worden. Dus hoe meer men een leven lang leert, hoe groter de duurzame inzetbaarheid, zelfs voor oudere werknemers. Het is dan ook belangrijk dat organisaties hun werknemers stimuleren en faciliteren in het willen en kunnen leren en ontwikkelen.

Een eerste belangrijke duurzame inzetbaarheidsmaatregel op dit gebied is het *aanbieden van voldoende opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden*. Het opleidingsaanbod kan gericht zijn op de werkuitoefening en de bevoegdheid om de huidige functie te mogen uitoefenen. Het leren is dan gericht op de huidige functie en ontwikkeling binnen de huidige functie. Maar daarnaast kunnen er ook opleidingsmogelijkheden geboden worden gericht op doorgroeimogelijkheden en een toekomstige andere functie binnen het bedrijf. Er zijn verschillende manieren waarop werknemers leren en hun kennis en vaardigheden kunnen blijven ontwikkelen. Zoals reeds bleek bij de behoeften, hebben oudere werknemers behoefte aan leren op meer informele wijze. Informeel leren kan op verschillende manieren worden vormgegeven (Berenschot, 2012):

- *Mentorfuncties*: bij mentorfuncties worden duo's gevormd van een ervaren oudere werknemer met een nieuwe jongere collega of met een collega die iets nieuws gaat oppakken. De oudere ervaren werknemers dragen mentorschap en treden op als coachende en begeleidende mentors, waarbij zij de jongere (nieuwe) werknemers inleren. De werknemer in de rol van mentor heeft veel (werk)ervaring en draagt dit over aan de werknemer die zich iets nieuws in een werksituatie dient eigen te maken. Het gaat om het overdragen van praktische kennis en cultuurelementen van de afdeling of organisatie. Door te leren op de werkplek worden tekorten in vakkennis, vaktechnische vaardigheden en professioneel gedrag van de lerende werknemer opgeheven en wordt de deskundigheid bevorderd. Het is een proces van continu leren, wat aansluit bij een 'leven lang leren', zoals reeds besproken. Er wordt bij een mentorsysteem wederzijds van elkaar geleerd doordat de mentor kennis en ervaring overdraagt en de begeleide werknemer ook inbreng kan leveren (Rijndam revalidatiecentrum & SZW, n.d.). Beide individuen kunnen elkaar versterken doordat de ervaren werknemer zo ook van de startende werknemer kan leren over bijvoorbeeld recente inzichten op het vakgebied of kennis over de nieuwste technologieën. Het voordeel van een mentorsysteem is dat kennis en ervaring behouden blijven voor de organisatie en dat de oudere werknemer die als mentor optreedt een nuttige en plezierige rol heeft. Mentorschap sluit namelijk aan bij de reeds aan bod

gekomen behoeften en werkmotieven van oudere werknemers om anderen te helpen en kennis en ervaring over te dragen. Het invoeren van mentorfuncties is dus tevens een maatregel op het gebied van motivatie, aangezien het een mogelijke oplossing is om oudere werknemers voor langere tijd gemotiveerd aan het werk te houden binnen de organisatie.

- *Interne stagemogelijkheden*: organisaties kunnen een intern stageprogramma aanbieden waarbij collega's van verschillende afdelingen, locaties of organisatieonderdelen bij elkaar op bezoek gaan en via een stage leren van elkaar en over de betreffende functie of taak. Een interne stage kan bijvoorbeeld een soort snuffelstage zijn waarbij men eenmalig een kijkje in de keuken neemt op een andere afdeling of locatie, om meer inzicht te krijgen in het werk en bestaande procedures daar. Werknemers kunnen ook voor langere tijd, bijvoorbeeld een maand, stage lopen met het oog op meer leren voor een toekomstige nieuwe functie.
- *Intervisiebijeenkomsten*: intervisiebijeenkomsten zijn overleggen tussen werknemers van bijvoorbeeld andere afdelingen, locaties of werkmaatschappijen binnen dezelfde organisatie. Het doel van een intervisie is kruisbestuiving tussen collega's. Tijdens intervisiebijeenkomsten wordt namelijk van elkaar geleerd doordat kennis wordt gedeeld en men zo nieuwe inzichten opdoet. Een werknemer kan bijvoorbeeld een case inbrengen uit de eigen werkpraktijk waar vervolgens diep op wordt ingegaan, oplossingen bedacht worden en op gereflecteerd wordt. Collega's staan stil bij elkaars handelen op het werk en werkproblemen kunnen worden besproken. Uiteindelijk levert dit verdere professionalisering, meer deskundigheid en verbeterde kwaliteit op (KennissNetwerk Carrousel, n.d.). Intervisie kan ook op een minder formele wijze tussen werknemers van verschillende afdelingen, locaties of werkmaatschappijen plaatsvinden, door hen bijvoorbeeld eens in de zoveel tijd met elkaar in contact te brengen en over het werk en bijbehorende problemen of innovaties te laten praten. Intervisie kan, naast dat het een belangrijk instrument op het gebied van kennis en vaardigheden is, ook van invloed zijn op de motivatie van werknemers. Gezamenlijk vanuit werksituaties vraagstukken oplossen en met elkaar in contact komen versterken de collegialiteit en motivatie (Communicatiewinkel, n.d.). Tevens komen werknemers zo in contact met andere collega's, krijgen zij meer inzicht in elkaars werk en op die wijze ook meer begrip voor elkaar. Dit alles bevordert de motivatie ook.

Naast het bieden van opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen werkgevers HR-instrumenten inzetten zoals het voeren van *functioneringsgesprekken*, *loopbaangesprekken* of *beoordelingsgesprekken* met de werknemers. In deze periodieke gesprekken gaan werkgevers in gesprek met de werknemers om het functioneren, de persoonlijke ontwikkeling en de mogelijk volgende loopbaanstappen te bespreken. Zo kan een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) voor de werknemer opgesteld worden met daarin concrete afspraken over acties en faciliteiten met betrekking tot de ontwikkeling. Deze instrumenten kunnen ook positief bijdragen aan de motivatie van de werknemers en dragen daarmee bij aan de inzetbaarheid van de werknemers, nu en in de toekomst. (Borghouts-van de Pas e.a., 2012).

Alternatief werk

Een meer overkoepelende of alomvattende maatregel op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid betreft het bieden van *alternatief werk*. Duurzame inzetbaarheidsbeleid faciliteert allereerst (oudere) werknemers om hun huidige functie goed te kunnen blijven uitoefenen op het eigen niveau. Maar wanneer dit niet mogelijk is, doordat (oudere) werknemers niet meer goed kunnen functioneren in hun huidige functie, is het belangrijk dat er binnen de organisatie alternatief werk gezocht wordt. Voor oudere werknemers moet het werk namelijk blijven aansluiten op het arbeidsvermogen. Een werknemer kan bijvoorbeeld omwille van gezondheidsproblemen of motivatieredenen de huidige functie niet meer goed uitvoeren of de werknemer is qua deskundigheid niet meer in staat om het huidige werk goed uit te voeren. Door als organisatie de werknemer dan intern een andere functie te laten uitvoeren kan de werknemer duurzaam inzetbaar aan het werk blijven. Om (oudere) werknemers intern van werk naar werk te helpen kunnen organisaties een *mobilitieitscentrum* of *mobilitieitspool* opzetten (Borghouts-van de Pas e.a., 2012). De inrichting van een mobilitieitspool kan onderdeel zijn van een sociaal plan, waarin de te herplaatsen boventallige werknemers en de beschikbare vacatures worden aangemeld. Maar in het kader van duurzame inzetbaarheid kan een mobilitieitspool helpen om voor (oudere) werknemers intern een passende functie te vinden. Middels een mobilitieitspool krijgt men inzicht in de vrijkomende werkplekken, met het oog de komende uitstroom (wegens de vergrijzing) en de behoeften van oudere werknemers aan alternatief werk (A&O-fonds Waterschappen, 2012). In de mobilitieitspool kunnen dan de (oudere) werknemers terecht komen die hun eigen functie eigenlijk niet meer aankunnen en op zoek zijn naar een alternatieve functie intern. Het doel is om de werknemers in de pool structureel dan wel tijdelijk

te matchen met interne openstaande functies. De werknemers in de mobiliteitspool hebben voorrang bij het invullen van de vacatures, voordat men hier externe invulling aan geeft (Abvakabo FNV, 2011).

Het wordt voor organisaties echter steeds moeilijker om oudere werknemers die vastlopen elders in de organisatie te herplaatsen. Hiervoor is het aantal plaatsen beperkt (Smeenk, Van Wersch & Roman, 2010). Om hier toch creatief mee om te gaan kan het een idee zijn om de oudere werknemers een *mentorfunctie* te geven, zoals reeds toegelicht bij de kennis en vaardigheden. Ook de invoering van een *klussenbank* kan uitkomst bieden. Een klussenbank brengt vraag en aanbod van zowel kortlopende als meer langdurige klussen bij elkaar, van verschillend werk- en denkniveau. De klussenbank kan een intranetpagina zijn waar werknemers (in overleg met hun leidinggevende) en leidinggevenden zelf klussen op kunnen plaatsen. Werknemers kunnen reageren op klussen en zich op basis van hun ambities en competenties beschikbaar stellen, ook als er geen klussen zijn (SBCM, 2009). Door klussen van de klussenbank uit te voeren kan achterstallig werk worden gedaan, maken werknemers kennis met ander werk, komen zij op andere afdelingen, blijven zij nuttig bezig, gebruiken zij mogelijk andere vaardigheden en kunnen zij hun persoonlijke kwaliteiten die niet aan een functie gebonden zijn ergens anders in de organisatie inzetten (Borghouts-van de Pas e.a., 2012). De klussenbank levert dus ook een bijdrage aan de ontwikkeling van de werknemers en samenwerking en kennisdeling tussen afdelingen. Dit is dus positief van invloed op de interne flexibiliteit en de duurzame inzetbaarheid van de werknemers (A&O-fonds Waterschappen, 2012).

Een andere manier om (oudere) werknemers intern te herplaatsen kan zijn door hen te demoveren. *Demotie* is het tegenovergestelde van promotie en houdt in dat werknemers in de organisatie een nieuwe of aangepaste functie krijgen met minder verantwoordelijkheid en een lagere functiewaardering. De werknemer doet dus een stapje terug in het werk. Demotie vindt vaak in overleg tussen werknemer en werkgever plaats en gaat op basis van vrijwilligheid. De maatregel kan gepaard gaan met salarisachteruitgang maar dit hoeft niet. Zo wordt er in de praktijk vaak salariscompensatie geboden zodat de werknemer ongeveer hetzelfde verdient als voorheen (Borghans e.a., 2007). Door (oudere) werknemers met gezondheidsproblemen of functioneringsproblemen een functie op lager niveau te geven zouden zij langer kunnen doorwerken dan wanneer zij in hun oude functie blijven. Demotie komt in de praktijk van organisaties dan ook betrekkelijk vaak voor als instrument in het kader van duurzame inzetbaarheidsbeleid. Demotie kan om verschillende redenen worden toegepast, maar wordt voornamelijk toegepast wegens gezondheidsredenen (Josten & Schalk, 2005). Een werknemer kan in de huidige functie bijvoorbeeld een te hoge werkdruk ervaren of de werknemer kan het werk wegens de fysieke zwaarte niet meer aan. Het kan ook zo zijn dat een werknemer meer tijd wil besteden aan andere zaken en daarom voor demotie kiest. Redenen voor demotie kunnen ook meer op het gebied van de kennis en vaardigheden liggen. Bijvoorbeeld wanneer een werknemer niet meer goed kan functioneren omdat de kennis en vaardigheden niet meer up-to-date zijn of wanneer de werknemer door veranderingen qua technologie, methoden of uitvoering zich moeilijk kan aanpassen. De werknemer voldoet dan niet meer aan de eisen die de functie stelt, wat gepaard kan gaan met productiviteitsverlies van bijvoorbeeld oudere werknemers. Demotie is dus een maatregel welke onder meer dan één aspect van duurzame inzetbaarheid geplaagd kan worden. Het kan namelijk zowel gaan om het eigen kunnen van een werknemer, wat het werk belemmert, maar ook het willen kan een probleem zijn (Groot & Maassen van den Brink, 1998 in Josten & Schalk, 2005).

Met name voor oudere werknemers zouden genoemde maatregelen dus een oplossing kunnen zijn wanneer zij hun huidige functie niet meer aan kunnen en bijvoorbeeld in een andere of wat rustigere functie zouden willen werken.

Ontziemaatregelen

Over een aantal van de genoemde maatregelen kunnen afspraken opgenomen zijn in de cao. In cao's zijn echter ook vaak ontziemaatregelen opgenomen. Ook ontziemaatregelen kunnen onderdeel uitmaken van duurzame inzetbaarheidsbeleid. Het kan onder omstandigheden wenselijk of noodzakelijk zijn om de belasting van het werk en de belastbaarheid van de werknemer met elkaar in balans te brengen (De Lange, Schalk & Van der Heijden, 2013). Ontziemaatregelen stellen werknemers in staat om vanaf een bepaalde leeftijd mogelijk korter te gaan werken, meer verlofdagen te hebben of geen overwerk of onregelmatige diensten meer te hoeven verrichten (Berger & Winnubst, 2007). Een voorbeeld van een ontziemaatregel betreft de seniorendag waarbij werknemers op basis van leeftijd recht hebben op extra verlof- en/of hersteldagen (Smeenk, Van Wersch & Roman, 2010). Bepaalde ontziemaatregelen kennen aan oudere werknemers gunstigere arbeidsvoorwaarden toe dan aan jongere werknemers. Maar om verschillende redenen staan in het kader van duurzame inzetbaarheid in de literatuur deze maatregelen steeds meer ter discussie. Er wordt dan ook aangeraden om als werkgever terughoudend te zijn met

ontziemaatregelen. Ten eerste kunnen ontziemaatregelen namelijk in conflict zijn met de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid (Kotiso & Lokhorst, 2009; Berger & Winnubst, 2007). Ten tweede worden de ontziemaatregelen voor oudere werknemers in veel sectoren minder betaalbaar. Bijvoorbeeld extra verlofdagen en vermindering van werktijd zonder evenredig inkomensverlies, betekent voor een organisatie extra kosten (Cuelenaere e.a., 2009). Ten derde is de impact van het gebruik van bijvoorbeeld seniorendagen of vrijstelling van bepaalde diensten aanmerkelijk, omdat de totale populatie oudere werknemers wegens de vergrijzing groot is. De jongere werknemers dienen immers de afwezigheid van de oudere werknemers op te vangen. Zeker in (semi-)volcontinu producerende organisaties is het gemis aan oudere werknemers moeilijk op te vangen. Het is maar beperkt mogelijk om oudere werknemers in de productie-industrie extra verlofdagen te geven of te ontzien van bepaalde diensten omdat anders de groep die ontheffing heeft te groot wordt. Wegens de vergrijzing is en blijft dit voorlopig een probleem aangezien er te weinig ploegleden overblijven om het gemis op te vangen en de achterblijvende productiviteit te compenseren (Smeenk, Van Wersch & Roman, 2010; De Leede & Goudswaard, 2012). Toch zouden ontziemaatregelen voor bepaalde aspecten van het werk (zoals bij nachtdiensten) zeker geschikt kunnen zijn om de oudere werknemer duurzaam inzetbaar te houden. Bij werknemers die nachtdiensten moeten draaien neemt de lichamelijke slijtage namelijk toe naarmate de functie langer wordt uitgeoefend (Smeenk, Van Wersch & Roman, 2010). Het is belangrijk om bestaande ontziemaatregelen op nut en noodzaak te beoordelen en te kijken hoe deze zo gevormd kunnen worden dat ze niet discrimineren, maar wel ruimte laten voor maatwerk (Berger & Winnubst, 2007). Hiervoor is het van belang om te kijken in hoeverre de maatregelen passen bij de wensen en behoeften van de werknemers (Smeenk, Van Wersch & Roman, 2010). Zo kunnen alle werknemers in de organisatie profiteren van de mogelijkheden. De duurzame inzetbaarheidsmaatregelen die in deze paragraaf reeds aan bod gekomen zijn, zijn over het algemeen al een goed alternatief voor ontziemaatregelen, om de (oudere) werknemers ook preventief duurzaam inzetbaar te houden.

Maatwerk

Een derde meer overkoepelende of alomvattende maatregel op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid betreft het bieden van *maatwerk*. In een aantal reeds genoemde maatregelen (bijvoorbeeld zelfroosteren en taakaanpassingen) kwam dit al naar voren. Maatwerkafspraken over hoe mensen hun werk langer kunnen volhouden zouden meer effect sorteren dan 'one-size-fits-all' regelingen (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Juist voor de ouder wordende werknemer is het belangrijk om een HRM- en organisatieklimaat te scheppen waarin ruimte is voor individuele afspraken. Oudere werknemers hebben namelijk behoefte aan maatwerk en willen hun werk zo inrichten dat het precies bij hen past (Bal e.a., 2012). Dit is van invloed op hun duurzame inzetbaarheid en motivatie om langer door te werken (Nauta, 2012).

Een manier om maatwerk te creëren kan bijvoorbeeld door '*job crafting*', in de woorden van Dorenbosch (2012): '*baanboetseren*'. Dit houdt in dat werknemers continu hun werk kunnen kneden of vormgeven om het te veraangename. Werknemers streven door middel van 'job crafting' een betere baan na zonder de organisatie te verlaten. Elke werknemer kan sleutelen aan zijn of haar baan om gezond en gemotiveerd te blijven functioneren en de persoonlijke kennis en vaardigheden in te zetten op een prettige manier. Werknemers kunnen dus zelf kleine aanpassingen in het werk aanbrengen zodat het aansluit bij hun persoonlijke behoeften, competenties en capaciteiten. Zij kunnen bijvoorbeeld taken aanpassen qua aantal, soort en uitdaging, iets wat lijkt op de reeds besproken taakaanpassingen. Ook kan 'job crafting' gericht vorm krijgen door het sleutelen aan de werkomgeving, werkplek, werktijd, de betekenis van het werk of de sociale relaties in het werk (Dorenbosch, 2012). 'Job crafting' betreft dan eigenlijk kleine werkexperimentjes en is een manier om maatwerk te creëren, zonder dat een leidinggevende daar toestemming voor hoeft te geven of dat het nadelige gevolgen heeft. Op die wijze kan elke werknemer het eigen werk interessanter, uitdagender en leuker maken. 'Job crafting' vergroot namelijk ook de eigen invloed van werknemers op hun motivatie en betrokkenheid op het werk. Met 'job crafting' wordt flexibiliteit in functies gecreëerd en kunnen mensen groeien in hun eigen baan, wat evenals het scheppen van de eigen ideale baan positieve gevolgen heeft voor de inzetbaarheid van werknemers (Gouweloos, 2012).

Een tweede manier om maatwerk te realiseren is door middel van '*I-deals*', oftewel *idiosyncratische deals*. Dit zijn niet-standaard afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden die werknemers maken met hun leidinggevende en zowel gunstig zijn voor de werknemer als voor de organisatie (Rousseau, 2005 in Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Het sluiten van een 'I-deal' is geen eenmalige contractonderhandeling maar een dynamisch proces dat plaatsvindt in een context van samenwerkingsrelaties. Omdat een 'I-deal' afwijkt van de standaardregelingen rondom werk en

arbeidsvoorwaarden die vastgelegd zijn in de cao of het personeelshandboek, kan de precieze inhoud van 'I-deals' sterk verschillen. 'I-deals' kunnen gaan over financiën zoals extra salaris of een financiële toeslag, over de ontwikkeling van werknemers zoals speciale opleidingen, andere taken of promotie, over flexibeler werken zoals thuiswerken of op andere tijden, of over het oplossen van persoonlijke problemen (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). 'I-deals' over de flexibiliteit hangen positief samen met de motivatie van oudere werknemers om langer door te werken (Bal e.a., 2012). 'I-deals', voornamelijk gericht op de ontwikkeling, kunnen de duurzame inzetbaarheid verhogen doordat zij ervoor kunnen zorgen dat werknemers precies doen wat ze leuk vinden en goed kunnen (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Om 'I-deals' tot een succes te maken is het belangrijk dat organisaties een cultuur creëren waarin verschillen tussen werknemers geaccepteerd worden en worden omgezet in individuele afspraken (Bal e.a., 2012). Bij 'I-deals' kan namelijk een gevoel van onrechtvaardigheid optreden bij collega's van de werknemers met een 'I-deal' (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012).

Dus door al tijdens de loopbaan te zoeken naar maatwerkafspraken die helpen om het werk goed te laten aansluiten bij de mogelijkheden, capaciteiten en interesses van mensen, houd je hen flexibel. Tevens hebben werknemers meer sturingsmogelijkheden, ook als zij lichamelijk of geestelijk minder belasting aan zouden kunnen (Bal e.a., 2012)

2.4 Verwachtingen

Uit de zojuist besproken duurzame inzetbaarheidsliteratuur kan een aantal verwachtingen afgeleid worden. Op het gebied van gezondheid en vitaliteit is de verwachting dat de oudere werknemers, die zich in de derde levensfase bevinden, een wat mindere lichamelijke gezondheid ervaren en meer fysieke klachten ondervinden dan de niet-oudere productiewerkers. Hierbij is echter wel te verwachten dat dit ook beïnvloed wordt door andere onderliggende factoren zoals de functieduur en de leefstijl van de werknemers. Doordat de oudere productiewerknemers waarschijnlijk al lange tijd werkzaam zijn in ploegendienst, met bijbehorende onregelmatigheden, is het aannemelijk dat zij meer slaapklachten ervaren en ook meer rusttijd behoeven dan hun jongere collega's. Ook hierbij dient echter weer vermeld te worden dat de functieduur hier waarschijnlijk ook een rol speelt. Aansluitend bij de verwachtingen omtrent de fysieke gezondheid is het plausibel dat oudere werknemers meer ondersteuningsbehoefte zullen hebben, bijvoorbeeld aanpassingen in de werkomgeving om de lichamelijke zwaarte van het werk te verlichten. Naast aanpassingen in de werksituatie is de verwachting dat oudere werknemers meer roosteraanpassingen behoeven, zoals het minder draaien van zwaar ervaren diensten, de invoering van duo- of triobanen en de mogelijkheid tot minder werk en dus meer vrije tijd. Hierbij behoort dat oudere werknemers meer behoefte hebben aan het gebruik van ontzietmaatregelen en alternatief werk.

Qua motivatie is te verwachten dat meer oudere werknemers vooral de sociale relaties (anderen helpen, steun van de leidinggevende en waardering) in het werk belangrijk vinden en minder behoefte hebben aan groei en mobiliteit wat betreft functies. De verwachting is dat niet-oudere werknemers meer groei- en extrinsieke werkmotieven hebben, het belangrijk vinden om iets te kunnen presteren en meer bezig zijn met doorgroeimogelijkheden en het maken van carrièrestappen. Tevens wordt verwacht dat oudere werknemers minder behoefte hebben aan uitdagend werk en afwisseling, maar zeker wel behoefte hebben aan een interessante baaninhoud. Hierbij sluit dan ook aan dat zowel oudere als niet-oudere werknemers behoefte hebben aan taakaanpassingen.

Op het gebied van de mentale gezondheid en de kennis en vaardigheden is het aannemelijk dat oudere werknemers meer moeite hebben met complexe informatieverwerking, het geheugen en het leren van nieuwe dingen. Oudere werknemers zullen waarschijnlijk meer moeite hebben met bepaalde functies of functieaspecten die veel concentratie of denksnelheid vereisen. Echter, zij zullen waarschijnlijk profiteren *van* en dit compenseren *door* hun opgedane ervaring en kennis. Tevens wordt op het gebied van de kennis en vaardigheden verwacht dat de niet-oudere productiewerkers meer behoefte hebben aan het verkrijgen van kennis. Omdat oudere werknemers al dichterbij het eind van hun loopbaan aanzitten is het plausibel dat zij minder behoefte hebben aan investering in een nieuwe opleiding of training. Omdat oudere werknemers echter wel graag anderen willen helpen en kennis willen overdragen valt te verwachten dat zij behoefte hebben aan de uitoefening van mentorrollen om hun kennis en ervaring te delen. Aansluitend bij het bovenstaande is de verwachting dat de niet-oudere werknemers meer behoefte hebben aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. De verwachting is dus dat de niet-oudere werknemers leer- en groeimogelijkheden belangrijker vinden dan de oudere werknemers. Voor oudere werknemers is de verwachting dat zij minder behoefte hebben aan het verkrijgen van kennis, maar wel geïnteresseerd zijn in de eigen ontwikkeling. Echter wel op een andere manier dan de niet-oudere werknemers. Zo valt te verwachten dat oudere werknemers behoefte hebben aan een meer praktische, informele manier van leren met daarbij meer herhaling en oefening. Omdat oudere

werknemers behoefte hebben aan meer informele leermethoden, is het aannemelijk dat zij meer behoefte hebben aan interne stagemogelijkheden en intervisiebijeenkomsten om op deze wijze kennis op te doen.

Tenslotte moet worden vermeld dat behoorlijk wat behoeften waarschijnlijk individueel afhankelijk zijn. Omdat de groep oudere werknemers een heterogene groep betreft, is de verwachting dan ook dat men behoefte heeft aan 'job crafting' en 'I-deals' om op die wijze maatwerk te realiseren en de werkpraktijk aan te laten sluiten bij de behoeften. Omdat een aantal behoeften individueel afhankelijk is is het niet gemakkelijk om eenduidige verwachtingen te schetsen. Om deze heterogeniteit te reduceren wordt gestreefd naar meer categoriale vergelijkingen waarbij hopelijk achterliggende patronen, structuren en factoren ontdekt worden. Bij alle drie de aspecten van duurzame inzetbaarheid en de behoeften van de oudere en niet-oudere werknemers dient dan ook rekening gehouden te worden met deze mogelijke achterliggende factoren. Naast de levensfase en het ouder worden zouden de volgende factoren namelijk ook een rol kunnen spelen in de behoefte van de werknemers aan bepaalde duurzame inzetbaarheidsmaatregelen: de arbeids- of functieduur, leefstijl, de zwaarte van het werk en de samenwerkingsvorm, namelijk het werken in ploegendienst. De verwachting is dat deze factoren een rol spelen bij de fit tussen de behoeften en het aanbod van duurzame inzetbaarheidsbeleid.

In hoeverre de genoemde verwachtingen nog steeds geldig zijn of eventueel gefalsifieerd worden zal blijken uit de empirische bevindingen die in hoofdstuk 4 (De resultaten) aan bod komen. Maar eerst zal in volgend hoofdstuk (De methode) worden toegelicht hoe het empirische deel van deze studie is opgezet en hoe de resultaten zijn verkregen.

3 Methode

Dit hoofdstuk omvat de verantwoording van de methodologische keuzes, betreffende de kwalitatieve onderzoeksbenadering, de onderzoeksorganisatie, de methode van dataverzameling, de onderzoekspopulatie, de data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Kwalitatieve onderzoeksstrategie

Naar aanleiding van de probleemstelling en het theoretisch kader is voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie gekozen. Het doel van dit onderzoek is niet om een statistisch verband aan te tonen, maar om achter individuele ervaringen, behoeften en gedachten van de participanten te komen. Kwalitatief onderzoek leent zich hiervoor bij uitstek. Voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie is tevens gekozen vanuit praktisch oogpunt. Door middel van een meer explorerend kwalitatief onderzoek kan de diepte in gegaan worden en worden geen onderwerpen over het hoofd gezien. Met dit kwalitatieve onderzoek wordt dan ook niet gestreefd naar generalisatie. Het betreft namelijk een kwalitatief onderzoek waar casuïstisch de diepte in gegaan is en men op zoek is geweest naar achterliggende patronen. Kwalitatief onderzoek kan als volgt gedefinieerd worden:

“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.” (Boeije, 2008, p.27)

De keuze voor het doen van kwalitatief onderzoek hangt samen met de aard van de vraagstelling. De vraagstelling is gericht op het verkrijgen van inzicht in de behoeften van de werknemers zelf en de aansluiting hiermee met bestaand duurzame inzetbaarheidsbeleid. De oudere en niet-oudere werknemers zijn namelijk degenen om wie het gaat met bijbehorende kennis, ervaringen, behoeften en wensen. Er wordt onderzoek gedaan naar de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen van de productiewerkers. De beleving van de onderzochten omtrent duurzame inzetbaarheid staat dus centraal, zij zijn de deskundigen als het gaat om hun eigen werk en ideeën. Door middel van enquêtes, een kwantitatieve onderzoeksmethode, zou deze diepgang niet bereikt kunnen worden en worden de antwoordmogelijkheden te veel dichtgetimmerd. Bij een kwalitatieve onderzoeksmethode is er veel ruimte voor inbreng van de participanten zelf.

Hierbij wordt dus uitgegaan van een interpretatieve benadering: mensen geven betekenis aan verschijnselen, waarbij die betekenissen onderling uitgewisseld worden in alledaagse interacties. Mensen geven dus betekenis aan hun sociale omgeving en handelen op basis van die betekenisgeving. Op die wijze wordt een sociale werkelijkheid geconstrueerd (Boeije, 2008, p.20). Binnen deze benadering wordt er dan ook vanuit gegaan dat mensen van elkaar afwijkende perspectieven op een verschijnsel kunnen hebben. Om die reden wordt de duurzame inzetbaarheid zowel bekeken vanuit het perspectief van oudere werknemers als niet-oudere werknemers.

3.2 Onderzoeksorganisatie

Gezien de aanleiding en de doelgroep diende de onderzoeksorganisatie aan een aantal criteria te voldoen. Idealiter diende de onderzoeksorganisatie te opereren in de (semi-)volcontinu productie-industrie, met werknemers werkend in ploegendienst. Tevens was het van belang dat binnen de organisatie veel oudere werknemers werkzaam zijn. Wegens praktische redenen was het ook een criterium dat de organisatie zich in Nederland bevond en meerdere vestigingen had. Tenslotte is bereidwilligheid van de organisatie om deel te nemen aan het onderzoek een belangrijk criterium. FrieslandCampina bood zich aan als onderzoeksorganisatie en voldeed aan deze criteria. FrieslandCampina was dus bereidwillig om mee te werken aan het onderzoek. De organisatie opereert in de voedingsindustrie en is een grote internationale zuivelcoöperatie die zich richt op melkverwerking, productiebereiding en productieverkoop wereldwijd (FrieslandCampina, n.d.). FrieslandCampina is een geschikte casus om dit onderzoek uit te voeren. Ten eerste omdat FrieslandCampina een productiebedrijf is waarin volgens de 24uurs-economie (semi-)volcontinu geproduceerd wordt. Ten tweede heeft de organisatie in Nederland meerdere vestigingen. Ten derde heeft de organisatie veel oudere werknemers in dienst, werkzaam in ploegendienst. Dit zijn voornamelijk de fabrieksmedewerkers, ook wel de operators genoemd. De gemiddelde leeftijd van de werknemers ligt in sommige fabrieken zelfs rond of boven de 50 jaar. Daarbij hebben deze werknemers vaak lange dienstverbanden bij de onderneming.

Naast het belang van de onderzoeker om een geschikte onderzoeksorganisatie te vinden, heeft FrieslandCampina als onderzoeksorganisatie zelf ook belang bij dit onderzoek. FrieslandCampina ziet namelijk de gevolgen van de vergrijzing aankomen: in 2020 zal minimaal één op de drie fabrieksmedewerkers uitgetreden zijn. De leeftijdsverdeling zorgt voor grote uitstroom en de organisatie heeft tevens te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en het opdrogen van de instroom uit scholen (FrieslandCampina, 2012). Dit tezamen maakt FrieslandCampina dus een geschikte onderzoeksorganisatie. Meer informatie over de wijze waarop de operators binnen FrieslandCampina werken komt aan bod in hoofdstuk 4, de resultaten, en meer informatie over FrieslandCampina als organisatie is te vinden in bijlage 8.1.

Binnen de interpretatieve benadering van kwalitatief onderzoek zijn verschillende aanpakken mogelijk, zoals een etnografische studie, een gefundeerde theoriebenadering of een 'case study' (Boeije, 2008). Dit onderzoek is te typeren als een 'case study'. De probleemstelling richt zich namelijk op de situatie binnen FrieslandCampina als organisatie specifiek. Het doel van dit onderzoek is om de lokale context te beschrijven. De casus wordt hiervoor in zijn natuurlijke context en zoveel mogelijk in zijn geheel onderzocht (Boeije, 2008). Het betreft een situatie waarin het bijzondere van een situatie of organisatie wordt onderzocht, namelijk de specifieke groep operators werkzaam in de fabrieken. Het is belangrijk om hier inzicht in te krijgen om aanknopingspunten te ontdekken voor de invulling en optimalisatie van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid van de oudere en niet-oudere fabrieksmedewerkers.

3.3 Dataverzameling

De keuze voor de methode van dataverzameling hangt af van de probleemstelling en de reeds beschreven onderzoeksbenadering. Passend bij de kwalitatieve onderzoeksstrategie zijn onderzoeksmethoden gebruikt om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte operators te leren kennen met het doel het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.

3.3.1 Kwalitatieve interviews

Om de vraagstelling zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden en om de resultaten aan het theoretisch kader te kunnen koppelen, zijn de data verzameld middels kwalitatieve interviews. De centrale vraagstelling richt zich namelijk op het verkrijgen van inzicht in de behoeften, wensen en mogelijkheden bezien vanuit de werknemers. Op die manier kan de betekenis van de gevoelens en ervaringen van de participanten achterhaald worden en kunnen mogelijke verklaringen gegeven worden betreffende hun perspectieven. Door middel van interviews kon dus de diepte ingegaan worden en is kennis over de specifieke situatie vergaard. Deze interviews zijn halfgestructureerd, wat betekent dat de inhoud van het gesprek en de manier waarop de vragen gesteld worden min of meer vastligt, de volgorde waarin de vragen gesteld worden kan variëren en mogelijke antwoorden vooraf door de onderzoeker bepaald zijn of open zijn (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De eerste twee zaken zijn gewaarborgd door bij alle interviews dezelfde topiclijst te hanteren. Tevens kon de volgorde van de te stellen vragen variëren doordat er per gesprek ingespeeld is op de input van de participant. Dit is gedaan door te reageren op het verhaal van de participant en door goed door te vragen. Ook is er allereerst ruimte gelaten voor de open antwoorden van de participanten zelf. Waar bepaalde maatregelen of mogelijke behoeftes niet werden genoemd, is hier later door de onderzoeker naar gevraagd, zodat ook deze zaken aan bod zijn gekomen.

Bij halfgestructureerde interviews geeft de onderzoeker richting aan het interview door middel van een topiclijst (Boeije, 2008, p.57). De topiclijst bevat onderwerpen die meehelpen in het beantwoorden van de vraagstelling en is gebaseerd op de data verkregen in de explorerende fase. De topics kwamen voornamelijk voort uit de 'sensitizing concepts', verkregen vanuit de literatuur. Zo kon er worden doorgegaan op de thema's verkregen uit de literatuur in hoofdstuk 2, om de resultaten in hoofdstuk 4 vorm te geven. Dit is vertaald in een topiclijst, welke opgenomen is in bijlage 8.2. De verschillende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen of 'best practices' zijn ingedeeld naar de aspecten van duurzame inzetbaarheid en vormden daarmee de kapstok voor de topiclijst. De topics gaven richting aan het interview en dienden als controlemiddel, maar er was veel ruimte voor de participanten om zelf onderwerpen aan te dragen of om dieper op bepaalde zaken in te gaan. Dit past bij de open benadering van het kwalitatieve onderzoek, de inbreng van de onderzochte personen is namelijk belangrijk. Kenmerkend voor kwalitatieve interviews is bovendien dat de gestelde vragen passen binnen het referentiekader van de geïnterviewde (Boeije, 2008, p.58). Zo is er voor de geïnterviewde fabrieksmedewerkers begrijpelijke taal gebruikt. De meeste operators zijn niet bekend met de term 'duurzame inzetbaarheid', daarom is onder andere gesproken over 'langer doorwerken', 'motivatie', 'gezondheid' en 'kennis en vaardigheden'. In de eerste plaats zijn vragen gesteld over de 'status quo' van

de werknemers op het gebied van hun duurzame inzetbaarheid. Deze term komt vanuit de onderzoeksorganisatie en verwijst naar de situatie zoals deze op dit moment beleefd wordt. Om dit te visualiseren is gebruik gemaakt van een afbeelding van een stoplicht en een afbeelding van drie pilaren met daarop de onderdelen van duurzame inzetbaarheid. Zo konden begrippen worden uitgelegd en kon vervolgens de eigen beoordeling van de participanten gevraagd worden. Door werknemers vragen te stellen over hun gezondheid en vitaliteit, motivatie en kennis en vaardigheden kon deze status quo achterhaald worden. Vervolgens en vaak al tegelijkertijd kon dan goed worden doorgevraagd naar de bijbehorende behoeften. In tweede instantie vormden de mogelijke maatregelen en interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid (de 'best practices') een belangrijk gespreksthema. Pas aan het eind van het interview werden de maatregelen voorgesteld zoals die uit de literatuur naar voren zijn gekomen, maar die door de participant zelf nog niet genoemd waren.

Bij het afnemen van de interviews is, met instemming van de participant, een geluidsopname gemaakt. Op deze wijze is er geen kostbare informatie verloren gegaan en konden de interviews met precisie worden uitgewerkt. Tevens is bij alle interviews benadrukt dat de gegevens vertrouwelijk en anoniem behandeld zouden worden.

3.3.2 De onderzoeksgroep: selectie en benadering

Het onderzoek richt zich specifiek op FrieslandCampina, waardoor er beperkte keuze is uit onderzoekseenheden of participanten. Maar FrieslandCampina is een grote internationale zuivelcoöperatie met bijna 20.000 werknemers in 25 landen. Gezien de praktische haalbaarheid en specifiek gericht op de Nederlandse vergrijzing en de verhoogde pensioenleeftijd, is ervoor gekozen om het onderzoek te richten op FrieslandCampina Nederland. Aangezien deze onderzoekspopulatie te groot was om in zijn geheel te onderzoeken, is er een selectie van onderzoekseenheden gemaakt. Deze verdere selectie van de uiteindelijk onderzochte eenheden heeft vorm gekregen na overleg met de begeleider vanuit FrieslandCampina en met de begeleider vanuit de universiteit. De eenheden zijn doelgericht geselecteerd en representeren bepaalde kenmerken (Boeije, 2008, p.50). Door de doelgerichte selectie kunnen diverse uitingvormen van een verschijnsel in de onderzoeksgroep gerepresenteerd worden. Vanuit de aanleiding, doelstelling en vraagstelling bezien is de onderzoekspopulatie al verder afgebakend tot de oudere en niet-oudere operators, werkzaam in de fabrieken. Het centrale selectiekenmerk betreft dus oudere en niet-oudere: dus de werknemers in de tweede levensfase met een leeftijd tussen de 35 en 50 jaar en de werknemers in de derde levensfase met een leeftijd boven de 50 jaar. Om de anonimiteit en vertrouwelijkheid van de data te waarborgen worden de participanten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek alleen gekoppeld aan het (leeftijd)kenmerk 'oudere' of 'niet-oudere' werknemer, waarbij de grens dus ligt bij een leeftijd van 50 jaar. Idealiter zouden evenveel oudere als niet-oudere werknemers deel uitmaken van de onderzoeksgroep, waarbij binnen elke groep spreiding is over alle leeftijden. Wegens de vrijwillige deelname van de operators aan het onderzoek is dit helaas niet geheel gelukt. In totaal zijn er 11 oudere werknemers geïnterviewd en 7 niet-oudere werknemers. De steekproef wijkt iets af van het ideaalplaatje maar dit is niet al te veel:

	Aantal oudere participanten	Aantal niet-oudere participanten
Idealiter	9	9
Gerealiseerd	11	7
Leeftijd spreiding	51, 52, 53, 53, 54, 55, 55, 56, 56, 56, 57	40, 42, 43, 43, 47, 47, 49

Naast dit eerste duidelijke selectie criterium moest bepaald worden welke werknemers van welke locaties te benaderen. In Nederland alleen heeft FrieslandCampina namelijk al meer dan 30 fabrieksvestigingen. Allereerst is aan de hand van een strategische personeelsplanningscan gekeken bij welke locaties de operators de hoogste gemiddelde leeftijd hebben. Vervolgens wilde men vanuit FrieslandCampina graag een kleine spreiding zien tussen de regio's waar de fabrieken gevestigd zijn en de zogenaamde 'business groups' waaronder die fabrieken vallen. De activiteiten van FrieslandCampina zijn namelijk onderverdeeld in vier marktgeoriënteerde 'business groups', namelijk *Consumer Products Europe (CPE)*, *Consumer Product International (CPI)*, *Cheese, Butter & Milkpowder* en *Ingredients*. De 'business groups' hebben verschillende werkterreinen, producten en afzetmarkt. Op wens van de onderzoeksorganisatie is er dus

een verdere selectie gemaakt van verschillende locaties, wat geen invloed heeft op de onderzoeksrelatie. Voor de selectie van de participanten is er dan ook rekening gehouden met de onderstaande zaken betreffende de te selecteren productielocaties:

Regio:	Business group:
- Noord	- CPE
- Zuid	- CPI
- West	- Cheese, Butter & Milkpowder
- Oost	- Ingredients

Deze selectie en mogelijke vergelijking is echter alleen interessant voor de onderzoeksorganisatie, zodat zij mogelijk zelf nog verschillen tussen regio's en 'business groups' kunnen achterhalen. Omdat dit alleen van belang is voor de onderzoeksorganisatie zelf zullen eventuele verschillen in een apart verslag voor FrieslandCampina beschreven worden.

De verdere selectie heeft plaatsgevonden door de HR-managers en de vrijwillige deelname van de operators. Nadat een aantal locaties van FrieslandCampina geselecteerd was op basis van voorgaande selectiecriteria, is contact opgenomen met de HR-managers van deze locaties. De HR-managers moesten namelijk hun goedkeuring en medewerking geven voor de uitvoering van het onderzoek. Uiteindelijk is na instemming van de HR-managers het onderzoek uitgevoerd binnen een kleinere selectie van zes locaties van FrieslandCampina. De uiteindelijk participanten werken, in aantallen, op de volgende locaties:

Locatie behorend tot regio en business group	CPE	CPI	Cheese, Butter & Milkpowder	Ingredients
Noord		4 (2/2)*		4 (2/2)*
Zuid	2 (2/0)*			2 (2/0)*
West	2 (1/1)*			
Oost			4 (2/2)*	

**(Aantal oudere/niet-oudere participanten)*

De HR-managers die met hun locatie mee wilden en konden werken aan het onderzoek hebben in hun locatie gevraagd welke operators bereid waren vrijwillig mee te werken aan het onderzoek. De HR-managers hebben vervolgens oudere en niet-oudere werknemers contact met mij laten opnemen of een aantal interviewafspraken ingepland om de daadwerkelijke interviews te houden. Aangezien FrieslandCampina een zeer grote organisatie is, is het benaderen en werven van de werkelijk te interviewen werknemers dus gebeurd via de HR-managers, door middel van het maken van afspraken, telefonisch of via de e-mail. Het benaderen van participanten is tijdig gebeurd en het doel van het onderzoek is duidelijk aangegeven. De groep geïnterviewde operators bestaat dus uit vrijwillig deelnemende oudere en niet-oudere operators vanuit 'vergrijsde' locaties verspreid over de vier regio's en de vier 'business groups' van FrieslandCampina, aangedragen door de meewerkende HR-managers

Kenmerkend voor een kwalitatief onderzoek is dat het een intensief onderzoek betreft waarbij diep ingegaan wordt op het onderwerp en relatief lange interviews worden gehouden. Hierdoor zijn er dan ook niet zoveel situaties of personen onderzocht, om heel goed de diepte in te kunnen (Boeije, 2008, p.32). Toch is vooraf de doelstelling gesteld om minimaal 15 interviews te houden. Uiteindelijk zijn dus 18 (7 en 11) operators geïnterviewd. Doordat de interviews relatief lang zouden duren zijn de afspraken met de participanten ruim genomen, voor elk interview was een uur ingepland. De interviews hebben plaatsgevonden op de locaties waar de werknemers werkzaam zijn.

Deze methode van dataverzameling moet in zijn geheel leiden tot aanbevelingen voor FrieslandCampina en mogelijk andere gelijksoortige organisaties ten behoeve van het beleid omtrent de duurzame inzetbaarheid van oudere en niet-oudere fabrieksmedewerkers.

3.3.3 De rol van de onderzoeker: achtergrond, openheid en vertrouwen

Geen enkele onderzoeker gaat volledig blanco het onderzoeksveld in. Het is dan ook van belang om te wijzen op de achtergrond van de onderzoeker. Allereerst heeft de onderzoeker een achtergrond heeft in Algemene Sociale Wetenschappen, waar actuele thema's en problemen uit de samenleving centraal staan, evenals de verwevenheid van gedrag en maatschappij en waar zowel de omgeving of context als individuen van belang zijn. Interdisciplinair en probleemgericht denken zorgt voor een zo volledig mogelijk beeld van een probleem, wat ook terugkomt in dit onderzoek omdat zowel naar de werknemers als naar

Duurzame inzetbaarheid van oudere en niet-oudere productiewerknemers

de context met bijbehorende ontwikkelingen gekeken is. Tevens zijn verschillende methoden en technieken gebruikt, zoals verkennende gesprekken, kwalitatieve interviews, gebruik van bestaand materiaal en wetenschappelijke literatuur. Zo zullen het best aanbevelingen gedaan kunnen worden. Ten tweede heeft de onderzoeker vanuit Bestuur- en Organisationswetenschap op verschillende manieren naar organisaties leren kijken. Deze afstudeerscriptie is geschreven in het kader van de Master Strategisch Human Resource Management, waarbij de koppeling gemaakt wordt tussen de strategie van een organisatie en het HR-beleid. Deze combinatie tussen de zachte menselijke kant en de hardere economische kant is ook terug te zien in dit onderzoek. Zo is het inzetten op de duurzame inzetbaarheid van oudere fabrieksmedewerkers namelijk van belang voor het strategische niveau van FrieslandCampina, om in 2020 de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting in de productiebedrijven te kunnen realiseren. Een onderzoeker kan dus niet waardevrij zijn, maar er is zeker gepoogd om waarderingsvrij te werk te gaan. De onderzoeker is zich namelijk bewust van haar eigen achtergrond maar heeft dit zo min mogelijk mee laten spelen en heeft geen waardeoordeel gegeven.

Gedurende het onderzoek is gepoogd openheid te geven over het doel en het belang van het onderzoek. Tevens is gedurende het hele onderzoeksproces feedback gevraagd aan medestudenten middels peer review, aan docenten en werknemers van FrieslandCampina. Door de begeleiders is het onderzoek stapsgewijs gevolgd en zijn kritische vragen gesteld, een zogeheten audit trail (Boeije, 2008, p.151). Deze feedback heeft bijvoorbeeld geleid tot kritisch nadenken, het aanscherpen van de vraagstelling en de opbouw.

Doordat het onderzoek een casestudy betreft heeft de onderzoeker geparticipeerd in de situatie. Er zijn verkennende gesprekken gehouden, kwalitatieve interviews afgenomen, maar ook zijn fabrieken bezocht om het werk van de operators te observeren. Tevens is de onderzoeker veel dagen aanwezig geweest op het hoofdkantoor van FrieslandCampina, om contact te leggen met werknemers en verkennende gesprekken te voeren. Hierdoor is getracht het onderzoeksveld zo goed mogelijk te begrijpen en te kunnen interpreteren. Doordat de onderzoeker veel in aanraking is gekomen met de organisatiepraktijk is het belangrijk om toch een kritische blik te houden. Door goede begeleiding en kritische vragen vanuit de universiteit is de kritische blik van de onderzoeker gewaarborgd gebleven, evenals objectiviteit. Hopelijk kan hieruit geconcludeerd worden dat er in alle openheid is gesproken over duurzame inzetbaarheid.

3.4 Data-analyse

Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door een afwisseling van dataverzameling en data-analyse, zo ook bij voorliggend onderzoek. Met elk afgenomen interview zijn nieuw verkregen inzichten meegenomen in de daaropvolgende dataverzameling en -analyse. Om de deelvragen en uiteindelijk de centrale vraagstelling zo goed mogelijk te beantwoorden zijn alle data geanalyseerd. Hiervoor zijn de interviews opgenomen, in hun geheel letterlijk uitgeschreven, met elkaar vergeleken en vervolgens gecodeerd.

Door Strauss en Corbin (1998) worden drie typen codering onderscheiden, namelijk open codering, axiale codering en selectieve codering (Strauss & Corbin 1998 in Boeije, 2008, p.85). Van al deze type coderingen is gebruik gemaakt. Allereerst is er open gecodeerd: alle gegevens vanuit de uitgetypte interviews zijn nauwkeurig gelezen en in fragmenten ingedeeld. Fragmenten die over hetzelfde thema gaan zijn hierbij onder een samenvattend label geplaatst, de code. Tevens zijn de codes onderling vergeleken. Deze coderingen hebben geresulteerd in een codeboom, zodat alle informatie duidelijk geordend kon worden weergegeven. Door het gebruik van een codeboom werden de gegevens beter hanteerbaar en overzichtelijker, wat de thematisering bevordert heeft. Na het open coderen is er axiaal gecodeerd, waarbij de probleemstelling als uitgangspunt genomen is. Bij het axiaal coderen is bepaald wat belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek waren. Dit hielp tevens bij het reduceren van de gegevensomvang en het aantal codes (Boeije, 2008, p.99). Tenslotte is er selectief gecodeerd, waarbij structuur in de gegevens is aangebracht. De nadruk lag hierbij op de integratie en het leggen van verbanden tussen de categorieën (Boeije, 2008, p.108). Hierbij zijn de gegevens geïnterpreteerd naar eigen inziens. Passend bij de open benadering van het onderzoek is er dus sprake van een open analyse van de interviewdata. Door middel van een uitgebreide codering zijn de resultaten tot stand gekomen.

Bij de data-analyse en het opstellen van de onderzoeksresultaten is uitgegaan van de manier waarop de participanten de interviews invulling hebben gegeven. De beschrijving van de resultaten is gebaseerd op de interviewdata zelf, aangezien de participanten de focus en belangrijke thema's van het interview bepaalden. Wat betreft de structuur is er onderscheid gemaakt tussen de groep oudere en de groep niet-oudere werknemers. Per thema van duurzame inzetbaarheid komt allereerst de status quo aan bod gevolgd door de behoeften. Hierbij wordt ook regelmatig aangegeven hoeveel van de participanten

bepaalde behoeften hebben. Omdat het kwalitatief onderzoek betreft zijn dit rechte tellingen, er worden geen statistische analyses gedaan maar waar mogelijk worden de aantallen genoemd. De resultaten worden geïllustreerd door middel van citaten van de participanten, waarbij 'P10' bijvoorbeeld verwijst naar participant 10. Citaten leveren het bewijs van gedane interpretaties en zetten de verschillende perspectieven kracht bij.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van een onderzoek. Betrouwbaarheid heeft te maken met beïnvloeding van de waarnemingen door onsystematische of toevallige fouten. Betrouwbare dataverzamelmingsmethoden moeten leiden tot dezelfde uitkomsten bij herhaling van het onderzoek. Interne validiteit heeft betrekking op beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije, 2008). Deze criteria gelden echter voornamelijk voor kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat de keuzes en uitvoering van het onderzoek verantwoord worden. De betrouwbaarheid is bevorderd door de meticuleuze verslaglegging over de dataverzameling en –analyse. De onderzoeker gebruikt een minder gestandaardiseerd meetinstrument, zoals het beschreven kwalitatieve interview, en stelt zelf vast hoe een bepaald verschijnsel zich voordoet. Een flexibele minder gestandaardiseerde dataverzameling heeft als voordeel dat de onderzoeker kan waarnemen (horen, zien, vragen) wat op dat moment relevant blijkt te zijn. Dat draagt bij aan de validiteit van de verzamelde gegevens (Boeije, 2008). Ook tijdens de data-analyse is het de onderzoeker die de gegevens interpreteert. Om valide gegevens te verkrijgen over de specifieke probleemstelling moet de onderzoeker spreken en meedoen met de participanten en in staat zijn om hun ervaringen te begrijpen. Zo zijn tijdens de interviews geregeld de antwoorden van de participanten herhaald en/of samengevat door de onderzoeker, om duidelijkheid te krijgen over de betekenis van de woorden. De interne validiteit zou in het geding kunnen komen doordat participanten sociaal wenselijke antwoorden geven. Om dit te voorkomen is benadrukt dat het om het verhaal, de ervaringen en behoeften van de participanten gaat en dat er geen foute antwoorden zijn. Er is aan de participanten alle ruimte gegeven om de eigen verhalen te uiten. De interne validiteit is ook bevorderd door het gedegen literatuuronderzoek, waarin de juist begrippen en variabelen zijn opgenomen. De afwisseling van dataverzameling en data-analyse is tevens een sterk punt omdat waarnemingen worden gerepliceerd, wat de betrouwbaarheid ten goede komt, en ook omdat tussentijdse interpretaties in het vervolg van het onderzoek getoetst worden, wat de validiteit ten goede komt (Boeije, 2008, p. 147-148). Genoemde zaken zijn in dit onderzoek dan ook zeker nagestreefd. Door middel van deze methodische verantwoording, door op te schrijven wat de onderzoeker heeft gedaan en om welke reden, is gepoogd de betrouwbaarheid en interne validiteit te optimaliseren.

Naast interne validiteit heeft de externe validiteit betrekking op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksconclusies naar andere, vergelijkbare situaties of settings. In voorgaande paragrafen over de onderzoeksorganisatie en de selectie van de onderzoeksgroep is aangegeven op welke manier en om welke reden de selectie van onderzoekseenheden heeft plaatsgevonden. Middels de opgestelde criteria waar de onderzoeksorganisatie aan diende te voldoen kan gesteld worden dat de onderzoeker doelgericht te werk is gegaan bij de samenstelling van de onderzoeksgroep. Bepaalde inzichten en verklaringen die in voorliggend onderzoek worden ontwikkeld, zouden daarom toegepast kunnen worden in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht, om ook daar verschijnselen te beschrijven en verklaren (Boeije, 2008). De situatie binnen onderzoeksorganisatie FrieslandCampina betreft dan wel een specifieke situatie, maar toch levert het voor andere, gelijksoortige organisaties waarschijnlijk ook inzichten op. Onder gelijksoortige organisaties worden organisaties verstaan die voldoen aan de criteria genoemd in paragraaf 3.2, de onderzoeksorganisatie. Dit maakt de organisaties vergelijkbaar, wat betekent dat datgene wat in dit onderzoek en in deze specifieke situatie gevonden wordt, ook op kan gaan in andere omstandigheden en voor andere individuen in vergelijkbare organisaties.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit de onderzoekspraktijk beschreven, verkregen middels de participatie in onderzoeksorganisatie FrieslandCampina en bijbehorend de afgenomen interviews. Er wordt antwoord gegeven op verschillende deelvragen. Allereerst wordt beschreven wat het werk van de operators inhoudt binnen de onderzoeksorganisatie en hoe dit in de praktijk vorm krijgt. Daarna wordt beschreven hoe men binnen FrieslandCampina vormgegeven heeft aan duurzame inzetbaarheidsbeleid. Vervolgens komen de behoeften van de oudere en niet-oudere productiewerknemers aan bod. Tussen deze groepen maar ook binnen deze groepen zullen de behoeften, persoonlijke ervaringen, belevingen, enzovoorts met elkaar worden vergeleken. Er wordt gepoogd om een overzicht te geven van gemeenschappelijke behoeften, alsook van de meer individuele uitzonderlijke behoeften. Het doel is om op meer categoriale wijze patronen, structuren en achterliggende factoren te ontdekken, zodat in dit hoofdstuk de praktijk vergeleken kan worden met de theorie. Op deze wijze wordt een zo goed mogelijk beeld gegeven van waar men behoefte aan heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid.

4.1 Het werk van de operators

4.1.1 *Dagelijkse werkzaamheden van de operators*

De dagelijkse werkzaamheden van de operators kunnen verschillen per fabriek, aangezien FrieslandCampina meerdere werkmaatschappijen of 'business groups' heeft en veel verschillende producten produceert. Daarom wordt hier een algemeen beeld geschetst van de werkzaamheden die de operators in de fabrieken kunnen verrichten. De operators hebben een functie als *procesoperator* of *verpakkingsoperator*. Beide functies kenmerken zich door bedienings-, controle-, reinigings-, administratieve en regelwerkzaamheden, evenals werkzaamheden op het gebied van veiligheid, hygiëne en continu verbetering. De *procesoperators* sturen en controleren het proces waarbij melk wordt omgezet in een product, zoals poeder, boter, koffiemelk, een speciaalproduct, dagverse melk, vla, yoghurt of pap. Hierbij gaat het om de productbereiding, vanaf de melkontvangst waar de melkauto's de melk aanvoeren tot de melk verwerkt is tot (eind)product. De werkzaamheden kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het besturen van machines of torens, het reinigen van installaties, monsters nemen, ingrediënten oplossen, orders klaarmaken, controlerondes lopen en storingen verhelpen. Veel werk wordt door machines verricht, waarbij de procesoperators een meer controlerende functie hebben en in de regelkamers de processen besturen via beeldschermen. De *verpakkingsoperators* zijn verantwoordelijk voor het verpakkingsproces van de door de procesafdeling gemaakte producten. Verpakkingsoperators bedienen verpakkingslijnen en zorgen ervoor dat de producten verpakt worden in blikken, dozen, zakgoed of 'big bags' van 1000 kilo. De werkzaamheden kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het besturen van vulmachines, verpakkingen klaarzetten, doppen ingooien, controles uitvoeren en de machines en bijbehorende omgeving reinigen.

De werknemers opereren aan één of meerdere lijnen of machines en sommige werknemers hebben naast hun taken als operator ook extra taken, zoals heftruckchauffeur, plaatsvervangend ploegleider of vakmaninstructeur. Tevens nemen de operators bij pauzes van collega's elkaars werk over en houden zij diens processen in de gaten. Andere contacten hebben de operators met hun leidinggevende over bijzonderheden en de dagelijkse werkzaamheden en met de Technische Dienst inzake afwijkingen en storingen. Naast deze dagelijkse werkzaamheden komt het ook wel eens voor dat de operators extra bijeenkomsten hebben om bijvoorbeeld besturingsproblemen op te lossen of voor het volgen van een cursus.

Het verschilt echter ook per fabriek hoe ver het werk al geautomatiseerd is. Zo bestaan de werkzaamheden in sommige fabrieken nog uit een combinatie van computerwerk en veel handmatig werk. De operators hebben dan te maken met het oude zwaardere hand- en stortwerk en moeten bijvoorbeeld zakken openen en bij een mix gooien, sleutelwerk verrichten, tankjes koppelen, handmatig verpakkingen hoog inzetten, ingrediënten afwegen, handmatige zakcontroles doen, zakken leegschudden of handmatig monsters nemen. In de al wel ver geautomatiseerde fabrieken hebben de operators voornamelijk een controlerende functie. De processen worden vanuit de regel- of bedieningskamer, vanachter de computer, gecontroleerd en wanneer er een storing is moet er worden ingegrepen. De controlerende functie bestaat dus voornamelijk uit beeldschermwerk waarbij de processen gestuurd en gecontroleerd worden en de apparatuur het werk eigenlijk doet. Dit is dus van invloed op de zwaarte van het werk, door de automatisering worden de taken lichamelijk gezien namelijk lichter. Toch kenmerkt het werk in de fabrieken zich wel door veel (trap)lopen, van ruimte naar ruimte en verdieping naar verdieping. Dit vele lopen op trappen en bordessen, het verrichten van schoonmaakwerkzaamheden en het verhelpen van storingen vraagt een inspannende houding en kan lichamelijk zwaar zijn. Tijdens het incidenteel oplossen van processtoringen moeten de operators ook kracht uitoefenen. Daarnaast wordt er

in de fabrieken vaak gewerkt in een lawaaiige, warme en vochtige omgeving met temperatuurwisselingen en mogelijk kwalijke dampen van loog en zuur bij de reiniging. En ook bestaat de kans op letsel bij werken in nabijheid van bewegende machinedelen en tijdens schoonmaakwerkzaamheden met reinigingsmiddelen en gladde vloeren.

4.1.2 Ploegendienst

Binnen FrieslandCampina zijn de operators werkzaam in een (semi-)volcontinu dienst. Dit betekent dat er middels een ploegendienst zowel overdag, 's nachts als in het weekend gewerkt wordt. Er wordt dus op onregelmatige uren gewerkt. De grootte van de ploegen loopt uiteen en ook bestaan er verschillende ploegenroosters binnen de organisatie. Dit is afhankelijk van het wel of niet draaien van een volcontinu productie in de fabrieken, de financiën en het aantal werknemers (per ploeg). Zo bestaan er bijvoorbeeld roosters voor de 2-ploeg, 3-ploeg, 4-ploeg en 5-ploeg. Een 2-ploegenrooster ligt het meest dichtbij een normaal dagdienstrooster. Bij een 2-ploegenrooster werkt de ene ploeg de ene week bijvoorbeeld van 's ochtends tot 's middags en de andere week van 's middags tot in de avond. Het werk wordt dan overgenomen door de andere ploeg en de week erna zijn de diensten omgedraaid. Voor 3-ploegen bestaat binnen FrieslandCampina een 3-ploegenrooster. Hierbij hebben de werknemers zes dagen achter elkaar nachtdienst, de week erop zes dagen vroege dienst, gevolgd door zes dagen middagdienst. Dit is een achterwaarts roterend rooster met lange reeksen van dezelfde dienstsoort. Dit rooster is daarom te typeren als een erg zwaar rooster en de werknemers maken een werkweek van 40 uur. Binnen FrieslandCampina werkt ook een aantal operators in een 4-ploegenrooster, waarbij de productie net niet geheel volcontinu is. Het bijbehorende rooster is behoorlijk ingewikkeld en er worden verschillende varianten gebruikt. Voor 5-ploegen bestaat binnen FrieslandCampina het zogenoemde Zweedse rooster (2-2-2), waarbij de werknemers twee dagen vroege dienst (06-14u) hebben, de volgende twee dagen middagdienst (14-22u) en de daaropvolgende twee dagen nachtdienst (22-06u), gevolgd door vier dagen vrij. Dit is dus een volcontinu rooster en altijd één van de ploegen is aanwezig. De operators draaien een 33,6-urige werkweek waarbij tussen de diensten steeds minimaal 24 uur zit. Het is dan ook het meest gezonde rooster. Meer informatie over FrieslandCampina als organisatie is te vinden in bijlage 8.1.

4.2 Duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen FrieslandCampina

In het theoretisch kader, paragraaf 2.3, zijn bestaande duurzame inzetbaarheidsmaatregelen- en instrumenten vanuit de literatuur aan bod gekomen om (oudere) werknemers langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te houden, de zogenoemde 'best practices'. Deze 'best practices' vormen de kapstok voor deze paragraaf, waarin de duurzame inzetbaarheidsmaatregelen aan bod komen die in onderzoeksorganisatie FrieslandCampina worden ingezet. Hiermee wordt dan ook antwoord gegeven op deelvraag 3b: *Hoe ziet het duurzame inzetbaarheidsbeleid er in de praktijk uit in de onderzoeksorganisatie?* Om binnen FrieslandCampina te komen tot succesvol duurzame inzetbaarheidsbeleid is het van belang eerst te inventariseren welke duurzame inzetbaarheidsmaatregelen en op welke manier er reeds genomen worden en welke (nog) niet. Daarom zal er ook antwoord gegeven worden op deelvraag 3c: *Wat wordt er binnen de onderzoeksorganisatie niet gedaan wat wel qua 'best practices' wordt aanbevolen?* Vervolgens kan aan de hand van de 'best practices' en behoeften van de operators bekeken worden waar het duurzame inzetbaarheidsbeleid geoptimaliseerd kan worden zodat er een betere fit ontstaat.

Binnen onderzoeksorganisatie FrieslandCampina wordt een duurzaam inzetbare medewerker gedefinieerd als "een werknemer die het vermogen en de bereidheid heeft om gedurende zijn loopbaan gezond en functioneel te werken". FrieslandCampina hanteert hierbij een visie op duurzame inzetbaarheid waarbij het erom gaat dat de werknemers willen én kunnen werken: dat zij gemotiveerd en betrokken zijn en de juiste kennis en vaardigheden (vakmanschap) hebben. Tevens gaat het erom dat de werknemers zich gezond en energiek voelen, nu en in de toekomst. Dit sluit geheel aan op de strategie, genaamd 'Route 2020' waarvan gezondheid, welzijn en duurzaamheid belangrijke aspecten zijn. Voor meer informatie over deze strategie, zie bijlage 8.1. Er wordt uitgegaan van duurzame inzetbaarheid als de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever, waarbij wederzijds vertrouwen heerst en afspraken in overleg gemaakt worden. De werknemers hebben de verantwoordelijkheid om hun talenten te benutten, te zorgen voor een gezonde leefstijl en hun kennis en vaardigheden op peil te houden en te ontwikkelen. De verantwoordelijkheid van FrieslandCampina als werkgever is om dit te stimuleren en te faciliteren, wat gebeurt middels verschillende maatregelen en instrumenten. De verschillende maatregelen gericht op de duurzame inzetbaarheid van de werknemers zijn opgenomen in het HR-beleid. Dit vloeide voort uit de organisatiestrategie en de ambitie om een inspirerende en

betrouwbare werkgever te zijn die zorgt voor kansen, een goede en veilige werkomgeving en relevante trainingen en opleidingen (FrieslandCampina, 2012d). Voor de onderzoeksorganisatie betekent duurzame inzetbaarheidsbeleid dan ook goed HR-beleid. Om een duurzaam inzetbare workforce te realiseren zijn in 2011 twee programma's gestart: 'Employability2020' en 'Fit4Work', welke recentelijk zijn samengevoegd onder de noemer 'Fit4Work2020'. Het doel hiervan is om de duurzame inzetbaarheid van de productiewerknemers in Nederland te borgen tot en met 2020, zodanig dat de bedrijfsdoelstellingen behaald kunnen worden. Zowel qua kwaliteit als kwantiteit van werknemers, maar ook om als organisatie aantrekkelijk te zijn voor huidige en toekomstige werknemers, wegens de krapte op de arbeidsmarkt.

Om dit doel te bereiken zijn onder de paraplu van 'Fit4Work2020' verschillende deelprojecten gedefinieerd die moeten bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de fabrieksmedewerkers. Twee van deze deelprojecten richten zich voornamelijk op de instroom. Zo richt het deelproject '*Instroom uit scholen*' zich bijvoorbeeld op de samenwerking met scholen en het verbeteren van het imago van de zuivelindustrie. Op die wijze wil FrieslandCampina de schoolinstroom vanuit voedingsmiddelen opleidingen verhogen en de verwachte schaarste opvangen. Het deelproject '*Flex/Vast*' richt zich op het voor vast aannemen van goede werknemers met flexibele arbeidscontracten. Aangezien het in dit onderzoek gaat om duurzame inzetbaarheidsmaatregelen om de reeds in dienst zijnde werknemers langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te houden, zullen deze deelprojecten verder buiten beschouwing worden gelaten. De overige 'Fit4Work2020'-deelprojecten die hiertoe bijdragen komen hieronder aan bod. Tevens zet FrieslandCampina meerdere instrumenten in die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de fabriekswerknemers, maar die niet als project of instrument in het teken van 'Fit4Work2020' zijn ontwikkeld. Deze instrumenten zullen ook worden behandeld, aangezien deze ook bijdragen aan de gezondheid, motivatie en/of kennis en vaardigheden van de werknemers.

4.2.1 Gezondheid en vitaliteit

Op het gebied van gezondheid en vitaliteit wordt er door FrieslandCampina veel actie ondernomen. Er wordt veel geïnvesteerd in gezondheids- en vitaliteitsprogramma's en FrieslandCampina realiseert een geïntegreerd gezondheidsbeleid, met als doel fitte werknemers en een gezonde en veilige werkomgeving. Als onderdeel van het gezondheidsbeleid wordt ingezet op de pijlers: preventie, arbeidsomstandigheden en verzuim & re-integratie (FrieslandCampina, 2012a). Voorheen werd het gezondheidsbeleid voornamelijk decentraal ingevuld waardoor er veel verschilde tussen de locaties. Onlangs is er een centrale gids uitgekomen met verschillende instrumenten op het gebied van gezondheid: een werkgeverspakket met (arbeids)gerelateerde zorg uitgegeven door Avéro Achmea. FrieslandCampina wil haar werknemers fit houden en ongelukken op het werk voorkomen. Om dit te realiseren worden de arbeidsomstandigheden en de werkplekken regelmatig onderzocht en kunnen werknemers input leveren om deze te verbeteren. Benodigde ergonomische aanpassingen om de fysieke belasting te verlagen worden altijd serieus overwogen. Om het werk te verlichten kunnen werknemers gebruikmaken van tilhulpen en kunnen minder grote hoeveelheden tegelijk gehanteerd worden. In de wat nieuwere fabrieken zijn tevens liften, verstelbare plateau'tjes en meer geautomatiseerde machines om het werk te verlichten. Daarnaast krijgen de werknemers zo nu en dan een cursus over verbetering van de til- of werkhouding en zijn de bureaustoelen en schermen in de regelkamers verstelbaar. Op het gebied van veiligheid worden veiligheidstrainingen gegeven en zijn de werknemers verplicht beschermingsmiddelen te dragen zoals een helm, gehoorbescherming, speciale schoenen en een veiligheidsbril.

Om een gezonde leefstijl van de werknemers te bevorderen kunnen werknemers vrijwillig deelnemen aan een health check of periodiek medische keuring, uitgevoerd door de arbodienst. Hiermee brengt FrieslandCampina de leefstijl, het werkvermogen en de gezondheidsrisico's van de werknemers in kaart (FrieslandCampina intranet, 2013). Ook worden vanuit de gids verschillende trainingen, voorlichting en workshops geboden gericht op de leefstijl, gezonde voeding, gezond bewegen, omgaan met agressie, alcoholpreventie en de werk-privébalans, ook specifiek voor ploegenwerkers. Werknemers hebben daarnaast de mogelijkheid tot persoonlijke coaching en behandeling van bijvoorbeeld een diëtist, fysiotherapeut of bedrijfsarts (Avéro Achmea, 2013). Op behoorlijk wat locaties wordt tevens een fitnessregeling of fitpas geboden. Werknemers kunnen dan met korting naar een sportschool in de plaats waar de fabriek van FrieslandCampina gevestigd is. Zo nu en dan worden op sommige locaties ook sportactiviteiten georganiseerd zoals een hardlooppwedstrijd, fietstocht of een tennis-, voetbal- of volleybaltoernooi. Er wordt echter nog onderzocht of alle locaties een bedrijfsfitnessregeling kunnen krijgen en of het mogelijk is om een fietsregeling aan te bieden. Men is binnen FrieslandCampina ook bezig om adviezen te ontwikkelen voor locaties over bijvoorbeeld de inrichting van de catering. Nu verschilt het namelijk nog per locatie hoeveel gezond voedsel wordt aangeboden in het bedrijfsrestaurant.

Zo staan er in sommige kantines alleen cup-a-soup automaten, maar zijn in andere kantines wel broodjes gezond en dergelijke te koop.

Qua roostering wordt er al veel gewerkt in het reeds uitgelegde Zweedse rooster. Dit is voor de ploegen het meest gezonde rooster aangezien het een kort-cyclisch voorwaarts roterend rooster is met maximaal twee aaneengesloten nachtdiensten en voldoende rusttijd tussen twee diensten in. Het is vaak de teamleider of ploegchef die een vaste roosterindeling maakt, waarbij werknemers zeer ver vooruit weten wanneer zij moeten werken. Mocht een werknemer behoefte hebben aan roosteraanpassingen dan kan er tussen de ploegen onderling geruild worden van dienst. Het verschilt echter wel per ploeg hoe vaak en makkelijk dit gebeurt. En ook vindt dit meer ad hoc plaats en niet structureel. Tevens is het binnen een paar locaties mogelijk dat de werknemers een (voorkeurs)rooster kiezen waarin zij het liefst willen werken. De operators krijgen dan de keuze uit twee soorten roosters die door de roostercommissie worden voorgesteld. Vervolgens stemmen de operators en wordt democratisch het rooster gehanteerd dat de meerderheid van de stemmen heeft gekregen. Echt meer vaste roosteraanpassingen voor een individuele werknemer zijn vooralsnog eigenlijk alleen wegens gezondheidsredenen of op medische gronden mogelijk.

4.2.2 Motivatie

Ook op het gebied van motivatie onderneemt FrieslandCampina actie. Wat betreft het aantrekkelijker maken van bepaalde functies of taken bestaat er niet voor alles formeel beleid en verschilt het per locatie, ploeg en werknemer in hoeverre dit mogelijk is en ook daadwerkelijk gebeurt. Wat betreft taak- of functieroulatie en de creatie van generieke functies wordt er binnen FrieslandCampina toegewerkt naar meer 'allround' operators. Operators worden opgeleid tot 'allround' operators wat inhoudt dat zij op meerdere units of lijnen inzetbaar zijn. Middels een roulatiesysteem rouleren de werknemers dan bijvoorbeeld per dag of ploegencyclus van bedieningskamer, lijn of machine. Binnen sommige locaties zijn de werknemers hierdoor inzetbaar op 2 of zelf 5 of 6 verschillende lijnen. Het verschilt echter nog per locatie in hoeverre de werknemers al daadwerkelijk 'allround' zijn. Op het gebied van taakverbreding zijn sommige werknemers ook in staat om naast hun reguliere werk als operator bepaalde storingen of problemen op te lossen, een meer technisch aspect. En ook komt het in de praktijk voor dat een werknemer verticaal gezien meer taken erbij krijgt. Bijvoorbeeld door af en toe taken van de teamleider op zich te nemen waarbij de werknemer meer kan regelen en sturen of door extra relaties in te bouwen. FrieslandCampina is er wel mee bezig om dit meer structureel te organiseren en in beleid vast te leggen. De organisatie heeft namelijk behoefte aan flexibele werknemers. Door middel van training en opleiding zullen de werknemers multi-inzetbaar worden en meer verschillende taken kunnen uitvoeren. Dit wordt binnen de organisatie 'allroundschap' genoemd, waardoor werknemers makkelijker uitwisselbaar zijn tussen lijnen en afdelingen (FrieslandCampina intranet, n.d).

Wat betreft de arbeidsverhoudingen of arbeidsrelaties hebben sommige locaties een personeelsvereniging. Om de saamhorigheid te versterken organiseert de personeelsvereniging verschillende activiteiten zoals personeelsfeesten of uitstapjes voor de werknemers. Onderdeel van de arbeidsrelaties is ook dat er voldoende communicatie en informatievoorziening plaatsvindt. Binnen FrieslandCampina wordt via een intern communicatieproces gepoogd om belangrijke organisatie-informatie te communiceren naar alle werknemers. Dit gebeurt op verschillende manieren: via intranet, e-mail, post op het huisadres en via lijncommunicatie door middel van bijvoorbeeld werkoverleg en kantinebijeentkomsten. Tevens worden er regelmatig nieuwsletters gepubliceerd en zijn 'teambriefs' geïmplementeerd (FrieslandCampina, 2012b). Naast de informatievoorziening en communicatie kunnen de werknemers inbreng leveren door lid te worden van de OR of OC of door deel te nemen aan projecten. Bijvoorbeeld via het World Class Operations Management (WCOM)-systeem worden de werknemers betrokken bij continu verbeteringen. Onder andere op het gebied van veiligheid en milieu of training en educatie worden werknemers betrokken bij de verbetering van delen van de processen die uitgevoerd moeten worden (FrieslandCampina intranet, 2013). Hierbij kunnen de werknemers zelf ook ideeën aandragen en dus invloed uitoefenen op de eigen werkzaamheden en beleid.

Een andere manier van medezeggenschap en betrokkenheid wordt gerealiseerd door het houden van werkoverleggen, welke op veel locaties en afdelingen van FrieslandCampina gehouden worden. Tijdens een werkoverleg wisselen werknemers met hun leidinggevende informatie en meningen uit over alles wat te maken heeft met het werk of de werksituatie. Op deze wijze hebben de werknemers dus invloed en inspraak. De frequentie en de uitvoering van de werkoverleggen verschilt echter sterk per afdeling en locatie, hier bestaat geen consistent beleid voor. Daarom is in 2011 binnen FrieslandCampina het initiatief genomen om het werkoverleg onder voldoende aandacht te brengen en op een frequente gestructureerde, gestandaardiseerde manier te laten uitvoeren. Zo'n werkoverleg wordt een energie

werkoverleg genoemd met als doel dat de werknemer er energie van krijgt. Uitgangspunt is dat de werknemers geïnvolveerd zijn bij thema's op lokaal- en ondernemingsniveau aangezien zowel operationele als beleidsmatige thema's worden besproken. Het frequent houden van energieke werkoverleggen draagt tevens bij aan het creëren van een continu lerende en zich ontwikkelende organisatie (FrieslandCampina, 2012c). Dit alles heeft een motiverende werking.

4.2.3 Kennis en vaardigheden

Om de kennis en vaardigheden van de werknemers op peil te houden en te verbeteren biedt FrieslandCampina veel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. De organisatie wil het leren en ontwikkelen van de werknemers stimuleren en stelt daarom middelen ter beschikking voor het volgen van een studie. Voorheen hanteerde iedere productielocatie de eigen manieren en opleidingsprogramma's om de werknemers op te leiden. Middels deelproject 'Opleidingen' van 'Fit4Work2020' wordt een gestandaardiseerd opleidingsplan ontworpen en geïmplementeerd voor de productiemedewerkers. Het doel hiervan is om de nieuwe en huidige werknemers op te leiden tot multi-inzetbare werknemers (FrieslandCampina intranet, n.d). Zo bestaat er een Operations Academy voor de functiegerichte ontwikkeling van de operators. De werknemers kunnen bij de HR-manager of opleidingscoördinator aangeven aan wat voor soort ontwikkeling en bijbehorende opleiding(en) zij behoefte hebben. Allereerst kunnen werknemers wettelijke en essentiële studies in en voor de huidige functie volgen om deze goed uit te kunnen (blijven) voeren. Deze studiekosten worden 100% door de organisatie vergoed. De lessen vinden zoveel mogelijk onder werktijd plaats en wordt dus als zodanig beloond, met voldoende rusttijd voor ploegenwerkers. Ten tweede kunnen werknemers loopbaangerichte studies volgen. Dit zijn opleidingen of cursussen die geen direct verband houden met de huidige functie maar die waarde hebben voor een mogelijk toekomstige functie. Studiekosten worden vergoed en, afhankelijk van of het opleidingsverzoek vanuit de werknemer of de werkgever is gekomen, wordt de studie buiten of tijdens werktijd gevolgd. Ten derde kunnen werknemers persoonlijke studies volgen met een toegevoegde waarde voor FrieslandCampina. Hieronder worden opleidingen verstaan die werknemers op eigen initiatief volgen en die betrekking hebben op het vakgebied. Deze cursussen of opleidingen worden in eigen tijd gevolgd en studiekosten worden voor 50% vergoed (FrieslandCampina intranet, n.d.).

Opleidingen of cursussen kunnen bijvoorbeeld gaan over procestechniek, levensmiddelentechnologie, proceskwaliteit, Excel, computers, poeder maken voor gevorderden, filtratie, onderhoud, veiligheid, hygiëne, kleine blusmiddelen en heftruckbesturing. De duur van de cursussen loopt sterk uiteen van ééndagssessies tot twee jaar durende opleidingen en ook verschilt het per cursus of deze vooral praktisch of theoretisch is of een combinatie van beide. De manier van leren kan dus op verschillende manieren plaatsvinden, bijvoorbeeld door een cursus, training of opleiding klassikaal te volgen buiten FrieslandCampina bij een erkend instituut of binnen FrieslandCampina, door training 'on the job', stage lopen, vakliteratuur lezen, beurs- of seminarbezoek of door te leren van collega's (FrieslandCampina intranet, n.d). Tevens kan er gebruik gemaakt worden van e-learning en zijn werkinstructies beschikbaar op intranet.

Naast het bieden van opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden wil FrieslandCampina middels ontwikkelingsgerichte POP/functioneringsgesprekken werken aan een ontwikkelingsgerichte organisatie. In 2012 is het voorstel gekomen voor de implementatie van uniforme functioneringsgesprekken voor alle operators, middels deelproject 'Ontwikkelingsgerichte functioneringsgesprekken' van 'Fit4Work2020'. Voorheen bestond er geen consistent beleid in het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er bestond variatie van totaal geen gespreksvoering, matige uitvoering tot locaties waar de gesprekken af en toe of zeer consequent twee keer per jaar plaatsvonden. Vanaf 2014 moeten de ontwikkelingsgerichte functioneringsgesprekken geïmplementeerd en geborgen worden in de organisatie. In deze gesprekken dienen resultaatdoelstellingen, competentiedoelstellingen, beoordeling van het functioneren, groeipotentieel, ontwikkelingsafspraken, persoonlijk ontwikkelingsplan, terugkoppeling over vorige gesprekken, vitaliteit en overige onderwerpen aan bod te komen. Het gaat om de dialoog tussen werknemers en de organisatie waarbij het huidige en toekomstige functioneren en de ontwikkelingsmogelijkheden worden besproken en vastgelegd. De gesprekken dragen dus bij aan de ontwikkeling en vaardigheden van de werknemers, maar ook aan de betrokkenheid en vitaliteit (FrieslandCampina, 2013).

Wat betreft de uitvoering van mentorfuncties draagt op redelijk wat locaties een aantal oudere operators mentorschap over nieuwe werknemers om hen in te werken. Op deze wijze leert de nieuwe werknemer 'on the job' en treedt de oudere werknemer op als coachende en begeleidende mentor of opleider. De uitvoering van mentorfuncties vindt bij FrieslandCampina momenteel niet op formele vastgelegde wijze plaats. Zo is het op de meeste locaties niet in beleid vastgelegd maar wordt het

initiatief door de ploegenwerkers zelf genomen of wordt dit soms door de leidinggevende bepaald. Het inleren van jongere werknemers is vaak een tijdelijke extra taak in plaats van dat het als constante functie uitgevoerd wordt. De begeleiding gebeurt dan uiteenlopend van een aantal weken tot een aantal maanden, totdat een andere werknemer dit overneemt of de nieuwe werknemer opgeleid is. Toch is het op een paar locaties door de teamleiders of vanuit HR geïnitieerd en worden er mensen voor aangewezen om een nieuwe werknemer in te leren. Zo kan de leidinggevende een mentor aanwijzen die als eerste aanspreekpunt fungeert voor inhoudelijke vragen gedurende de eerste drie maanden. Ook is er bijvoorbeeld een locatie waar de oudere werknemers anderhalf jaar voor hun pensioen tot en met het daadwerkelijke pensioen mentorschap dragen over een jonge nieuwe werknemer. De mentor is verantwoordelijk voor het begeleiden en opleiden van de nieuwe werknemer die leert via formele training en training 'on the job'. De mentor geeft uitleg over de organisatie, de afdeling, de strategie, missie, visie, de huisregels, de veiligheid, het intranet en functiespecifieke systemen en de werkzaamheden.

Vooralsnog vinden intervisiebijeenkomsten binnen FrieslandCampina vooral plaats binnen dezelfde afdeling of locatie. Buiten de eigen afdeling of locatie is eigenlijk geen sprake van intervisiebijeenkomsten en bijbehorende kennisuitwisseling op operatorniveau. Er is gestart met intervisie voor leidinggevendenden als methode om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, maar voor de operators vindt intervisie niet op formele wijze plaats. Intervisie gebeurt voornamelijk op een minder formele wijze doordat de operators eens in de zoveel tijd met elkaar in contact komen en over het werk en bijbehorende problemen of innovaties praten, bijvoorbeeld tijdens ploegenoverleg, unitoverleg of lunchdagen. Ook kan een vorm van intervisie tijdens het reeds besproken werkoverleg plaatsvinden, door een bepaalde casus of werksituatie te bespreken waarbij de werknemers kennisdelen, van elkaar leren en elkaar tips geven. Dit blijft echter beperkt tot de eigen afdeling en locatie.

4.2.4 Alternatief werk

Op het gebied van alternatief werk bestaat er binnen FrieslandCampina ten eerste een mobiliteitscentrum om werknemers intern van werk naar werk te helpen. Het mobiliteitscentrum wordt echter alleen ingezet om werknemers voor wie een functie inhoudelijk wijzigt of vervalt te helpen bij het vinden van een passende baan, als uitgangspunt van het Sociaal Plan. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn na een fusie, reorganisatie of sluiting van een locatie. Door middel van het herplaatsen van werknemers streeft de organisatie er naar om zoveel mogelijk werknemers binnen het bedrijf opnieuw aan het werk te helpen om hun talent en kennis te behouden (FrieslandCampina intranet, n.d). Het mobiliteitscentrum wordt eigenlijk niet in het kader van de duurzame inzetbaarheid ingezet, om oudere werknemers die behoefte hebben aan een andere (rustigere) functie intern een andere functie aan te bieden. Ten tweede is demotie ook mogelijk binnen de onderzoeksorganisatie. Oudere werknemers kunnen bijvoorbeeld in stappen afbouwen. Dit vindt in de praktijk wel eens plaats wegens een minder goede functievervulling, maar dit gebeurt niet als duurzame inzetbaarheidsmaatregel.

4.2.5 Ontzietmaatregelen

In de cao die van toepassing is op de operators van FrieslandCampina zijn verschillende ontzietmaatregelen opgenomen voor oudere werknemers. Zo hebben werknemers van 55 jaar en ouder geen verplichting meer tot overwerk. Tevens kan een ploegenwerker middels een 58-jarigenregeling op eigen verzoek korter gaan werken. Er wordt dan een rooster vastgesteld waarin de verkorte wekelijkse arbeidsduur van de werknemer is vastgelegd. De arbeidsduur kan verkort worden tot 32 uur. Wat voor werknemers in een 5-ploegendienst betekent dat ze 1,6 uur per week minder kunnen werken. Over de niet gewerkte uren ontvangt de werknemer 73,1% van het tijdloon. Ook hebben werknemers vanaf 60 jaar recht op meer vakantie-uren en kunnen werknemers van 61 jaar en ouder op eigen verzoek extra vrije uren opnemen. De werknemer ontvangt over de opgenomen extra vrije uren 85% van het tijdloon voor die uren (Cao voor de zuivelindustrie, 2012-2014).

Deze ontzietmaatregelen lijken aan oudere werknemers gunstigere arbeidsvoorwaarden toe te kennen dan aan jongere werknemers. Daarom is in de cao reeds opgenomen om het thema van duurzame inzetbaarheid nader uit te werken. Zo heeft de werkgever in het kader van duurzame inzetbaarheid een inspanningsverplichting om op verzoek van de werknemer van 55 jaar of ouder, het werken in een voor hem of haar minder belastend(e) rooster(s) en/of functie(s) te faciliteren. Hierbij valt te denken aan werken in een ander ploegendienstrooster of een overstap naar een dagdienstfunctie. Mocht dit leiden tot een inkomensachteruitgang dan ontvangt de werknemer hiervoor een financiële compensatie (Cao voor de zuivelindustrie, 2012-2014). Tevens kunnen alle werknemers, ongeacht leeftijd, een verzoek indienen om meer of minder te gaan werken, zodat zij werk en privé beter op elkaar kunnen afstemmen. FrieslandCampina kan zo'n verzoek alleen afwijzen als er door de

arbeidsduuraanpassing ernstige problemen zouden ontstaan, bijvoorbeeld omdat niemand het werk kan overnemen wanneer een werknemer minder gaat werken (FrieslandCampina intranet, 2013).

4.2.6 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat binnen FrieslandCampina al veel maatregelen genomen worden op het gebied van duurzame inzetbaarheid en onderliggende aspecten. Wanneer deze maatregelen vergeleken worden met de 'best practices' vanuit de literatuur, kan geconcludeerd worden dat FrieslandCampina een aantal duurzame inzetbaarheidsmaatregelen nog (bijna) niet inzet. Zo wordt binnen de organisatie vanuit de duurzame inzetbaarheidsgedachte nog eigenlijk geen invulling gegeven aan duobanen of triobanen, demotie, een klussenbank of mobiliteitspool. Ook een formele functie als mentor bestaat nog niet, evenals het gebruik van 'I-deals' als duurzame inzetbaarheidsinstrument. Wat betreft de maatregelen die wel genomen worden binnen FrieslandCampina is het belangrijk om te vermelden dat veel van deze duurzame inzetbaarheidsmaatregelen en –instrumenten nog in ontwikkeling zijn. Tevens verschilt het per locatie hoe ver men al is met de implementatie en het gebruik ervan, wegens de decentrale invulling in plaats van een structurele en gestandaardiseerde invulling. Omdat binnen FrieslandCampina veel duurzame inzetbaarheidsinstrumenten nog in ontwikkeling zijn en omdat pas recentelijk wordt toegewerkt naar een meer centraal beleid, zijn nog niet alle werknemers op de hoogte van de acties op het gebied van gezondheid en vitaliteit, motivatie en kennis en vaardigheden. Zo wordt door een aantal werknemers aangegeven dat zij niet weten welke acties FrieslandCampina onderneemt of er persoonlijk niks van merken. Dit, tezamen met het ontbreken van een aantal maatregelen, maakt het des te interessanter om te kijken op welke punten FrieslandCampina het duurzame inzetbaarheidsbeleid kan optimaliseren. Het is voor de onderzoeksorganisatie namelijk zeer gewenst dat onderzocht wordt op welke wijze het duurzame inzetbaarheidsbeleid geoptimaliseerd kan worden en *of en hoe* er behoefte is aan invulling van de nog ontbrekende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen.

4.3 Behoeften op het gebied van het duurzame inzetbaarheidsbeleid

De pensioenleeftijd wordt stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar en de vraag is of dit in de toekomst niet nog hoger komt te liggen. Werknemers moeten dus langer doorwerken, zo ook de operators binnen FrieslandCampina. Uit de interviews bleek dat slechts drie van de achttien operators echt tot de verhoogde pensioenleeftijd van 67 jaar willen en kunnen werken. De overige participanten treden liever eerder uit. Dit sluit aan bij de bestaande trend dat oudere productiewerknemers veelvuldig gebruik maakten van regelingen om eerder te stoppen zoals de vut, het prepensioen of ontzierenregelingen. De meest genoemde leeftijd waarop de geïnterviewde operators met (pre-)pensioen zouden willen gaan is 64 jaar, als de financiële situatie dit toelaat. Voornamelijk de gezondheid speelt hierin een belangrijke rol. Zo wordt het werken in ploegendienst door behoorlijk wat werknemers zwaar gevonden en wil men graag nog gezond zijn na het pensioen, zo werd aangegeven in de interviews. Het hebben van een goede gezondheid, lichamelijke en geestelijke fitheid, wordt het belangrijkste gevonden in het willen en kunnen blijven werken tot op latere leeftijd. Tevens speelt de lange arbeidsduur mee. Na zo'n 40 jaar gewerkt te hebben vinden de werknemers het wel lang genoeg en willen zij gaan genieten van hun privéleven met bijbehorende hobby's. Onderwerp van de interviews was dan ook welke behoeften de werknemers hebben om toch langer door te werken en duurzaam inzetbaar te blijven. In deze resultatensectie wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds oudere werknemers en anderzijds niet-oudere werknemers. Voor elke groep komt allereerst per aspect van duurzame inzetbaarheid de status quo (eigen beoordeling van de werknemers op dit moment) aan bod, gevolgd door de behoeften die deze werknemers hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheidsbeleid. Het is belangrijk om te weten hoe de werknemers het vinden staan met hun eigen duurzame inzetbaarheid (de status quo) om daaropvolgend de bijbehorende behoeften naar voren te brengen. Na de behoeften op deze gebieden komen de behoeften aan de meer overkoepelende duurzame inzetbaarheidsmaatregelen aan bod. In principe zullen de behoeften zoals deze nu ervaren worden, worden geregistreerd. Maar vanwege het karakter van de open gesprekken, zijn uiteraard ook suggesties voor verbeteringen aan bod gekomen. Waar relevant zullen deze worden benoemd. Hiermee zal dus zowel antwoord gegeven worden op deelvraag 2: *Wat zijn de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?* als op deelvraag 4: *In hoeverre hebben oudere en niet-oudere werknemers behoefte aan invulling van de ontbrekende aspecten (i.c.m. antwoord op 3c) en verbetering van de bestaande maatregelen om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren?*

4.3.1 Oudere werknemers

In deze paragraaf van de resultatensectie komen de bevindingen en analyses van de groep oudere werknemers aan bod. Oftewel de groep operators met een leeftijd boven de 50 jaar. Er wordt dus antwoord gegeven op deelvraag 2a: *Wat zijn de behoeften van oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?* en deelvraag 4: *In hoeverre hebben oudere werknemers behoefte aan invulling van de ontbrekende aspecten (i.c.m. antwoord op 3c) en verbetering van de bestaande maatregelen om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren?*

Gezondheid en vitaliteit

Status quo

Ongeveer de helft (6 van de 11) van de oudere werknemers geeft aan zich nog gezond en vitaal te voelen. Deze werknemers voelen zich daarbij nog energiek en fit genoeg om het werk te doen met geen tot weinig last van ziekten of gezondheidsklachten. Zij ervaren dan ook (nog) geen bijbehorende beperkingen in de uitvoering van het werk. De andere helft (5 van de 11) van de oudere werknemers beoordeelt de eigen gezondheid en vitaliteit echter wat minder goed. Deze werknemers ervaren regelmatig ongemakken, bijvoorbeeld op het gebied van de conditie, last van de voeten, knieën of andere gewrichten, nek- en schouderklachten en vermoeidheid. Een aantal van hen voelt zich hierdoor ook belemmerd in de uitvoering van het werk. Naar verwachting worden bepaalde werkzaamheden naarmate men ouder wordt namelijk als moeilijker en lichamelijk zwaarder ervaren. Bijvoorbeeld het tillen van zwaardere zakken wordt lastiger, evenals het werken in een soms onhandige of gebogen houding, hand- en stortwerk, klim- en klauterwerk, het vele lopen, het langdurig staan, het nemen van opstapjes en trapjes, het tillen, het hoge reiken en de schakeling tussen de verschillende diensten. Ook storingen kunnen het werk zwaarder maken, wanneer werknemers dan handmatig zakken of pallets moeten optillen. Naast het ouder worden en daarmee de leeftijd wordt echter ook verwezen naar een andere onderliggende factor, namelijk de lange functieduur die sommige werknemers hebben. Hierover wordt bijvoorbeeld het volgende gezegd:

“Maar ik bedoel maar het arbeidsverleden: het lichaam gaat langzamerhand, is op een gegeven moment aan slijtage onderhevig zeg maar. Al die jaren van het sjouwen en het werken. We staan er niet bij stil maar op een gegeven moment gaat het lichaam toch wel..., net als persoonlijk dan het kraakbeen tussen mijn wervels is zeer minimaal.” (P10, 57 jaar)

Wat tevens niet verrassend is, is dat de meeste (9 van de 11) oudere werknemers aangeven dat het werken in ploegendienst af en toe zwaar kan zijn. Het lichaam komt namelijk steeds weer in een ander ritme, wat van invloed is op de biologische klok van de werknemers. Alle oudere werknemers, op één na, geven aan moeite te hebben met slapen of met een bepaalde dienst. Het is interessant dat hier eigenlijk twee soorten mensen te onderscheiden zijn, namelijk de oudere werknemers die moeite hebben met de nachtdienst (te typeren als ochtendmensen) en de oudere werknemers die moeite hebben met de vroege dienst (te typeren als avondmensen). De ochtendmensen ervaren slaapproblemen na een nachtdienst en hebben moeite om na een nachtdienst weer in het normale ritme te komen. Slaperigheid en vermoeidheid worden als verschijnsel genoemd, wat zich voor één oudere werknemer vertaalt in problemen tijdens het naar huis toe rijden. Deze werknemer zelf, en volgens hem meer van zijn collega's, hebben moeite om achter het stuur wakker te blijven. De avondmensen vinden het vroege opstaan 's ochtends erg moeilijk, zeker wanneer zij een lange reistijd hebben en het buiten nog erg donker is. Dit verstoort beiden het biologische ritme. Genoemde slaapproblemen lijken versterkt te worden wanneer oudere werknemers nog in een 4-ploegenrooster werkzaam zijn. De oudere werknemers die in dit rooster werkzaam zijn, geven aan dat de reeks aaneengesloten vroege of nachtdiensten met de slaapproblemen tussendoor hen soms afbreekt. Ze hebben bijvoorbeeld te weinig hersteltijd na een aantal nachtdiensten en de daarop volgende vroege dienst, omdat het 4-ploegenrooster geen kort-cyclisch voorwaarts roterend rooster is. Oudere werknemers in dit rooster kunnen na een nachtdienst overdag vaak niet lang genoeg slapen om ook daadwerkelijk uitgerust te zijn, waardoor zij vermoeidheid ervaren.

Naast lichamelijk zwaar, wordt het werk door een aantal (8 van de 11) oudere werknemers soms ook als mentaal zwaar ervaren. Zo wordt aangegeven dat het af en toe wel eens stressen is als zich problemen of storingen voordoen en dit van invloed is op de productie. Ook wordt door een werknemer aangegeven dat er wel eens irritaties ontstaan doordat er met een aantal mensen in een kleine ruimte gewerkt wordt. Dat de oudere werknemers het beeldschermwerk en de concentratie die dit vraagt, soms als mentaal zwaar ervaren, bevestigt de verwachtingen (paragraaf 2.4). Daarnaast wordt aangegeven dat de soms vele werkzaamheden en handelingen tegelijk, stress oplevert. Bijvoorbeeld het bijhouden van

meerdere lijnen, fouten corrigeren en het in orde hebben van het papierwerk, orders en boekingen. In vergelijking met de bevindingen uit de literatuur is dit ook niet verrassend aangezien oudere werknemers problemen met de concentratie en complexe informatieverwerking kunnen ondervinden. Ook al is dat het geval, dan nog verschilt het wel per persoon in hoeverre het werk mentaal zwaar gevonden wordt. Zo geeft een aantal werknemers aan dat zij er wel mee om kunnen gaan, zich niet (meer) gek laten maken en eventueel hulp van collega's inschakelen. Dit sluit aan bij de stressbestendigheid, kenmerkend voor oudere werknemers. Een onderliggende factor die tevens van invloed lijkt te zijn op de mentale gezondheid van de oudere werknemers is de economische status. Op één locatie wordt het werk namelijk mentaal zwaarder ervaren, omdat deze locatie zich wegens de verdwijnende afzetmarkt van de producten en de economische crisis in zwaar weer bevindt. De werkdruk en de onzekerheid hebben hier een slechte invloed op de mentale gesteldheid van de werknemers. Op deze locatie moet relatief nog veel handmatig lichamelijk zwaarder werk uitgevoerd worden en ook moeten de operators veel handelingen tegelijk doen, twee zaken waar oudere werknemers juist meer moeite mee hebben. Doordat er op personeel bezuinigd wordt krijgen de werknemers ook steeds meer activiteiten bij hun functie. Soms is het zelfs lastig om tussendoor pauze te nemen omdat de productie dan sneller in de soep kan lopen. Een oudere werknemer geeft aan dat de werkdruk zijn collega's hier parten gaat spelen.

Ondanks dat uit de literatuur naar voren kwam dat ploegenwerkers er vaker een ongezonde leefstijl op nahouden met meer gebruik van tabak, cafeïne en alcohol en minder fysieke inspanning, let toch iets meer dan de helft (6 van de 11) van de oudere werknemers behoorlijk op een gezonde leefstijl. Om de eigen gezondheid en vitaliteit op peil te houden ondernemen de oudere werknemers op verschillende manieren zelf redelijk wat actie. De eigen verantwoordelijkheid wordt hiermee door de meeste werknemers dan ook erkend. Zo zijn zij buiten het werk (veel) in beweging door bijvoorbeeld te sporten, de hond uit te laten of te tuinieren. En ook wordt er gelet op gezonde voeding en voldoende rust. De andere oudere werknemers (5 van de 11) geven aan eigenlijk weinig specifiek te doen op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Op het werk wordt wel behoorlijk wat gelopen maar buiten het werk wordt er eigenlijk weinig aandacht aan geschonken. Dit blijkt ook uit onderstaande citaten:

“De enige sport die ik doe is voetballen kijken.” (P9, 56 jaar)

“Ik heb het vrij druk, ik ben met van alles en nog wat bezig. Ja ik heb het gevoel dat ik het bepaalde momenten, bepaalde tijden van het jaar behoorlijk druk heb en dan zit ik niet op sport te wachten. Verspilling van mijn tijd.” (P6, 56 jaar)

Voor deze werknemers lijkt het werken in ploegendienst een factor te zijn die van invloed is op de ontbrekende behoefte aan sporten. Aangegeven wordt namelijk dat het soms te zwaar of vermoeiend is om na het werk te gaan sporten. En heeft het werken in ploegendienst sociale gevolgen, zo is het wegens het onregelmatige rooster bijvoorbeeld moeilijk om lid van een sportvereniging te zijn. De vrije tijd valt vaak op andere momenten.

Behoeften

Gezondheid als onderdeel van duurzame inzetbaarheid wordt door de oudere operators erg belangrijk gevonden. Een goede gezondheid wordt dan ook als een zeer belangrijke voorwaarde gezien om langer te kunnen doorwerken in de ploegendienst. Zoals bij de status quo al bleek gaat de lichamelijke gesteldheid en het slaappgemak achteruit met het ouder worden en wordt de ploegendienst behoorlijk zwaar gevonden, wat aansluit bij de bevindingen uit de literatuur. De oudere werknemers willen ook na hun pensioen nog een gezond lichaam hebben en zich fit voelen, om te kunnen genieten van het leven. Als het lichamelijk en geestelijk allemaal nog goed gaat kan en wil men wel langer door werken. Verschillende behoeften komen dan ook naar voren over hoe hieraan bijgedragen kan worden door FrieslandCampina.

Aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden

Zoals reeds naar voren kwam ervaart een aantal oudere werknemers aspecten van het werk (tillen, klim- en klauterwerk, opstapjes, veel lopen, onhandige houding, etc.) als lichamelijk zwaar. Hierbij aansluitend en naar verwachting komt een ondersteuningsbehoefte naar voren, middels aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden en werkplek(ken). FrieslandCampina onderneemt op dit gebied al redelijk wat actie, er zou volgens de oudere werknemers echter meer gedaan kunnen worden om de fysieke belasting van het werk te verminderen. Ten eerste geven 6 van de 11 oudere werknemers aan dat op het gebied van werkplekinrichting er behoefte is aan verstelbare werkhoogtes. Een aantal oudere

werknemers heeft door de werkhouding namelijk nek-, rug-, of schouderklachten. Omdat de operators onderling flink in lengte verschillen en omdat er meerdere operators op dezelfde werkplek werkzaam zijn, zijn verstelbare werkplekhoogtes belangrijk. Bij de machines, de lijnen, wordt voornamelijk staand werk verricht, waarbij het zowel voor iemand van 1.60 meter als voor iemand van 2.00 meter in een goede houding uit te voeren moet zijn. Dit blijkt nu niet overal het geval, waarschijnlijk omdat hier bij de inrichting van de fabriek destijds niet goed is over nagedacht. Op sommige werkplekken moet boven de macht getild of gereikt worden, bijvoorbeeld bij het plaatsen van verpakkingen op een bepaalde hoogte. Hier is dus behoefte aan verstelbare werkplekhoogtes, maar ook in de regelkamers waar het voornamelijk zitwerk is, kunnen de werkplekken (verstelbaarheid van stoelen, beeldschermhoogtes en bureaus) verbeterd worden. In een aantal fabrieken is het al mogelijk om de werkplekken in de regelkamers te verstellen, maar omdat er meerdere operators tegelijk achter zitten wordt het alsmaar verstellen van bijvoorbeeld veertien beeldschermen als een belemmering ervaren. Hier lijken dus voornamelijk de samenwerkingsvorm en de automatisering bepalend te zijn voor de mogelijkheden. De vorm waarin samengewerkt wordt betreft het werken in ploegen, waarbij de werknemers elkaar afwisselen en waardoor verstelbare werkplekhoogten, zoals stoelen, bureaus en plateaus, nodig zijn. Ook de mate van automatisering van de werkzaamheden in een fabriek speelt mee. Behoefte aan aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden heerst voornamelijk onder de oudere werknemers die werkzaam zijn in de wat oudere fabrieken. In de oudere fabrieken zijn minder werkzaamheden geautomatiseerd, en daarmee moet er meer lichamelijk zwaarder werk worden uitgevoerd.

Ten tweede bleek al dat het werk af en toe nog uit zwaarder til- en stortwerk kan bestaan. Bij dit handmatige zwaardere werk hebben een paar (4 van de 11) oudere werknemers behoefte aan tilhulpen of dat zij kunnen werken met lichtere materialen of kleinere hoeveelheden tegelijk. Tevens zouden volgens de werknemers de handmatige controles en het handmatig storten of leegschudden van zakgoed minder zwaar gemaakt kunnen worden. Er is behoefte om dit minder vaak te hoeven doen of dat hierbij tilhulpen gebruikt kunnen worden. Nu zijn in de meeste fabrieken wel tilhulpen beschikbaar maar volgens de operators wordt hier niet altijd gebruik van gemaakt. Zo zijn er tilhulpen en manipulators om bijvoorbeeld de zakken van een pallet af te halen en op een plateau te leggen maar het handmatige leegschudden blijft lichamelijk zwaar en daarvoor is geen hulp, aldus de operators. Hier lijkt dus ook de mate van automatisering in de fabrieken, en daarmee het nog aanwezige lichamelijk zware werk, een rol te spelen.

Ten derde heeft een aantal (3 van de 11) oudere werknemers behoefte aan meer liften in de fabrieksgebouwen. Het werk kenmerkt zich namelijk door veel traplopen, van installatie naar installatie maar ook tussen verdiepingen en bijvoorbeeld van de werkplek naar de kantine. Een oudere werknemer zegt hierover het volgende:

“Als ik tot 67 door moet, mogen ze hier een keer een lift hebben. Als je tot 67 al die trappen op moet... Alles is boven hè, de kantine. Alles is boven bij ons.” (P15, 55 jaar)

Ook het nemen van veel lage opstapjes wordt op den duur zwaar gevonden. Liftjes, bewegende platformen of de opstap-frequentie verminderen zou hier een oplossing voor kunnen bieden.

Ten vierde geeft een paar (2 van de 11) oudere operators aan behoefte te hebben aan verbetering van de licht- en temperaturomstandigheden in de fabrieken. Rondom de machines waar de operators werkzaam zijn komt vaak geen daglicht binnen. Er branden wel veel tl-lampen maar lichtkoepels in het dak om ook het natuurlijke licht binnen te laten zouden prettiger zijn volgens de operators. In samenhang met de onregelmatige tijden waarop gewerkt wordt, zou dit fijner zijn. Tevens wordt het in de winter behoorlijk koud en in de zomer erg warm. Zeker met alle veiligheidskleding is de warmte dan soms slecht uit te houden. De installatie van bepaalde kachels of ventilatiesystemen zijn wegens de hygiëne echter niet altijd mogelijk.

Naast lichamelijke zwaarte bleek dat het merendeel (8 van de 11) van de oudere werknemers het werk soms ook als mentaal zwaar zou bestempelen, door storingen, het verrichten van veel werkzaamheden tegelijk, concentratie en complexe informatieverwerking. Interessant is dat het meer preventief voorkomen van storingen of een werknemer extra in dienst nemen, volgens de oudere werknemers een oplossing zou kunnen zijn. Een reden waarom dit momenteel niet het geval is, is dat tegenover een bepaald aantal productie uren een bepaald aantal manuren staat waar een ploegchef zich aan dient te houden. De beslissing om een werknemer extra in te zetten zou dus van hogerhand moeten komen.

Wat betreft aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden kan dus geconcludeerd worden dat een aantal oudere werknemers behoefte heeft aan minder storingen en werkdruk en aan

minder fysieke arbeid, door onder andere tilhulpjes, liften, verstelbare werkplekhoogten en verbeterde licht- en temperaturomstandigheden. Hierbij lijken de samenwerkingsvorm, namelijk het werken in ploegen, en de mate van automatisering een belangrijke rol te spelen. Extra automatiseren zou al in een aantal van de behoeften kunnen voorzien. Bijvoorbeeld dat bepaalde verpakkingen of ingrediëntzakken niet meer met de hand ingezet of geleegd hoeven worden, maar dat dit middels een machine gebeurt. Een aantal behoeften vraagt echter om een grote en vaak dure investering, aangezien het gaat om aanpassingen in de inrichting en lay-out van de fabriek en de machines. De bestaande ruimten en apparatuur zouden dan behoorlijk omgegooid en aangepast moeten worden. Door de werknemers wordt aangegeven dat sommige investeringen nu ook niet gedaan worden omdat er op den duur een nieuwe fabriek of afdeling komt.

Maatregelen ter bevordering van een gezonde leefstijl

Zoals reeds besproken onderneemt FrieslandCampina, afhankelijk van de locatie, actie om een gezonde leefstijl van de werknemers te bevorderen. De behoeften op dit gebied blijken in sterke mate individueel afhankelijk, maar er lijkt ook een patroon zichtbaar in het soort werknemers. Zo geeft enerzijds bijna de helft (4 van de 11) van de oudere werknemers aan geen behoefte te hebben aan maatregelen vanuit de organisatie ter bevordering van een gezonde leefstijl. Deze werknemers geven als achterliggende reden aan werk en privé liever gescheiden te houden. Het aangaan van een fitnessabonnement via de werkgever geeft bijvoorbeeld een verplichtingsgevoel en is weer onderdeel van het werk. Deze werknemers houden liever zelf hun gezondheid op peil of hebben überhaupt geen behoefte aan sporten of medische checks. Anderzijds zijn er werknemers die minder waarde hechten aan deze scheiding tussen werk en privé. Zo geven 6 van de 11 oudere werknemers aan dat er door FrieslandCampina wel wat meer gedaan zou kunnen worden om een gezonde leefstijl te bevorderen. Zo zouden deze werknemers graag gebruik willen maken van de geboden fitnessregeling. Wat hen nu echter tegenhoudt is het feit dat zij via deze fitnessregeling alleen kunnen sporten bij een aangewezen sportschool in de plaats waar de fabriek gevestigd is. Dit is voor veel werknemers nadelig omdat zij vaak op verdere afstand van het werk wonen en liever dichtbij huis en ongebonden aan de werkplaats sporten. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik had een sportschool twee minuten fietsen van mij af. Ik moest naar de andere kant van de stad omdat daar alleen maar dat pasje geldig was. Nou dat vond ik een beetje raar.” (P12, 51 jaar)

De werknemers hebben de behoefte om zelf te bepalen waar ze naar een sportschool gaan. Daarbij zouden ze dan ook graag financiële ondersteuning vanuit de organisatie krijgen. Middels een kleine bijdrage zouden zij graag gebruik maken van een fitnessregeling. Zo oppert een oudere werknemer dat veel collega's minder snel gaan sporten vanwege de hoge kosten tegenwoordig. Op sporten wordt bezuinigd. Volgens hem is er behoefte aan financiële ondersteuning vanuit de organisatie, niet alleen voor een sportschool maar ook bij een lidmaatschap van bijvoorbeeld een voetbalvereniging. Een meer standaard fitnessregeling lijkt dus niet aan te sluiten bij de behoeften van deze oudere werknemers. Zij hebben behoefte aan een regeling die inspeelt op de individuele verschillen tussen mensen, waaronder verschil in woonplaats en de soort sport die iemand graag uitoefent.

Tevens is er behoefte aan meer actie door FrieslandCampina in de voorlichtings sfeer, door bijvoorbeeld workshops, brochures, posters over een gezonde leefwijze, aangezien veel werknemers daar te weinig kennis over blijken te hebben. Zoals verwacht blijkt dit erg belangrijk voor werknemers in ploegendienst, met bijbehorende nachtdiensten. De oudere werknemers zien bijvoorbeeld bij collega's dat zij 's nachts vanalles eten en drinken wat eigenlijk uit den boze is. Deze mensen hebben te weinig kennis over de juiste voeding tijdens een nachtdienst. Meer voorlichting kan de werknemers stimuleren om gezonder te eten en drinken, ook in ploegendienst. Hierbij aansluitend is er ook behoefte aan een gezonder voedselaanbod in de bedrijfskantines. Aangegeven wordt dat er in de kantines in de fabriek niet veel gezond voedsel te koop is, in tegenstelling tot de kantines voor het kantoorpersoneel van de organisatie. Overdag zijn op veel locaties de bedrijfskantines open, maar tijdens de nacht zijn vaak alleen frisdrank- of soepautomaten beschikbaar. 's Nachts is er dus eigenlijk weinig tot geen gezond voedsel beschikbaar in de 'plant', en daar is wel behoefte aan. Toch geven een paar oudere werknemers aan dat zij toch geen gebruik maken van de kantine en liever zelf een broodje van huis meenemen. Hierbij lijkt dus een aantal zaken een rol te spelen: te weinig kennis over een gezonde leefstijl voor ploegenwerknemers, het aanbod in de kantines en gewenning omtrent de eetgewoontes en het zelf meenemen van voedsel.

Roosteraanpassingen

Bij de status quo bleek al dat het werken in ploegendienst met bijbehorende overgang tussen vroege, middag- en nachtdiensten door de meeste (9 van de 11) oudere werknemers zwaar wordt gevonden. Middels roosteraanpassingen zou ingespeeld kunnen worden op de veranderende belastbaarheid en gezondheid van de oudere werknemers. De verwachting bevestigend is hier dan ook behoefte aan bij de oudere werknemers. Het is interessant dat hier een onderliggende factor een rol bij lijkt te spelen, namelijk het soort ploegenrooster waarin de werknemers werkzaam zijn. Aansluitend op het feit dat de oudere werknemers die nog niet werkzaam zijn in 5-ploegenrooster (het Zweedse rooster) meer slaapproblemen ervaren, geven voornamelijk deze oudere werknemers aan wel behoefte te hebben aan roosteraanpassingen. Zij hebben namelijk behoefte aan meer rust en slaap middels meer vrije hersteldagen. Nu ervaren zij dat ze vaak net één dag te weinig hersteltijd hebben om in een prettig ritme te komen en om goed om te gaan met de overgang naar de volgende soort dienst. Het Zweedse rooster zou volgens hen dus prettiger zijn wegens meer hersteltijd en een kortere nachtdienstencycclus. Volgens de werknemers wordt er nu niet met dit rooster gewerkt omdat het te duur is, doordat er niet volledig volcontinu geproduceerd wordt en er dan minder bezetting nodig is voor het werk dat er is.

Aan de andere kant zijn er oudere werknemers die reeds in het Zweedse rooster werkzaam zijn. De meeste (5 van de 8) van hen geven aan weinig behoefte te hebben aan roosteraanpassingen. Incidenteel wordt het wel fijn gevonden om onderling te ruilen van dienst maar over het algemeen wordt het vasthouden aan een vast en stabiel rooster als prettiger ervaren. De strakke planning en het vaste schema verschaft de werknemers duidelijkheid. Zij kunnen op deze wijze hun werk en hun privéleven goed op elkaar afstemmen omdat het rooster vastligt en men ver van tevoren weet wanneer welke dienst gedraaid dient te worden. Dit wordt door drie oudere werknemers als prettig ervaren en als voordeel van de huidige roostering, zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik weet al zeg maar over twee jaar met de kerstdagen of ik moet werken, dat kan ik uitzoeken. Niet dat ik dat doe maar mijn rooster staat vast. [...] En het feit dat ik precies weet wanneer ik welke diensten heb betekent dat ik de zaak kan plannen. Het geeft weinig verrassing, laat ik het zo stellen.” (P6, 56 jaar)

Ook wordt aangegeven dat wanneer er geschoven gaat worden in de roostering de onregelmatigheid nog groter zal worden wat betreft de omschakelingen in werktijden en ritme. Deze werknemers lijken dan ook geen behoefte te hebben aan zelfroostering. Veel flexibiliteit in het Zweedse rooster creëren lijkt over het algemeen dan ook niet gewenst. De vaste planning en stabiliteit van het Zweedse rooster en waarschijnlijk ook de gewenning aan dit rooster lijken dus van invloed op de fit tussen de behoefte van de oudere werknemers en roosteraanpassingen als maatregel.

Ondanks dat veel flexibiliteit in het Zweedse rooster niet gewenst is, komt toch de behoefte aan een soort ‘shift picking’ naar voren. Zoals bij de status quo naar voren kwam zijn er ochtendmensen en avondmensen te onderscheiden. Middels ‘shift picking’ kunnen de werknemers wat verlicht worden van de zwaarder ervaren diensten. De ochtendmensen hebben behoefte aan minder tot geen nachtdiensten terwijl de avondmensen behoefte hebben aan minder tot geen ochtenddiensten. Volgens hen zou het een idee zijn om binnen de ploegen te kijken wie moeite heeft met welke dienst en op basis daarvan de diensten in te delen. Nu vindt dit in de praktijk enigszins plaats door met een collega te wisselen van dienst, zodat werknemers een bepaalde dienst dus minder hebben en een andere dienst dus meer. Aangezien vaak ervaren wordt dat of de vroege dienst of de nachtdienst zwaar is, zouden deze diensten mogelijk qua aantallen goed door de werknemers over te nemen zijn. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Misschien als je dat iets meer delen kunt dat je zegt van nou wie wil er meer nachtdiensten draaien en wie wil er meer vroege diensten draaien? Al is dat denk ik op basis van vrijwilligheid. [...] We hebben iemand in de ploeg zitten die is dan 62 geloof ik en iemand anders in een andere ploeg die draait meestal alle morgendiensten voor hem. Hij heeft een hekel aan vroege diensten. Dus dan in plaats van vroege dienst draait-ie veel late diensten zeg maar.” (P17, 53 jaar)

Volgens één oudere werknemer zou de ochtenddienst ook als minder zwaar ervaren worden als de werktijden zouden worden aangepast. Deze werknemers is zelf te bestempelen als avondmens en zou de ochtenddienst liever beginnen om 7 uur in plaats van om 6 uur. Tijdens het vroege opstaan bevindt hij zich vaak nog in een te diepe slaap waardoor hij vermoeid blijft gedurende de dag.

Naast de behoefte aan ‘shift picking’ en aanpassing van de werktijden blijkt er behoefte aan een wensenrooster. In een wensenrooster kan met bovengenoemde behoeften rekening gehouden worden. Een oudere werknemer geeft aan dat zij op hun locatie als werknemers invloed hebben op de

samenstelling van het rooster, doordat zij de keuze krijgen uit verschillende roosters. Dit werkt voor deze werknemer erg prettig, ook al is het lastig om het àlle werknemers naar de zin te maken. Maar door de werknemers te betrekken bij de samenstelling van het rooster en hen de keuze te geven tussen bijvoorbeeld twee roosters wordt rekening gehouden met de wensen van een groep werknemers.

Meer vrij(e tijd) en minder werken

Naast de reeds genoemde behoeften blijkt dat bijna alle (9 van de 11) oudere werknemers behoefte hebben aan meer vrije dagen of dit op den duur denkt te hebben. Dit sluit aan bij de verwachtingen afgeleid uit het theoretisch kader (paragraaf 2.4), en wordt door de oudere werknemers behoorlijk belangrijk gevonden met het oog op het langer doorwerken tot de verhoogde pensioenleeftijd. Voor vier oudere werknemers zouden extra vrije dagen zeker een ander perspectief bieden. Zij geven aan dat zij bereid zijn langer door te werken wanneer zij meer vrije dagen krijgen en op die manier enigszins kunnen afbouwen. Dat meer vrije dagen bijdragen aan de bereidheid om langer door te werken blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Op een gegeven moment is het teveel hè. Maar als ze zeggen halve dagen of een paar dagen in de week; ik denk dat de meesten blij zijn.” (P10, 57 jaar)

Aansluitend bij de bevindingen vanuit de literatuur hebben de oudere werknemers behoefte aan meer vrije tijd en minder werkdagen. De achterliggende reden hiervoor lijkt de verschuiving van de balans tussen werk en privé, waardoor zij meer van de vrije tijd willen genieten, meer leuke dingen willen doen en meer tijd willen steken in de hobby's. Het is interessant dat de oudere ploegenwerkers daarnaast als belangrijke achterliggende reden aangeven dat meer vrije dagen werkverlichting zou geven. Zoals reeds besproken kan het werken in ploegen met bijbehorende onregelmatigheid en inspannende taken zwaar zijn. Meer vrije dagen en dus minder werk zou verlichting geven op het gebied van de gezondheid en vitaliteit. Oudere werknemers denken hun huidige werk langer te kunnen volhouden wanneer zij minder hoeven werken, bijvoorbeeld een halve dag of één of twee dagen minder per cyclus. Zij hebben dan meer rust en dus ook minder zware diensten. Een mogelijkheid om de behoefte aan meer vrije dagen vorm te geven is bijvoorbeeld door in het Zweedse rooster, dat een cyclus heeft van tien dagen, de verhouding van het aantal vrije dagen en het aantal werkdagen te veranderen. Nu wordt er zes dagen gewerkt, gevolgd door vier dagen vrij. De werknemers opperen dat zij bijvoorbeeld graag vijf dagen zouden werken gevolgd door vijf dagen vrij, of vier dagen werken gevolgd door zes dagen vrij. De oudere werknemers hebben dus behoefte aan een enigszins afbouwend traject qua werkdagen richting het pensioen. Eén participant wijst tevens op het belang hiervan met het oog op het daadwerkelijke pensioen. Volgens hem is een afbouwend traject namelijk ook belangrijk om oudere werknemers voor te bereiden op het helemaal niet meer werken, na het pensioen. Men moet namelijk wennen aan het niet meer werken en wat hobby's zoeken, mogelijk met hulp van het bedrijf. Hij zegt hierover het volgende:

“Want als je al die jaren gewerkt hebt en ineens ben je thuis, dat is verkeerd. Je moet langzaam wennen. Beide partners ook hè. Je moet wennen, dat je thuis bent. Dat je niet meer hoeft te werken. Want dat lichaam dat is zo ingesteld op constant zo laat werken. En als je dan stilvalt en de eerste paar maanden gaat nog wel... Maar als je geen hobby hebt komt alles op je af, de muren bedoel ik.” (P10, 57 jaar)

Door een paar oudere werknemers wordt echter wel aangegeven dat het daadwerkelijk vormgeven van meer vrije tijd binnen het ploegenrooster waarschijnlijk lastig is. Reeds is dit eigenlijk alleen mogelijk op medische gronden of door zelf vrije dagen te nemen. Ook kunnen oudere werknemers middels de 58-jarigenregeling in de cao op eigen verzoek korter gaan werken, hierover komt meer aan bod bij de ontzietmaatregelen. De mogelijkheid om minder te gaan werken wordt dus nog niet als duurzame inzetbaarheidsmaatregel ingezet aangezien het volgens de werknemers betekent dat er meer mensen voor aangenomen zouden moeten worden. Werken in (semi-)volcontinu ploegendienst betekent namelijk dat er altijd een bepaald aantal werknemers nodig is, dit lijkt dan ook bepalend te zijn voor de mogelijkheden. Extra mensen in dienst nemen heeft ook gevolgen voor het financiële plaatje.

Duobanen of triobanen

Een optie om de behoefte aan meer vrije tijd vorm te geven en de werknemers wat te verlichten zou kunnen middels de invoering van duobanen of triobanen. Eén oudere werknemer geeft aan hier geen interesse in te hebben omdat hij zijn werk op deze manier zo lang mogelijk wil blijven uitvoeren. Opmerkelijk is echter dat slechts 4 van de 11 oudere werknemers hier meteen positief over zijn en

denken dat zij op deze wijze langer kunnen doorwerken. De onderliggende factor die hier een rol lijkt te spelen betreft de onwetendheid of onbekendheid met wat duo- of triobanen inhouden. Ondanks dat de oudere werknemers er niet (echt) van op de hoogte waren, staat het merendeel (6 van de 11) van de oudere werknemers er enigszins sceptisch maar niet onwelwillend tegenover. Zij staan er dus wel enigszins voor open, maar denken dat het qua uitvoering moeilijk kan zijn, wegens de voorwaarden die het met zich meebrengt om het daadwerkelijk te laten slagen. Hier speelt de samenwerkingsvorm, het werken in ploegen, een grote rol. Zo wordt ten eerste aangegeven dat het wel twee of drie werknemers binnen één ploeg moet betreffen die de duo- of triobaan delen. Als de werknemers in verschillende ploegen zitten wordt er op verschillende tijden en middels een ander ploegenrooster gewerkt waardoor de duo- of triobaan niet gedeeld kan worden zodat het vrije tijd oplevert. Ten tweede wordt het belang aangegeven van het maken van goede afspraken. Een werknemer is namelijk bang dat het een rommeltje gaat worden als steeds iemand anders het werk doet. Middels goede afspraken over de gang van zaken bij vakanties, ziekten, enzovoorts kan dit worden voorkomen. Ten derde is het belangrijk dat de werknemers die de baan delen over dezelfde kennis en vaardigheden beschikken en dus capabel zijn om dezelfde functie en taken uit te voeren. Ten vierde wordt aangestipt dat het ook zou betekenen dat er meer mensen beschikbaar zouden moeten zijn omdat hetzelfde werk gedaan wordt met een werknemer extra. Tenslotte blijken de financiële consequenties een belangrijke rol te spelen, dit komt aan bod in paragraaf *Financiële consequenties*. Door de oudere werknemers worden dus verschillende voorwaarden en behoeften aangekaart waaronder duobanen en triobanen kans van slagen zouden kunnen hebben. Eén werknemer denkt zelfs wat meer 'out-of-the-box' en oppert dat in plaats van met twee of drie werknemers, de groep ook groter gemaakt zou kunnen worden naar bijvoorbeeld zes of eventueel nog meer werknemers. Op die wijze zou elke werknemer in een tiendaagse cyclus dan één dag minder kunnen werken.

Wat betreft de uitvoering zien de oudere werknemers duo- of triobanen dus echt als maatregel om meer vrije tijd te realiseren. Het moet volgens de werknemers dan ook niet zo vormgegeven worden dat drie of twee werknemers tegelijk werken en bijvoorbeeld met zijn drieën het werk van twee uitvoeren. Misschien verlicht dit wel de lichamelijke en mentale inspanningen, maar nog steeds wordt hetzelfde werk gedaan zonder meer vrije tijd en tegen minder loon. Dit is niet wenselijk en lijkt tevens enigszins op wat reeds gebeurt, namelijk het onderling bijspringen en elkaars werk overnemen of in de gaten houden wanneer een collega bijvoorbeeld pauze houdt. Er is eerder behoefte aan de invoering van een roulatieschema waarin bijvoorbeeld twee werknemers de diensten verdelen zodat men de ene dag acht uur werkt en de andere dag vrij is. Ook kunnen twee personen de dienst bijvoorbeeld delen zodat elke werknemer een halve dienst van vier uur op een dag draait.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de behoeften van de oudere werknemers op het gebied van de gezondheid en vitaliteit grotendeels de verwachtingen bevestigen. Zo worden bepaalde werkzaamheden als lichamelijke of mentaal zwaarder ervaren naarmate men ouder wordt. Hier lijkt echter ook de functieduur een rol te spelen. Aansluitend hierbij komt een ondersteuningsbehoefte naar voren, evenals aanpassingen in de arbeidsomstandigheden. Dit blijkt ook af te hangen van de samenwerkingsvorm waardoor meerdere ploegenwerkers op één werkplek werken en de mate van automatisering in een fabriek. Tevens is het niet verrassend dat het werken in ploegendienst af en toe zwaar wordt gevonden met bijbehorende slaapproblemen. De slaapproblemen lijken te worden versterkt door het soort ploegenrooster waarin de werknemers werkzaam zijn. Aansluitend bij de literatuur lijkt in het licht van de duurzame inzetbaarheid van de werknemers een 5-ploegenrooster dus te prefereren. Tevens bleken de oudere werknemers behoefte te hebben aan meer rusttijd en het draaien van minder zwaar ervaren nachtdiensten. Hierin zijn ochtend- en avondmensen te onderscheiden met een bijbehorende behoefte aan 'shift picking'. Wegens de verschuiving in de werk-privé balans en de behoefte aan werkverlichting hebben bijna alle oudere werknemers behoefte aan meer vrij. Middels roosteraanpassingen en werktijdnaaanpassingen kunnen de werknemers beter met hun slaapproblemen omgaan en werk en privé beter op elkaar afstemmen. Er komt echter geen sterke behoefte naar voren aan duo- of triobanen, dit werd wel verwacht. Achterliggende factoren betreffen de onwetendheid of onbekendheid met de maatregel en de financiële consequenties. Ook is het werken in een (semi-)volcontinu productie van invloed op de mogelijkheden qua roosteraanpassingen en meer vrije tijd omdat in het licht van de 24-uurseconomie altijd genoeg personeel aanwezig moeten zijn.

Motivatie Status quo

De status quo op het gebied van motivatie laat eenzelfde beeld zien als de status quo op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Zo beoordeelt ongeveer de helft (6 van de 11) van de oudere werknemers de eigen motivatie als goed tot zeer goed, terwijl de andere helft (5 van de 11) van de oudere werknemers aangeeft dat de motivatie wat minder is. De werknemers die nog (zeer) gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren gaan met plezier naar het werk, zijn er tevreden mee en zijn ook meer bereid tot overwerk dan de minder gemotiveerde werknemers. De oudere werknemers die de eigen motivatie wat minder beoordelen geven hiervoor verschillende redenen. Ten eerste komt naar voren dat sommigen het wel goed vinden zo, zo wel 'door sudderen' en de ambitie niet meer hebben om nog carrière te maken, ergens diep in te duiken of om constant met verbetering bezig te zijn. Dit lijkt aan te sluiten bij de bevinding vanuit de literatuur dat voor oudere werknemers het einde van de loopbaan al meer in zicht komt en zij eerder tevreden zijn met de huidige functie zonder al teveel extra's. In hoeverre een werknemer al toeleeft naar het pensioen en ook de reeds aan bod gekomen verschuiving in de werk-privé-balans lijken hier dan ook mee te spelen. Wat meer afbouwen, na een lang arbeidsverleden, wordt dan als prettiger ervaren. Vandaar dat zij hun eigen motivatie wat minder beoordelen, in vergelijking met collega's. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

"Ik vind de installatie als-ie zo draait dan vind ik het wel goed. [...] Als de boel goed draait dan is het verder goed. En niet teveel toeters en bellen eraan want dan gaat het straks weer mis ofzo. Ik heb zoiets van ik vind het zo wel goed. Zo denk ik erover." (P4, 53 jaar)

Tevens wordt aangegeven dat de vele en voortdurende veranderingen, regels en papierwerk het werk minder plezierig maken. Wegens de toegenomen (product)verantwoordelijkheid en de 'tracking' en 'tracing' wordt er meer verwacht op administratief gebied, zodat alles te verantwoorden is. Dit leidt bij een aantal oudere werknemers tot demotivatie, wat ook blijkt uit onderstaande citaten:

"Het verandert steeds en er komen allemaal regeltjes en je wordt heel erg in de gaten gehouden." (P6, 56 jaar)

"Vroeger was alles beter: minder papierwerk, minder gezeur, minder gedram, gewoon productie dat ging voor. Tegenwoordig snap ik het af en toe niet meer en denk ik van zal wel. Alles kan in de soep lopen, als het maar op papier staat. Nee het is gewoon een papierwinkel geworden en het werk waar je voor bent dat... ja het is wel belangrijk maar als het niet op papier staat of als je een papiertje verkeerd invult dan heeft er altijd weer één te zeuren. [...] Af en toe dan denk ik wel eens ze draven helemaal door en dat doen ze ook. Dat demotiveert wel eens, dat ik denk van het zal wel." (P17, 53 jaar)

De onderliggende factor die hier een rol lijkt te spelen betreft gewenning of het omgaan met verandering. Oudere werknemers vergelijken de huidige situatie met die van vroeger en niet iedereen lijkt even goed om te kunnen gaan met de veranderingen. Aan de ene kant lijkt dit verrassend, omdat de weerstand tegen verandering in het theoretisch kader aangetoond werd als negatieve maar onjuiste beeldvorming over oudere werknemers. Aan de andere kant kunnen de toegenomen regels en administratie het werk ook complexer maken, iets waar oudere werknemers aangetoond meer moeite mee kunnen hebben. Wel wordt door de oudere operators aangegeven dat het belangrijk is om je over bepaalde dingen heen te zetten en zelf ook wat water bij de wijn te doen. Een werknemer geeft aan dat het niet alleen aan de werkgever is om het plezierig te maken, maar dat de werknemer ook moet zorgen dat het plezierig blijft. Hierin wordt de eigen verantwoordelijkheid dan ook erkend.

Er zijn dan ook veel zaken die de oudere werknemers wel motiveren in het werk. Zoals verwacht noemen de oudere werknemers voornamelijk intrinsieke en affectieve motieven. Wat betreft affectieve of sociale motieven blijken de relaties met collega's en het werken in ploegen van grote sociale betekenis. De oudere operators geven aan gemotiveerd te zijn doordat zij een gezellige diverse ploeg hebben met leuke collega's die elkaar onderling helpen. Zij leren hun jongere nieuwere collega's graag een heleboel en vinden het leuk om hun kennis en ervaring over te dragen. Tevens wordt een goede teamleider die te vertrouwen is en waar prettig mee gecommuniceerd kan worden, belangrijk gevonden en zijn sociale contacten met bijvoorbeeld de chauffeurs of de technische dienst ook motiverend. Wat betreft de andere intrinsieke werkgerelateerde motieven wordt het hebben van een interessante baaninhoud zeer belangrijk gevonden. Zo motiveert het een aantal oudere werknemers ten eerste om afwisseling in het werk te hebben. Deze afwisseling ontstaat in de praktijk bijvoorbeeld doordat een operator afwisselend

werkzaamheden als operator of vervangend ploegleider uitvoert. Afwisseling kan ook ontstaan doordat een operator bijvoorbeeld rouleert over verschillende werkplekken, aan projecten deelneemt, medezeggenschap heeft middels de OR en OC of dat hij betrokken is bij de verbetering of bouw van (nieuwe) machines. Ten tweede wordt het werk zelf of het maken van het bijbehorende product als drijfveer genoemd. De werknemers vinden het werk mooi en willen een mooi, goed product afleveren voor de consument. Ten derde hebben een paar operators een verbeteringsstreven. Het motiveert hen om oplossingen te vinden en constant op zoek te gaan naar verbetering, wat hen ook een interessante baaninhoud verschaft. Naast een interessante baaninhoud komt het hebben van autonomie ook als belangrijke motivatie naar voren. Een aantal oudere werknemers vindt het prettig dat zij behoorlijke vrijheid in hun dagelijkse doen en laten hebben en zelf zaken kunnen regelen. Tenslotte kaart een oudere werknemer nog aan dat hij het ook belangrijk vindt om bezig te blijven. Dit werk biedt hem een prettige dagvulling. Aansluitend bij de literatuur en dus volgens de verwachtingen hechten de oudere werknemers dus veel aan meer affectieve en intrinsieke motieven, en minder aan extrinsieke en instrumentele motieven. Toch is het interessant dat een paar oudere werknemers het financiële aspect als belangrijke drijfveer noemen. Salaris betreft een extrinsieke motivatiefactor en wordt door deze werknemers belangrijk gevonden. Het verdienen van geld en het hebben van een (goed) inkomen motiveert. De genoemde motiverende aspecten worden in onderstaande tabel met bijbehorend verduidelijkende citaten weergegeven.

Werkgerelateerde motieven	Verduidelijkende citaten
Sociale aspect (7 van de 11)	<i>Wij hebben een hechte ploeg en daar komt het misschien ook van.” (P7, 54 jaar) ; “Een goede chef hè. Dat scheelt ook een hoop, als je een goede chef hebt waarmee je kunt praten.” (P10, 57 jaar) ; “Je kan ze [jongere werknemers] een heleboel leren. Niet alleen qua installatie maar ook dingen erom toe. Dat doel, dat zit in mij. Heel apart is dat.” (P1, 56 jaar)</i>
Afwisseling (7 van de 11)	<i>“En wat mij ook motiveert is dat ik ook medezeggenschap doe en een breder inzicht in de hele organisatie heb. [...] Dat maakt het wel afwisselend. En dat motiveert natuurlijk ook.” (P13, 52 jaar) ; “Ik vind al het nieuws mooi dus ja. Toen er een nieuwe lijn bij kwam, de robot ofzo, dat vind ik mooi.” (P15, 55 jaar) ; “Dus af en toe als er weer wat nieuwe dingen zijn is het interessant om dat te onderzoeken en noem maar op. Ik bedoel dan projecten en zoveel mogelijk afwisseling in dagelijks werk; met de torens, indampen, melkontvangst. Dat je niet gewoon dag in dag uit hetzelfde werk doet want dan wordt het helemaal saai.” (P17, 53 jaar)</i>
Het werk zelf/het product (7 van de 11)	<i>“Nou ik vind het leuk om veel te produceren, of hoe moet ik dat zeggen, ik maak er altijd een beetje een sport van om zoveel mogelijk te produceren en goed te produceren ook. Het lukt niet altijd.” (P9, 56 jaar) ; “Ik vind het leveren van een goed product, dat is toch wel waardevol of niet? Als ik dan soms zie als het afkeurboter is, dan kijk ik meteen even wat voor dienst ik had gehad; o ik was vrij. Op die manier.” (P15, 55 jaar)</i>
Verbeteringsstreven (2 van de 11)	<i>“Proberen een oplossing te vinden die een ander niet interesseert of wat dan ook. [...] Ik heb een streven, ik wil wat verbeteren.” (P1, 56 jaar) ; “Meestal als het voorkomt dat je besmetting van de machine ziet en niemand kan het terecht krijgen en ik toevallig net wel weer, dus ja dat is toch mooi!” (P15, 55 jaar)</i>
Vrijheid/autonomie (2 van de 11)	<i>“Ik ervaar zelf dat ik behoorlijke vrijheid heb in mijn handelen en doen. Ik moet natuurlijk wel aan bepaalde randvoorwaarden voldoen maar ik kan zelf veel doen.” (P12, 51 jaar) ; “Op de melkontvangst werk ik met plezier maar daar hebben we ook een hele grote mate van vrijheid en daar voel me ik het beste thuis. [...] Niet teveel pottenkijkers. Ik doe mijn eigen ding en ben mans genoeg om een heleboel zaken te regelen.” (P6, 56 jaar)</i>
Bezigheid (1 van de 11)	<i>“Stel dat ik morgen 27,5 miljoen in de staatsloterij win, dan zou ik waarschijnlijk niet achterover gaan leunen.” (P6, 56 jaar)</i>
Financiële aspect (2 van de 11)	<i>“Ik denk dat inkomen toch wel een belangrijke drijfveer is.” (P6, 56 jaar) ; “Er staat een hele leuke vergoeding tegenover.” (P9, 56 jaar)</i>

Behoeften

De behoeften die oudere werknemers hebben op het gebied van motivatie lopen uiteen. Allereerst is het interessant om te vermelden dat één oudere werknemer helemaal geen behoefte heeft aan acties door FrieslandCampina op het gebied van motivatie, het is op deze manier goed volgens hem. Toch kwam reeds bij de status quo naar voren dat sommige zaken het werk voor oudere werknemers minder plezierig maken, wat hen soms zelfs demotiveert. Daarnaast bleken ook veel aspecten juist motiverend te zijn voor de oudere werknemers. Deze zaken en bijbehorende behoeften van de overige oudere werknemers komen hieronder aan bod.

Taakaanpassingen, een interessante baaninhoud en afwisseling

Op het gebied van taakaanpassingen en het hebben van een interessante baaninhoud komen verschillende behoeften naar voren. Reeds bleek bij de status quo dat 7 van de 11 oudere werknemers afwisseling in het werk belangrijk vinden om gemotiveerd te blijven. Deze afwisseling wordt op verschillende manieren gevonden. Ten eerste wordt wat betreft taak- of functieroulatie en de creatie van generieke functies binnen FrieslandCampina toegewerkt naar meer ‘allround’ operators, zoals reeds aan bod gekomen in paragraaf 4.2 Duurzame inzetbaarheidsbeleid binnen FrieslandCampina. De oudere

operators geven aan dat het voordeel hiervan is dat zij niet elke dag bij dezelfde machine aan het werk zijn. De ene lijn wordt namelijk saai of geestdodender gevonden dan de andere lijn en door te rouleren wordt de gewenste afwisseling gecreëerd. Hierbij wordt echter door 3 oudere werknemers aangegeven dat zij het rouleren over verschillende werkplekken prima vinden, maar dat het er niet teveel moeten worden. Zo zou een oudere werknemer die momenteel goed inzetbaar is op 2 werkplekken, een 3^e of 4^e werkplek erbij teveel vinden en vinden twee andere oudere werknemers hun huidige aantal van 5 werkplekken meer dan genoeg. Zij zijn dan ook tevreden met de huidige hoeveelheid taken. Hierbij wordt tevens gewezen op een belemmering van het kennen van meerdere lijnen. Wanneer men namelijk niet regelmatig op een bepaalde lijn of machine wordt ingezet weten de operators niet meer zo goed hoe alles werkt. Dit is bijvoorbeeld het geval na vakanties, bij bepaalde machines die niet altijd draaien of wanneer men niet zeer regelmatig rouleert. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Maar straks komt de vakantieperiode en als je 3 weken vakantie hebt dan kan het zo best wezen dat je 2 maanden niet op een bepaalde plek komt. [...] en dan sta je er in 1x weer voor en dan denk je hoe was het ook alweer. Want je bent zo lang weggeweest en dat is dan wel weer de moeilijkheid van dat je meerdere plekken kent.” (P4, 53 jaar)

Deze behoefte lijkt dus samen te hangen met de achteruitgang van een aantal mentale vermogens van oudere werknemers, zoals het krijgen van moeite met complexe informatieverwerking, het moeilijker leren van nieuwe dingen en problemen met het onthouden. Om het ‘allroundschap’ met bijbehorend roulatiesysteem succesvol en voor alle werknemers te realiseren moeten de operators namelijk weer scholing krijgen, zodat zij ook daadwerkelijk meerdere werkplekken onder de knie krijgen. Dit houdt dus nauw verband met de kennis en vaardigheden, wat met bijbehorende behoeften aan bod komt in de volgende paragraaf.

Ten tweede komt naast de behoefte aan afwisseling middels taakroulatie (‘allroundschap’), een behoefte aan taak- of functieverrijking naar voren. Vier oudere werknemers hebben behoefte aan meer verantwoordelijkheid en daarmee een opwaardering van de taken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door naast operator tevens de rol van vervangend groepsleider uit te voeren. Een andere oudere werknemer geeft aan dat zijn functie verrijkt wordt doordat hij portierstaken mag uitvoeren. Dit werkt voor hem motiverend omdat hij daarbij contacten heeft met de chauffeurs van buitenaf en daarmee zijn eigen functie dus uitbreidt doordat deze (sociale) relaties zijn ingebouwd. Taakverrijking vindt voor twee oudere werknemers ook plaats doordat zij deelnemen aan verschillende projecten of de medezeggenschap. Dit maakt de dagelijkse werkzaamheden afwisselend en geeft hen de mogelijkheid om inbreng te leveren, wat bijdraagt aan de motivatie.

Tenslotte kan taak- of functieverbreding een motiverende werking hebben. Zo hebben 6 van de 11 oudere werknemers behoefte aan verbreding en verdieping van de huidige functie en taken, bijvoorbeeld door zich meer te verdiepen in het technische of milieu-aspect. Dit sluit aan bij de verwachtingen en geeft de werknemers een zinvolle baaninhoud waarin zij hun kennis en vaardigheden kunnen toepassen. Taakverbreding zou tevens het gebrek aan diversiteit in gespecialiseerde functies kunnen verhelpen. Want ondanks dat men binnen FrieslandCampina toewerkt naar meer ‘allround’ operators en daarbij generieke functies, wordt door de operators aangegeven dat op een aantal locaties het werk (nog) behoorlijk specialistisch is. Zo zijn er ploegen waar de werknemers allemaal een vaste plek hebben waarbij men onderling eigenlijk niet wisselt. De behoefte aan verbreding zal aan bod komen bij de behoefte aan verdiepende en/of verbredende cursussen in de volgende paragraaf.

Specialisme

Naast de oudere werknemers die afwisseling in het werk behoeven middels ‘allroundschap’, taakverrijking of taakverbreding, zijn er echter vier oudere werknemers die juist meer behoefte hebben aan specialisatie. Bij specialisatie neemt de hoeveelheid en diversiteit van taken af. Deze werknemers geven aan het prettiger te vinden dat hun taken (op den duur) geminimaliseerd worden. Zo geeft een oudere werknemer aan behoefte te hebben aan het werken op één werkplek:

“Mijn motivatie ligt meer bij de melkontvangst dan bij de bereiding. Aan de andere kant begrijp ik ook dondersgoed dat niet iedereen op de plek kan werken waar die graag werkt. Er zijn ook mensen die zijn daar veel makkelijker in, die maakt het niks uit welke werkplek ze staan, die wisselen per dag. Ik vind daar niet veel aan, ik heb een duidelijke voorkeur voor de melkontvangst.” (P6, 56 jaar)

Het zou voor deze werknemer motiverend werken als hij tot zijn pensioen op deze werkplek kan werken. Hij is echter ook realistisch en weet dat men binnen FrieslandCampina meer flexibiliteit wil creëren door mensen over werkplekken te laten rouleren. Toch geeft hij aan dat hij het een omslachtige werkplek vindt waar hij veel staat te 'hannesen' en te 'klooien'. Dat bepaalde oudere werknemers geen behoefte meer hebben aan de wat complexere lijnen ziet een participant ook bij zijn collega's. Hij zegt hierover het volgende:

“Maar ja je hebt toch altijd bepaalde personen in een ploeg die vinden dat wel goed, die zitten op een plek, die ouderen, en daar hebben ze jaren en jaren bij gezeten. Want bepaalde apparatuur ken je en je wordt ouder en je wordt ouder en die man kent die apparatuur. Maar iemand die oud is zou dan nog weer om moeten schakelen om die apparatuur te leren. Want je bent misschien zo 3, 4 maanden of een half jaar kwijt om een bepaalde installatie te leren.” (P4, 53 jaar)

Dat een aantal oudere werknemers liever richting een specialisme gaat kan dus om verschillende redenen zijn en verschillende factoren lijken een rol te spelen. Zo lijkt ten eerste de bijbehorende opleiding en ontwikkeling van belang. Iemands opleidingsachtergrond en huidige behoefte aan het volgen van nog een dergelijke opleiding om meerdere machines te kennen zijn medebepalend. Tevens speelt de complexiteit van bepaalde lijnen of het goed kennen van meerdere lijnen mee. Ook gewenning lijkt een rol te spelen. Zo staan sommige oudere werknemers al jaren aan dezelfde lijn, waardoor zij expert zijn geworden op dat gebied. Een participant geeft aan dat het vanuit het bedrijf dan soms ook niet gewenst is om daar iemand anders in te zetten, aangezien men zo veel mogelijk winst wil behalen. Tenslotte kan ook hier weer teruggesproken worden op het eerder genoemde feit dat een aantal oudere werknemers al behoorlijk bezig is met het naderende pensioen en dat zij liever hun huidige functie voltooien zonder al te veel extra's of mobiliteit. Op een meer rustige manier afbouwen na een lang arbeidsverleden wordt dan als prettiger ervaren.

Arbeidsrelaties

Op het gebied van de arbeidsrelaties komen verschillende behoeften naar voren, welke aansluiten bij de sociale en intrinsieke werkgerelateerde motieven van oudere werknemers. Een aantal van deze behoeften is te scharen onder de behoefte aan meer aandacht voor de werknemers, wat van invloed is op hun tevredenheid. Allereerst wordt door bijna de helft (5 van de 11) van de oudere werknemers aangegeven dat ze als operators behoefte hebben aan meer daadwerkelijke inbreng en invloed. De oudere werknemers willen graag betrokken worden, meedenken over beleid of bepaalde zaken die gerelateerd zijn aan hun werk. Dit bevestigt de verwachting dat oudere werknemers graag hun kennis en ervaring delen en betrokken worden. De werknemers hebben graag dat de organisatie over bepaalde zaken met hen in gesprek gaat, hun ideeën aanhoort en naar hen luistert. Vooral beleidszaken worden op hoger niveau besloten, zonder de werknemers daar echt bij te betrekken en hen naar goede ideeën te vragen. Een werknemer zegt hierover het volgende:

“Beleid hebben wij als werknemer geen invloed op, helemaal niet.” (P14, 55 jaar)

De operators, zijnde deskundigen op de werkvloer en van de dagelijkse praktijk, hebben veel kennis en goede ideeën over hoe bepaalde zaken beter, efficiënter of prettiger kunnen. Wanneer de werknemers nu bijvoorbeeld met bepaalde ideeën komen stuiten ze vaak op weerstand. Zo wordt er volgens een oudere werknemer te snel gezegd dat er geen tijd voor is of hebben mensen geen zin om bepaalde zaken op te pakken. Het wordt dan ook jammer gevonden dat men van hoger af niet open lijkt te staan voor nieuwe dingen en ideeën van onderaf. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Ik zit ook wel in die unitoverleggen en als je dan wat voorstelt, terwijl je van jezelf weet en ook van je directe collega binnen de ploegen dat dat zinvol is, dan komt er toch weerstand van. Op dat moment willen ze dan laten blijken van ik heb er een andere kijk op en ik heb er verstand van en dat werkt niet.” (P1, 56 jaar)

Drie oudere werknemers geven daarbij aan dat de echte vervolgcacties op aangedragen ideeën dus vaak uitblijven. Wanneer werknemers bijvoorbeeld in een verbetergroep gezeten hebben gaan ze er wel vanuit dat met bepaalde uitkomsten en hun inbreng ook werkelijk wat gedaan wordt. Een oudere werknemer geeft als ander voorbeeld dat de motivatie afneemt wanneer zij aangeven dat er iets kapot is aan een machine en er niks mee gedaan wordt. Dit zorgt voor irritaties en belemmert hen in de werkzaamheden. Aangegeven wordt dat men zich op bepaalde locaties dan wel in een fase van verandering bevindt, maar

het toch belangrijk blijft om vanuit het managementniveau aandacht te houden voor de mensen op de werkvloer. Hierbij aansluitend blijkt dat er behoefte is aan meer en betere verticale communicatie. Interessant is dat een oudere werknemer de locatie waar hij werkzaam is vergelijkt met Griekenland: er zijn een heleboel eilandjes en iedereen bakent zijn eigen gebied af. Iedereen lijkt zijn eigen ding te doen zonder daar verder mensen bij te betrekken en goed te communiceren. De communicatie is vaak onduidelijk en werknemers hebben de behoefte om van begin af aan betrokken en op de hoogte gehouden te worden.

Ten tweede hebben vijf oudere werknemers behoeften betreffende de relatie met de leidinggevende. Aansluitend bij de literatuur wordt een goed relatie met de leidinggevende belangrijk gevonden, met een vertrouwensband en een individuele benadering. Dit zou volgens de werknemers nog wat verbeterd kunnen worden. Zo heeft een aantal oudere werknemers behoefte aan een wat positievere leidinggevende en zonder dat zij gepusht worden. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Dat heb ik altijd gezegd, ik bepaal, niet de machine. Wat je aankunt of snelheid. Produceren, maar je wordt ouder he, dat gaat niet meer zo snel. En daar moeten ze in de toekomst rekening mee houden, vind ik. [...] Ik probeer mijn best te doen zo snel mogelijk werken als ik kan. Maar ze moeten niet gaan pushen want dan zijn ze aan de verkeerde kant zeg ik dan. Ze moeten mensen niet gaan pushen.” (P10, 57 jaar)

Eén werknemer merkt bijvoorbeeld op dat zijn leidinggevende vaak niet ziet hoe druk en complex het werk kan zijn. De leidinggevende geeft weleens een snerende opmerking wanneer de werknemers het net even wat rustiger hebben. Maar waardering voor het harde werken ontbreekt dan, terwijl dit wel belangrijk gevonden wordt, zo blijkt tevens uit de literatuur. Het motiverend werkt wanneer de werknemers zo nu en dan een compliment ontvangen, maar volgens één werknemer kwam dit vroeg nog wel eens voor maar tegenwoordig nooit meer. Volgens hem komt dit door het verloop van leidinggevendens. Hij zegt hierover het volgende:

“De laatste vijf jaar geloof ik dat we wel twintig chefs gehad hebben. En daar gaat de motivatie ook wel een keer van over. Want ken je net iemand hup dan is-ie alweer weg.” (P15, 55 jaar)

Er is dan ook behoefte aan stabiliteit rondom de direct leidinggevende, zodat een vertrouwensband ook daadwerkelijk opgebouwd kan worden.

Ten derde bleek bij de status quo dat de vele en voortdurende veranderingen, regels en papierwerk het werk minder plezierig maakt voor een aantal oudere werknemers. Een derde van hen heeft op dit gebied dan ook een aantal verbeterbehoeften. In vergelijking met vroeger hebben de werknemers tegenwoordig met meer regels en administratie te maken, wegens de gestelde eisen op het gebied van veiligheid, hygiëne, verantwoording en preventie. Bepaalde regels belemmeren de oudere werknemers in hun werkvrijheid. Aansluitend bij de literatuur hebben de oudere werknemers behoefte aan regelmogelijkheden en autonomie in het werk. Maar wegens bijvoorbeeld de hygiënevoorschriften mogen zij niet zomaar naar een andere afdeling of naar buiten gaan, waardoor zij tevens minder sociaal contact met collega's hebben en zich enigszins geïsoleerd voelen. De organisatie slaat in bepaalde zaken door en het is al met al wat overdreven, aldus de operators. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Nu moeten we een petje op, we moeten beslist aan gehoorbescherming doen, op zich is dat nuttig op heel veel plaatsen. We moeten voor de veiligheid nou zo'n klotebril op hebben waar ik dood ongelukkig mee ben. Dalijk moet ik die oordoppen hebben, ik lijk wel een wandelende kerstboom en neem al die troep mee, daar hou ik helemaal niet zo van. Maar goed dat vraagt zijn tijd, dat zou wel iets van gewinning zijn denk ik. Het lijkt me wel verstandig want anders worden die 10 jaren wel erg lang denk ik.” (P6, 56 jaar)

Het is niet verrassend dat er dan ook behoefte is aan wat minder regels en wat meer vrijheid in het werk. Zo ook wat betreft de toegenomen administratie en papierwerk. Om gemotiveerd langer door te werken is er behoefte aan minder papierwerk en een eenvoudiger administratie. Wanneer nu een fout gemaakt wordt krijgen de werknemers dit vaak meteen te horen en wordt er volgens de participanten veel over vergaderd en gezeurd door de leidinggevendens. De werknemers zouden zich graag meer op de basis en het echte productiewerk focussen, zonder teveel 'papieren rompslomp'. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Gewoon melk er door maken en niet allemaal die poespas wat er tegenwoordig allemaal bij komt. Maar dat zal een generatiekloof zijn. Vroeger mopperden de ouderen ook al dat het altijd vroeger beter was, en nou zit je zelf zo’n beetje in die generatie.” (P17, 53 jaar)

Wel realiseren de oudere werknemers dus dat omgaan met de veranderingen waarschijnlijk een proces van gewenning is, maar toch is het van invloed op hun motivatie.

Tenslotte hebben twee oudere werknemers behoefte aan meer sociale festiviteiten met collega’s. Voorheen werden er nog wel eens kaartavonden, bingoavonden, feestavonden of personeelsreisjes georganiseerd, maar tegenwoordig volgens de operators eigenlijk niet meer en dit is een gemis. Aangegeven wordt dat op sommige locaties honderden werknemers werkzaam zijn waardoor men bijna niemand kent. De grootte van de organisatie lijkt hier dus van invloed te zijn op de behoefte aan meer georganiseerd sociaal contact. Door sociale aangelegenheden komen de werknemers in contact met nieuwe en oud-collega’s en leren zij elkaar op een leuke manier beter kennen, bijvoorbeeld ook van andere ploegen. Dit bevordert de motivatie en is van belang om het werk gemotiveerd uit te blijven voeren tot de verhoogde pensioenleeftijd.

Conclusie

Alle genoemde zaken zijn van invloed op de tevredenheid van de werknemers met hun werk en op de bereidheid en motivatie van de werknemers om tot de verhoogde pensioenleeftijd door te werken. De verwachtingen bevestigend, hechten de oudere werknemers veel waarde aan sociale motieven en motieven gerelateerd aan een interessante baaninhoud. Aansluitend bij de sociale motieven hebben de meeste oudere werknemers op het gebied van de arbeidsrelaties behoefte aan meer betrokkenheid en inbreng bij beleidsontwikkeling en belangrijke beslissingen. Passend bij de verwachtingen vanuit de literatuur hebben de oudere werknemers behoefte aan meer sociale relaties en zien zij vanuit het management graag meer aandacht voor de werknemers en hun ideeën. Een vertrouwensband met de leidinggevende en waardering worden ook belangrijk gevonden. Aansluitend bij de behoefte aan een interessante baaninhoud hebben behoorlijk wat oudere werknemers behoefte aan afwisseling, middels bijvoorbeeld taak- of functieroulatie, taakverrijking en taakverbreding. Er moet echter wel rekening gehouden worden met individuele verschillen en achtergronden van de oudere werknemers. Zo heeft de helft van de oudere werknemers meer behoefte aan specialisatie en een afname van het aantal taken. Dit sluit aan bij de bevinding vanuit de literatuur dat voor oudere werknemers het einde van de loopbaan al meer in zicht komt, zij daarom eerder tevreden zijn met de huidige functie zonder al teveel extra’s en graag afbouwen richting het pensioen. Hier speelt de werk-privé balans dus ook weer een rol. Genoemde zaken bevestigen dus de verwachtingen uit de literatuur. Er zijn echter ook een paar opmerkelijke zaken die de verwachtingen niet bevestigen. Zo noemt een aantal oudere werknemers het salaris als motiverende factor, iets wat meer verwacht werd bij de niet-oudere werknemers. Ook blijkt de behoefte aan uitdagend werk voor behoorlijk wat oudere werknemers toch belangrijk te zijn. Tevens is het interessant dat de oudere werknemers de veranderingen en de toegenomen regels en papierwerk vervelend vinden, aangezien uit de literatuur bleek dat weerstand tegen verandering een negatieve maar onjuiste beeldvorming over oudere werknemers betrof. Dit lijkt echter samen te hangen met gewenning en het feit dat oudere werknemers meer moeite hebben met zaken die het werk complexer maken. Tevens zou de meer praktische (opleidings)achtergrond van invloed kunnen zijn.

Kennis en vaardigheden

Status quo

Wat betreft de status quo op het gebied van de kennis en vaardigheden vindt het merendeel (7 van de 11) van de oudere werknemers dat de eigen kennis en vaardigheden goed op peil zijn. De overige oudere werknemers vinden dat de kennis en vaardigheden niet geheel op peil zijn. Dit komt voornamelijk doordat zij (nog) niet alles onder de knie hebben. De ene werknemer vindt bijvoorbeeld dat zijn computervaardigheden verbeterd kunnen worden en de andere werknemer kent nog niet alle lijnen of werkplekken even goed. De oudere werknemers die zich zeer capabel achten met voldoende kennis en vaardigheden om het werk uit te voeren vinden dat zij de juiste werkzaamheden doen en deze onder de knie hebben. Zij krijgen niet te moeilijke of te makkelijke klussen, kunnen het tempo en de ontwikkelingen bijbenen en de huidige werkzaamheden passen bij hun vergaarde kennis en vaardigheden. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik kan nog steeds overal goed meekomen. Het hele proces heb ik meegemaakt van vroeger, zeg maar van handbediening tot de volledige automatisering en nog nooit geen moeite gehad om dat te kunnen volgen.” (P17, 53 jaar)

Deze oudere werknemers geven aan dat het bijbenen van de ontwikkelingen eigenlijk wel vanzelf gaat. Ze groeien mee met de technologische ontwikkelingen en de automatisering. De veranderingen gaan volgens hen geleidelijk aan waardoor ze met het proces meegroeien. Door bijvoorbeeld met een nieuwe machine of robot aan de slag te gaan en bijbehorende storingen op te lossen leert men vanzelf de lijn goed kennen. Om de eigen kennis en vaardigheden op peil te houden geven de oudere werknemers aan dat zij goed opletten wanneer er bijvoorbeeld veranderingen zijn. Ook worden instructies gelezen en volgen zij af en toe cursussen.

Behoeften

De behoeften die oudere werknemers hebben op het gebied van kennis en vaardigheden zullen hieronder besproken worden.

Opleidings- en ontwikkelingsaanbod

In paragraaf 4.1 bleek al dat FrieslandCampina veel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Hier zijn de oudere werknemers over het algemeen tevreden mee. Toch komt er een aantal behoeften naar voren. Allereerst moet worden opgemerkt dat de meerderheid (9 van de 11) van de oudere werknemers geen behoefte meer heeft om nog een langdurige opleiding te volgen. Dit sluit aan bij de verwachtingen uit de literatuur dat oudere werknemers minder behoefte hebben aan investering in een nieuwe opleiding of training. Men geen lange (fulltime) studies meer volgen en wil niet meer zeer regelmatig de schoolbanken in. Hiervoor worden verschillende redenen aangedragen. Ten eerste wordt aangegeven dat het leren niet meer zo makkelijk gaat naarmate men ouder wordt, wat de verwachtingen bevestigt. De oudere werknemers ervaren dat het onthouden moeilijker gaat en ook dat ze een lager leertempo hebben dan jongere collega's:

“Je wordt op het laatst ook ouder, dan wil het ook niet meer. De hersenen zijn niet meer getraind om alles te onthouden hè. In het begin dan onthoud je het. En dan ben je buiten bij het hek en dan denk je: waar hebben ze het allemaal over gehad?” (P7, 54 jaar)

Ten tweede blijkt het opleidingsverleden van invloed te zijn op de behoefte aan opleiding en ontwikkeling. Zo geven twee oudere werknemers aan dat zij geen behoefte meer hebben aan een langdurige opleiding omdat zij tijdens hun arbeidsleven al veel opleidingen en cursussen hebben gevolgd. Zij weten eigenlijk niet meer wat voor soort cursus of opleiding ze nog zouden kunnen doen of wat hen nog interessant lijkt. Daarbij geven zij ook aan dat het nu aan de jongere collega's is om opleidingen en cursussen te volgen. Tegenover deze twee oudere werknemers die al veel opleidingen hebben gehad, staan ook twee oudere werknemers die aangeven dat er op hun locatie in het verleden juist weinig geïnvesteerd is in het opleiden van de werknemers. Deze werknemers hebben wel altijd de behoefte en bereidheid gehad om een opleiding te volgen, maar nu ze boven de 50 zijn hoeft dit van hen niet meer en vinden ze het wel goed zo. Hierbij wordt aangegeven dat men het niet meer gewend is om weer echt in de schoolbanken plaats te nemen, omdat ze daar al een hele tijd uit zijn.

Ten derde blijkt dat voor behoorlijk wat oudere werknemers het volgen van een opleiding niet meer zo nodig hoeft omdat zij dat voor de laatste jaren niet nodig achten. Zij zitten al aan het eind van hun carrière. Deze opvatting ziet een aantal oudere werknemers ook terug bij collega's van dezelfde leeftijd. Als zij het werk nog goed kunnen, dan is een opleiding eigenlijk niet meer nodig en hoeven zij ook niet meer te leren, aldus de operators. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Nou meer van: ik ben een goede poedermaker, wat moeten ze mij nog leren? In die trend moet je dat zien.” (P1, 56 jaar)

Werknemers met deze instelling hebben dan ook sneller weerstand tegen verplichte cursussen, aangezien zij deze niet nodig achten om hun werk uit te voeren. Deze werknemers lijken al meer bezig met het einde van hun loopbaan en zij lijken zich daarbij niet te realiseren wat de voordelen van een blijvende ontwikkeling zijn.

Tenslotte wordt als achterliggende reden aangegeven dat langere opleidingen veel tijd en energie vragen, ook privé gezien. Veel opleidingen blijken toch vaak buiten werktijd plaats te vinden, wat maakt dat de oudere werknemers hier geen behoefte aan hebben. Aangegeven wordt dat het leven niet meer ingericht is op het volgen van een (fulltime) langere opleiding. Dit sluit aan bij de reeds genoemde verschuiving van de balans tussen werk en privé, waardoor oudere werknemers meer van hun vrije tijd willen genieten in plaats van nog een opleiding volgen. Tevens wordt, zoals bekend, het werken in de ploeg als behoorlijk zwaar ervaren. Het volgen van een opleiding ernaast zou dan nog een stuk zwaarder zijn voor de oudere werknemers. Er is dan ook behoefte aan meer opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden onder werktijd. Het verschilt echter wel per oudere werknemers hoeveel tijd, moeite en geld men in een cursus wil steken.

Verdiepende en/of verbredende cursussen

De meeste oudere werknemers hebben dus geen behoefte meer aan een langdurige opleiding, maar dit betekent niet dat zij niet bereid zijn om nog te leren. Tegenover de oudere werknemers die weerstand hebben tegen het volgen van een (verplichte) opleiding, omdat zij dit niet meer nodig denken te hebben, staan oudere werknemers met een positieve instelling betreft het volgen van een cursus of opleiding. Zij zien dit meer als kans en zijn nog bereid om iets te leren. Zij zijn namelijk wel bereid om nog te leren en zich te ontwikkelen, door zo nu en dan eenmalig of een dag(deel) een cursus te volgen. Er is geen behoefte aan een langdurige opleiding, maar vooral kortere opfriscursussen worden als prettig ervaren. Dit zijn meer één-dagsessies die om de zoveel tijd plaatsvinden en die bijvoorbeeld gaan over een juiste tilhouding of hygiëne. Ondanks dat de meeste oudere werknemers aangeven geen behoefte meer te hebben aan het volgen van complete langdurige opleidingen, blijkt dat er wel behoefte is aan cursussen gericht op verbreding of verdieping van de huidige functie. Meer dan de helft (6 van de 11) van de oudere werknemers zou graag nog een cursus of kortdurende opleiding volgen omtrent een onderwerp waar men in het huidige werk wat aan heeft. Dit houdt hen bij de tijd en biedt hen wat uitdaging in het werk, wat ook de motivatie ten goede komt. Dit sluit dus aan bij de behoefte aan een interessante baaninhoud. Zo opperen meerdere oudere werknemers dat zij graag iets verder zouden willen gaan dan alleen procesgerichte cursussen. Genoemd worden cursussen op het gebied van techniek, milieu of computers. Wat betreft techniek zou men graag meer willen leren over de achterliggende technieken van machines en het oplossen van problemen of kleine foutjes. Dit gaat dus richting het werkgebied van monteurs en de technische dienst. Onderstaand voorbeeld verduidelijkt dit:

“Bijvoorbeeld dat wij een getal verkeerd hebben ingetoetst, hebben we het proces gestart en dat had geen 100 liter moeten zijn maar dat had 1000 liter moeten zijn. Maar dat kunnen wij niet meer veranderen, daar moeten wij een elektricien voor bellen. En als je ziet hoe makkelijk dat hij in dat programma die 100 liter weer omzet in 1000 liter of net andersom, dat moeten wij ook kunnen. [...] Het is eigenlijk een fout die ik zelf gemaakt heb, die moet ik zelf ook kunnen oplossen. [...] Maar ook bijvoorbeeld hardware als wij ergens een lekkage hebben of een klep die lek is, daar halen we ook een monteur bij. En dan vraag ik mij af: dat kunnen wij zelf ook leren.” (P12, 51 jaar)

In plaats van bepaalde zaken meteen over te laten aan monteurs zouden de oudere werknemers graag zelf leren hoe zij bepaalde problemen kunnen oplossen. Zo leren zij én de installaties beter kennen én qua efficiëntie kunnen storingsen sneller opgelost worden. Zulke taakverbreding zorgt er tevens voor dat de operator zich meer eigenaar van en verantwoordelijk voor de machine voelt en zelfstandig goed kan functioneren, iets wat belangrijker wordt gevonden naarmate men ouder wordt, zo bleek ook uit de literatuur. Wat betreft milieugerelateerde cursussen geeft een werknemer aan zich te willen verbreden op dit gebied om hier in de eigen functie ook wat mee te kunnen. Bijvoorbeeld over de omgang met het afvalwater. En ook op het gebied van computers hebben sommige oudere werknemers behoefte aan computercursussen. Dit zou FrieslandCampina meer mogen faciliteren, zodat zij mee kunnen gaan met de ontwikkelingen en bij de tijd blijven. Volgens de oudere werknemers worden zulke verdiepende en verbredende cursussen nog niet zodanig aangeboden doordat binnen de organisatie de opvatting heerst(e) dat het niet nodig zou zijn. De gedachte is dat men bijvoorbeeld al goed met computers overweg kan of dat het niet nodig is omdat het al tijden zo gaat. Ook moeten er inspanningen geleverd worden en zijn er kosten aan verbonden.

In alle gevallen gaat het dus om werkgerelateerde opleidingen. Er wordt door de oudere werknemers dan ook ingezien dat zowel de werknemer zelf als de werkgever belang moet hebben bij de opleiding. Genoemde behoefte aan verdiepende en verbredende cursussen is voornamelijk gericht op de huidige functie. Toch wordt door twee oudere werknemers aangegeven dat zij nog wel graag een

opleiding willen volgen gericht op een toekomstige functie. Deze werknemers zijn dus nog niet met hun pensioen bezig maar willen zich nog volop ontwikkelen met het oog op een volgende loopbaanstap. Hier wordt in de praktijk echter nog weinig in voorzien door FrieslandCampina, aldus de operators. Opleidingsmogelijkheden gericht op eventuele toekomstige functies in een andere richting zijn volgens de werknemers nog vrij beperkt binnen de organisatie, deze zijn vrijwel alleen gericht op de huidige functie.

Manier van leren

Het overgrote merendeel (10 van 11) van de oudere werknemers geeft aan behoefte te hebben aan een meer praktische leerstijl. Dit is niet verrassend en sluit aan bij de reden dat het leren en onthouden moeilijker gaat naarmate men ouder wordt. Eén oudere werknemer prefereert theoretische cursussen maar geeft hierbij aan wel een uitzondering te zijn ten opzichte van zijn even oude collega's. De overige oudere werknemers vinden een gehele praktijkcursus of een combinatie van theorie en praktijk prettiger. De achterliggende factor die hier tevens een rol speelt is de opleidingsachtergrond van de operators. Zo hebben alle participanten een MBO-achtergrond en ook de VAPRO-opleiding is best een praktische opleiding. De huidige manier van opleiden in de onderzoeksorganisatie wordt in de ogen van sommige oudere werknemers dan ook als té theoretisch ervaren. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Heel theoretisch, in mijn ogen wel eens té. Hebben we zo'n bolleboos van NHL, Van Hall Larenstein, en die man is helemaal melkgek. Daar zitten beestjes in dat heb ik helemaal nooit geweten, laat staan hoe ik ze schrijven moet. Verschrikkelijk, die draait helemaal door. [...] Ik heb veel liever de praktijk, véél meer in de praktijk. [...] Een beetje meer praktijkgericht en niet het ruimtegevoel zal ik maar zeggen, van alles dit en alles dat.” (P7, 54 jaar)

Volgens de oudere werknemers kunnen er dan ook meer praktijkgerichte cursussen aangeboden worden, die zich kenmerken door meer praktijkopdrachten en minder theorie. Ook het 'on the job' leren is een praktische manier van leren. De oudere werknemers leren graag van elkaar, door elkaar zaken uit te leggen terwijl men bij een installatie werkzaam is. Een voorbeeld hiervan is het meegaan met de automatisering. Door bepaalde handelingen meteen te doen worden deze makkelijker onthouden en leert men 'on the job'. Deze manier van leren sluit aan bij de veranderende behoeften en leervermogens van oudere werknemers.

Mentorfuncties

Reeds bleek al dat de uitvoering van mentorfuncties binnen FrieslandCampina niet op een formele vastgelegde wijze plaatsvindt. Vanuit de literatuur kwam naar voren dat dit een goede manier zou zijn om oudere werknemers langer aan het werk te houden terwijl zij hun waardevolle kennis en ervaring overdragen aan de jongere startende werknemers. Het is dan ook niet verrassend dat de meeste (8 van de 11) oudere werknemers het leuk vindt om jongere nieuwe werknemers in te leren. Dit sluit tevens aan bij de werkgerelateerde drijfveer van oudere werknemers om anderen te helpen en kennis en vaardigheden over te dragen. Een paar van hen is zelf ook als jonge werknemer bij de organisatie begonnen en heeft het proces van kennisoverdracht zelf meegemaakt. Zij hebben hier veel aan gehad en vinden het leuk om nu zelf zo'n mentorrol op zich te nemen en kennis en ervaring over te dragen op jongere werknemers. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Daar heb je alleen maar voordelen van. Ze leren meer als je het ze bij kunt brengen en hoe meer plezier je er zelf van hebt. En als het goed is dan weten ze op een gegeven moment meer dan wij zelf.” (P17, 53 jaar)

Op deze manier wordt er ook werkelijk informeel 'on the job' geleerd. De oudere werknemer neemt een nieuwe jongere werknemer onder zijn hoede en leidt hem in de praktijk door te doen op. De nieuwe werknemer loopt dan overal bij mee, er wordt hem veel uitgelegd, hij wordt overal bij betrokken en op den duur kan hij steeds langer zelfstandig aan het werk gaan. Anderzijds vinden de oudere werknemers het ook prettig om van de jongere werknemers te leren. Zo wordt er onderling van elkaar geleerd en brengen de nieuwe jongere werknemers de oudere werknemers bijvoorbeeld computervaardigheden bij. Het wordt wel belangrijk gevonden dat de oudere werknemer die de rol van mentor op zich neemt voldoende juiste kennis en vaardigheden heeft om deze ook daadwerkelijk over te brengen. Bij de status quo bleek al dat het merendeel van de oudere werknemers de eigen kennis en vaardigheden goed op peil vindt en dat dit belangrijk is voor het overdragen. Als mentor is het dus een voorwaarde dat je het meeste goed kent, ook op het gebied van hygiëne en veiligheid, aldus de operators.

Ondanks dat het mentorschap in de praktijk nog niet formeel maar meer incidenteel voorkomt, zien sommige werknemers het overdragen van hun kennis en ervaring echt als hun doel. Twee oudere werknemers geven dan ook aan dat ze het op den duur graag als vaste functie en meer constant zouden willen uitoefenen. In die zin zou het een mooie duurzame inzetbaarheidsmaatregel zijn, waardoor oudere werknemers langer door kunnen werken. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Als ik iemand in wil leren dan heb ik daar geen problemen mee, dat kan ik tot 67 doen. Het inleren van mensen.” (P10, 57 jaar)

Om oudere werknemers meer constant als mentor te laten functioneren denkt een oudere werknemer dat dit zowel mogelijk is binnen als buiten het ploegenrooster, bijvoorbeeld als een aparte functie voor een afdeling. Wat echter bepalend lijkt voor de uitvoering betreft het feit dat er eigenlijk te weinig nieuwe werknemers zijn om in te leren om het een geheel fulltime functie te maken. Daarom zou het een idee zijn om de mentor daarnaast voldoende taken te geven. Andere oudere werknemers staan hier echter wat sceptisch tegenover. Sommigen zouden het niet als dagtaak willen doen maar vinden het leuk voor erbij, passend bij de behoefte aan een interessante baaninhoud. Het is daarnaast persoonsafhankelijk in hoeverre iemand feeling heeft met het opleiden. En ook geeft een oudere werknemer aan dat het volgens hem beter is als een nieuwe werknemer van meerdere personen leert in plaats van maar van één mentor. Aangezien er toch verschil in handelen is tussen de werknemers, kan de nieuweling dan zijn eigen methode kiezen en uit meerdere bronnen putten.

Interne stagemogelijkheden

Reeds kwam bij de behoeften qua opleidings- en ontwikkelingsaanbod naar voren dat er vooral behoefte is aan informeel praktisch ‘on the job’ leren. Door middel van interne stages kan er op deze manier geleerd worden. Het is dan ook niet verrassend dat slechts de minderheid (2 van de 11) van de oudere werknemers aangeeft hier geen behoefte aan te hebben. Deze werknemers vinden het zo goed en hebben deze behoefte niet (meer). De werknemers die wel behoefte hebben aan interne stagemogelijkheden hebben dit om verschillende redenen. Enerzijds zijn er werknemers die middels een stage inzicht willen krijgen in een bepaald vakgebied met het oog op een mogelijk toekomstige andere functie. Dit is interessant aangezien uit de literatuur de verwachting was dat oudere werknemers minder mobiel zijn wat betreft het wisselen van functies, omdat het einde van de loopbaan in zicht komt. Toch lijkt het een aantal oudere werknemers leuk en interessant om ergens anders mee te lopen en een kijkje in de keuken te nemen, zodat zij in aanraking komen met ander werk. Werknemers zouden graag stage lopen bij een functie die hen interessant lijkt, bijvoorbeeld in het laboratorium, bij de technische dienst of op een poederafdeling. Na zo’n snuffelstage kan een werknemer voor zichzelf bepalen of een dergelijke functie wat voor hem zou kunnen zijn en of hij daar nog een opleiding of cursus voor zou willen volgen. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Inderdaad echt een dag of een week meesnuffelen op een bepaalde functie ofzo, dat het daar wat anders is als wat ik doe. [...] Het zou alleen maar stimuleren denk ik. En om de keuze makkelijker te maken. Want je komt natuurlijk denk ik ook dingen tegen waarvan je denkt dat zou ik toch niet willen. Dan valt er ergens een vakgebied gewoon al af. Dan wordt de keuze waarschijnlijk wat minder maar misschien ook wel makkelijker voor degene die verder wil.” (P12, 51 jaar)

Anderzijds zijn er werknemers die middels een stage toegevoegde waarde voor hun huidige functie willen creëren. Door bijvoorbeeld mee te lopen met een monteur doet een operator bredere kennis op die hij ook weer toe kan passen in het eigen werk. Dit sluit dus aan bij de reeds aan bod gekomen behoefte aan een interessante baaninhoud en taakverbreding, wat ook weer aansluit bij de behoefte aan meer verdieping of verbreding zoals bij het opleidings- en ontwikkelingsaanbod naar voren kwam.

Tenslotte wordt nog aangegeven dat middels een stage beter begrip voor elkaars werk zal ontstaan. Een werknemer zegt hierover het volgende:

“Ja dat is gewoon wel interessant om te kijken. En dan begrijp je ook de collega’s van de andere afdelingen beter. Gewoon eens om je collega’s te begrijpen.” (P9, 56 jaar)

Tevens zou het een mogelijkheid zijn om als werknemer in een 4-ploegenrooster te ervaren hoe het werken in een Zweeds rooster is. Dit zou volgens een oudere werknemer dan niet voor maar één week moeten zijn, maar bijvoorbeeld voor langere tijd. Aangegeven wordt dat dit echter wel gevolgen heeft

voor de huidige werkzaamheden, want de productie draait ook door. Wat betreft de uitvoering van de interne stage moet dan ook met verschillende zaken rekening gehouden worden. Zo is de 24-uursproductie bepalend voor de mogelijkheden. Wanneer een werknemer ergens anders stage gaat lopen blijven er minder werknemers achter om het werk te doen. Ook vraagt een stagiair erbij enigszins begeleiding en tijd, wat een extra belasting kan zijn.

Intervisiebijeenkomsten

Enigszins verband houdend met voorgaand besproken stagemogelijkheden heeft het merendeel (7 van de 11) van de oudere werknemers behoefte aan meer kennisdeling tussen locaties op operatorniveau. Binnen de eigen locatie gebeurt dit al redelijk middels ploegenoverleg, werkoverleg, unitoverleg of lunchdagen. Aangegeven wordt dat de werknemers eigenlijk alleen op de hoogte zijn van hoe het er op andere locaties aan toegaat doordat zij er dan zelf hebben gewerkt. De oudere werknemers geven aan dat zij hierdoor automatisch de manier van werken en de machines vergelijken. Een werknemer zegt hierover bijvoorbeeld het volgende:

“Dan ga je natuurlijk wel vergelijken van daar deden we het zo en hier doen ze het zo. En dan kunnen we zeggen van nou vroeger daar en daar doe je dat zo, dat lijkt me toch makkelijker.” (P17, 53 jaar)

Echter, kennisdeling op operatorniveau vindt tussen locaties eigenlijk niet plaats. En hier is wel behoefte aan, voornamelijk om op het eigen vakgebied ideeën uit te wisselen en te leren van elkaars ‘best practices’. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Bijvoorbeeld bij een verpakkinglijn, misschien denk je wel hé dat kan bij ons ook, bij ons doen we zo moeilijk dat het makkelijker kan.” (P15, 55 jaar)

Intervisie sluit aan bij de behoefte aan een praktische ‘on the job’ manier van leren en kan de oudere werknemers voorzien in de behoefte aan een interessante baaninhoud doordat zij vanuit een verbetergedachte werken en kennis kunnen toepassen in hun eigen werk. Het zou volgens de operators een idee zijn om dit eens in de zoveel tijd te faciliteren voor operators van verschillende locaties. Maar deze intervisie kan volgens de oudere werknemers ook plaatsvinden door een dag bij een andere locatie op bezoek te gaan. Door met collega’s van andere locaties in contact te komen kan kennis worden gedeeld en kan men elkaar tips geven. Hier is vooral behoefte aan met collega’s die werkzaam zijn binnen dezelfde ‘business group’ en waar dus gelijksoortige producten worden gemaakt en gelijksoortige werkzaamheden worden verricht. Wanneer het intervisie over het eigen vakgebied betreft weten de werknemers waar ze het over hebben en doen ze kennis op voor in hun eigen werk. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik zou het wel interessant vinden. Kijk wij maken alleen maar lactose, verpakken we. Maar hoe zouden ze het in [locatie] doen? Die verwerkt ook lactose. En dan zou ik zeggen: hoe doen ze het met veiligheid, hoe doen ze dat? Hoe werken ze?” (P10, 57 jaar)

Conclusie

De verwachting bevestigend heeft het merendeel van de oudere werknemers geen behoefte meer aan een langdurige opleiding waarin veel geïnvesteerd moet worden. Verschillende factoren zijn hierop van invloed. Zo gaat leren lastiger naarmate men ouder wordt, lijkt het opleidingsverleden van invloed te zijn op de behoefte aan opleiding en ontwikkeling, blijkt het toekomstperspectief en de mate waarin iemand al bezig is met het einde van de carrière een rol te spelen en speelt de verschuiving in de werk-privé balans een rol. Ondanks dat er weinig behoefte is aan het volgen van een langdurige opleiding, kan geconcludeerd worden dat de oudere werknemers wel nog bereid zijn om te leren en zich te ontwikkelen, maar dan aansluitend bij hun behoeften. Zo is er behoefte aan een praktische wijze van leren middels kortere cursussen en meer herhaling. De achterliggende factor die tevens een rol speelt bij de behoefte aan praktische leermethoden, is de opleidingsachtergrond van de operators. Deze manier van leren sluit aan bij de veranderende behoeften en leervermogens van oudere werknemers. Er is behoefte aan cursussen gericht op verbreding of verdieping van de huidige functie, wat aansluit bij de behoefte aan een interessante baaninhoud. Ook blijkt de meerderheid van de oudere werknemers behoefte te hebben de uitvoering van een mentorfunctie, als gehele alternatieve functie of als taak erbij, om zo kennis over te dragen aan jongere collega’s. Dit bevestigt de verwachting. Wanneer mentorschap als alternatieve functie zou worden vormgegeven, lijkt een belemmerende factor echter te zijn dat er eigenlijk te weinig

nieuwe werknemers zijn om in te leren om het een geheel fulltime functie te maken. Tevens kan 'on the job' leren plaatsvinden middels interne stagemogelijkheden. Het is interessant dat een aantal oudere werknemers hier behoefte aan heeft omdat zij inzicht willen krijgen in een bepaald vakgebied met het oog op een mogelijk toekomstige andere functie. Uit de literatuur was namelijk de verwachting dat oudere werknemers minder mobiel zijn wat betreft het wisselen van functies, omdat het einde van de loopbaan in zicht komt. Bij de uitvoering van een interne stage is de 24-uurs productie bepalend voor de mogelijkheden aangezien voldoende mensen moeten overblijven om het werk te doen. Tenslotte sluiten intervisiebijeenkomsten aan bij de behoeften van de meeste oudere werknemers en kunnen werknemers vanuit een verbetergedachte werken en kennis kunnen toepassen in hun eigen werk.

Alternatief werk

Zoals reeds bleek bij de gezondheid en vitaliteit hebben sommige oudere werknemers meer moeite met het werken in ploegdienst, door bijvoorbeeld de nacht- of vroege dienst. Andere oudere werknemers hebben meer last van de lichamelijke zwaarte van het werk door bijvoorbeeld het tillen, klimmen of klauteren. Wanneer oudere werknemers hun huidige werk niet meer aan kunnen en behoefte hebben aan een rustigere, minder zware functie om tot de pensioenleeftijd door te kunnen werken, zou het bieden van alternatief werk een goede duurzame inzetbaarheidsmaatregel kunnen zijn. In het kader van de duurzame inzetbaarheid is het namelijk belangrijk om werk te hebben wat aansluit op het arbeidsvermogen.

De verwachtingen bevestigend geeft dan ook het merendeel (7 van de 11) van de oudere werknemers aan behoefte te hebben, of dit op den duur denkt te krijgen, aan alternatieve werkzaamheden. Enerzijds kan dit gaan om een andere functie waar ook in ploegdienst gewerkt wordt, maar anderzijds kan het ook gaan om een overstap naar een dagdienstfunctie. De oudere werknemers die geen dagdienstbaan behoeven lijken dit besluit te laten afhangen door een afweging te maken tussen de nadelen van het werken in ploegdienst (namelijk het draaien van de zwaardere diensten) en de voordelen van het werken in ploegdienst (namelijk de vrije tijd en financiële beloning). Voorbeelden van alternatieve werkzaamheden binnen de ploegdienst die genoemd worden zijn vervangend groepsleider of wanneer iemand moeite heeft met de lichamelijke zwaarte van het werk zou diegene zich meer op het werk in de regelkamer kunnen richten en de beeldschermen daar in de gaten kunnen houden. En ook andersom, wanneer iemand stress ervaart van het werk in de regelkamer, zou diegene hier een stapje uit terug kunnen doen en zich meer kunnen richten op de productie, aldus de operators. Tevens kunnen alternatieve werkzaamheden bestaan uit werk van andere afdelingen. Op een 'plant' zijn namelijk verschillende afdelingen aanwezig, zoals de procesafdeling, verpakkingsafdeling, de technische dienst, de kwaliteitsdienst en de afdeling logistiek. Voorbeelden van dagdienstfuncties die worden genoemd zijn functies als planner, monsternemer of op kantoor. Het gaat dan om alternatief werk dat overdag dient te gebeuren, waardoor men niet meer in ploegdienst werkt en geen last meer heeft van het onregelmatige werk en bijbehorende zwaardere diensten. Aansluitend bij de behoefte aan roosteraanpassingen kan het bij alternatief werk ook gaan om deeltijd of een functie waarbij een werknemer wel in de vroege en/of de late dienst wil en kan werken. Voor vier oudere werknemers is de mogelijkheid van alternatief werk echt een voorwaarde om langer door te werken, wegens de lichamelijke zwaarte van het werk of de onregelmatigheid en slaapproblemen die het werken in ploegdienst met zich meebrengt.

Het is voor veel organisaties, zo ook voor FrieslandCampina, echter moeilijk om werknemers binnen de organisatie een passend alternatief aan te bieden. Dit belemmert dus de mogelijkheden. De oudere operators geven zelf ook aan dat er weinig tot geen vervangend werk beschikbaar is en dat bijna alle functies in bijvoorbeeld de dagdienst opgevuld zijn. Zeker wanneer meer werknemers behoefte hebben aan alternatieve werkzaamheden wordt het tekort aan passende alternatieven groter, wat van invloed is op de mogelijkheden aan alternatief werk. De vacatures die er zijn hangen bijvoorbeeld op publicatieborden en het is de verantwoordelijkheid van de werknemers zelf om hierop te solliciteren. Maar in de praktijk blijkt dat dit vaak geen passende functies zijn voor de operators. Er zijn dus weinig alternatieven voor hen terwijl het toch heel belangrijk en ook noodzakelijk wordt gevonden dat men intern aan het werk kan blijven, wanneer dit niet lukt in de huidige functie. De oudere werknemers vinden dat, omdat zij al heel lang bij FrieslandCampina werkzaam zijn en dus trouw zijn aan de organisatie, de werkgever ook moet realiseren dat zij hun dienstjaren hier kunnen volmaken tot het pensioen. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

"Als ik het werk niet meer aan kan of personen het werk niet meer aankunnen van het bedrijf: heeft-ie een alternatief wat we toch goed uit kunnen voeren? En dan kan je wel zeggen: 'even kijken of je naar een

ander bedrijf...’ Nee je hebt zoveel jaar hier gewerkt, je wilt hier ook afwerken zeg maar. Ze moeten gewoon proberen te creëren dat wij, zeg maar al de mensen die tot hun 67^e moeten werken, dat ze een alternatief hebben op het werk.” (P10, 57 jaar)

Interne alternatieven om de werknemers duurzaam inzetbaar te houden tot de pensioenleeftijd worden dus belangrijk gevonden, maar blijken volgens de operators in de praktijk erg lastig. Het creëren van mentorfuncties, zoals al aan bod kwam bij de kennis en vaardigheden, is een creatieve manier om hiermee om te gaan. Maar naast mentorfuncties zijn er andere mogelijkheden om oudere werknemers alternatief werk te bieden.

Klussenbank

Ten eerste komt de behoefte aan een interne klussenbank naar voren. Een klussenbank is een manier om alternatief werk te bieden door klussen te verzamelen en te bundelen. Aangegeven wordt dat er behoorlijk wat klussen gedaan zouden kunnen worden en dat dit een mooie manier zou zijn om de oudere werknemers middels alternatieve werkzaamheden aan het werk te houden. Zo noemt een oudere werknemer bijvoorbeeld het bijwerken van handboeken en andere administratieve werkzaamheden. Andere genoemde klussen kunnen meer uit schoonmaakwerkzaamheden bestaan. Bijvoorbeeld het schoonmaken van de koelcel, extra grondige reinigingen van de installaties of het vegen van het terrein (zowel buiten als binnen). Tenslotte geeft één oudere werknemer aan dat hij wel het beheer van het interne computernetwerk op de fabriek zou willen doen, aangezien hij goed is met computers en techniek. Dit is niet een voltallige functie en kost misschien een halve dag per week, maar dat zou hij een mooie klus vinden. Oudere werknemers die niet meer in staat zijn om hun eigen werk te doen kunnen dan op zoek naar meer tijdelijke werkzaamheden (klussen) binnen FrieslandCampina die men nog wel kan, en hier is behoefte aan.

Mobiliteitspool

Ten tweede wordt aangegeven dat een interne mobiliteitspool zou kunnen helpen om voor oudere werknemers intern een passend alternatief te vinden. Zo krijgt men inzicht in de alternatieven binnen de gehele organisatie en krijgen de oudere werknemers in de pool voorrang. Nu hebben de oudere werknemers het gevoel dat veel vacatures niet passend zijn of dat de voorkeur uitgaat naar jongere werknemers. Het wordt door hen dan ook belangrijk gevonden dat men eerst kijkt naar een mobiliteitspool binnen de locatie, die roulatie over afdelingen mogelijk maakt. Maar dit zou volgens de oudere werknemers uitgebreid kunnen worden naar een mobiliteitspool waar ook uitwisseling plaatsvindt tussen locaties van FrieslandCampina, eventueel per regio. Zo geven twee oudere werknemers aan dat ze behoefte hebben om als productiewerknemer kans te maken op bijvoorbeeld kantoorfuncties op het hoofdkantoor in Amersfoort. Een pool die mobiliteit over locaties mogelijk maakt speelt in op de bezettingsverschillen tussen locaties. Het overschot aan (oudere) werknemers op bijvoorbeeld de ene locatie kan een oplossing zijn voor de vraag naar werknemers op een andere locatie waar het economisch gezien beter gaat. Men geeft dan vorm aan mobiliteit door een interne pool te hebben van beschikbare werknemers van verschillende locaties die kunnen worden uitgewisseld. Hiermee samenhangend wordt door de operators aangegeven dat FrieslandCampina, zeker in deze tijden, eerst moet kijken naar haar eigen werknemers, voordat er een uitzendkracht wordt ingezet. De voorkeur voor de eigen mensen, voordat men extern kijkt, wordt dus zeer belangrijk gevonden. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Wat je kunt doen is die mensen dus integreren op andere afdelingen waar nog wel een werkplek is die nou bezet wordt door middel van een uitzendkracht, een flexwerker.” (P14, 55 jaar)

Bij een mobiliteitspool kan het ook gaan om meer tijdelijke werkzaamheden, afhankelijk van de fluctuatie in de productie. Zo creëert de organisatie een eigen flexibele pool.

Functies creëren

Tenslotte komt bij vier oudere werknemers sterk de mening naar voren dat de werkgever werk zou moeten creëren wanneer er te weinig passende vacatures zijn. Naast de bovengenoemde klussenbank en mobiliteitspool om alternatieve werkzaamheden te realiseren, hebben zij ideeën over het creëren van meer voltallige functies, in plaats van bijvoorbeeld de tijdelijke klussen. Zo wordt bijvoorbeeld de functie van vaste secretaris van de OR of vaste assistent ergens anders in de organisatie genoemd. Daarnaast wordt geopperd dat men oudere werknemers zou kunnen inzetten in bijvoorbeeld de catering. In de

bedrijfsrestaurants wordt dit nu uitbesteed en verzorgd door externe partijen. De oudere operators vinden dat FrieslandCampina hier onderzoek naar moet doen en kijkt naar wat de oudere werknemers nog wel kunnen met bijbehorende mogelijkheden qua werk. De kosten moeten dan ook worden afgewogen tegen het op deze manier zorgen voor de oudere werknemers en de lange termijn voordelen.

Zoals al eerder aan bod kwam, hebben sommige oudere werknemers behoefte aan een dagdienstfunctie omdat zij het werken in bijvoorbeeld de nacht- of vroege dienst zwaar vinden. Een oudere werknemer oppert dat bepaald werk dat nu bijvoorbeeld 's nachts gedaan wordt ook overdag gedaan zou kunnen worden, aangezien niet alle machines op zijn afdeling geheel volcontinu draaien. Hij zegt hierover het volgende:

“Er zijn ook lijnen die draaien maar een paar diensten in de week. Dat kan je aaneengesloten doen of je kan dat spreiden over de week uit. Als je dat spreidt over de week uit schep je ook banen in functies die niet in de nacht zijn. Maar dat is een afweging die ze moeten maken.” (P13, 52 jaar)

Op die manier kunnen er dus dagdienstfuncties gecreëerd worden waarbij de operators toch hetzelfde werk op hetzelfde niveau kunnen blijven doen. Het wordt namelijk wel belangrijk gevonden dat eerst gekeken wordt hoe men gelijksoortig werk kan houden. Omdat niet iedereen de stap naar bijvoorbeeld administratief werk of een kantoorfunctie in dagdienst ziet zitten wordt het belangrijk gevonden dat er wat gecreëerd kan worden in de ploegdienst of deels in dagdienst.

Demotie

Demotie komt in de praktijk bij FrieslandCampina nog niet erg vaak voor. De meningen en behoeften onder de oudere werknemers omtrent demotie lopen dan ook uiteen. Iets meer dan de helft (5 van de 8) oudere werknemers lijkt er niet afwijzend tegenover te staan. Hiervan staan twee oudere werknemers er niet afwijzend tegenover maar geven zij aan dat ze nu nog niet weten of ze in de toekomst behoefte denken te krijgen aan een lagere, rustigere functie. Momenteel is het wat hen betreft nog niet aan de orde omdat ze nergens last van hebben en in het huidige ritme prettig werken. Vier oudere werknemers staan meer open voor demotie. Op het moment hoeft het voor hen niet, maar zij zien het wel als een mogelijke optie in de toekomst, bijvoorbeeld over een paar jaar. Een stapje terug doen zou het mogelijk kunnen maken om langer aan het werk te blijven binnen de organisatie. Tenslotte geven twee oudere werknemers aan geen behoefte te hebben aan demotie. Hoe het nu gaat bevalt hen goed en het huidige werk willen zij zo lang mogelijk zo blijven doen. Daarnaast zouden ze niet zo goed weten naar wat voor functie of op wat voor manier ze een stapje terug zouden kunnen doen, want zoals al bleek is er weinig alternatief werk beschikbaar.

Hierbij wordt aangegeven dat een stapje terugdoen binnen het eigen vakgebied lastig zal zijn. Het blijft namelijk de vraag of er een functie beschikbaar is. Wel wordt aangegeven dat een stapje terugdoen naar saaier werk absoluut niet zou motiveren. Demotie zou een oplossing kunnen zijn als men een stapje kan terugdoen in een functie die nog steeds motiverend is, maar wel minder belastend. Een werknemer zegt hierover het volgende:

“Persoonlijk zou saaier werk niet motiveren. Dan stomp je af en als je dan met pensioen bent dan heb ik het idee dat je gelijk achter de geraniums gaat zitten. En ik denk juist dat je dat moet zien te voorkomen. Daar worden mensen namelijk niet vitaler van. Als je dat zou doen, dan zouden ze toch minstens op hetzelfde niveau werk moeten hebben, maar misschien wel minder.” (P13, 52 jaar)

Demotie wordt door de oudere werknemers wel als een mogelijke oplossing gezien om het werk langer aan te kunnen, maar er moet dan wel een goed alternatief geboden worden. Zo geeft een werknemer aan dat een stapje terug doen bijvoorbeeld ook kan door een stapje terug te doen uit de regelkamer, wanneer dit stress oplevert. Een andere optie zou kunnen zijn door naarmate men ouder wordt bijvoorbeeld één lijn of machine te laten vallen, iets wat weer meer richting een specialistische functie gaat. Het is interessant dat de mogelijke financiële consequenties voor de oudere werknemers een grote rol spelen bij hun bereidheid tot en behoefte aan demotie. Want zoals bekend kan demotie gepaard gaan met een financiële achteruitgang wegens loonverlaging. Hierover is meer te lezen in paragraaf *Financiële consequenties*.

Ontziemaatregelen

Binnen FrieslandCampina is een aantal ontziemaatregelen opgenomen in de cao. Zo zijn werknemers vanaf 55 jaar niet meer verplicht tot overwerk, kunnen werknemers vanaf 58 jaar korter gaan werken en kunnen werknemers vanaf 61 jaar extra vrije uren opnemen. En ook is het, in het kader van duurzame inzetbaarheid, ongeacht leeftijd mogelijk om minder te gaan werken en kunnen werknemers vanaf 55 jaar in een minder belastend(e) rooster(s) en/of functie(s) werken. Volgens de oudere werknemers is er geen behoefte aan de regeling dat men vanaf 55 jaar niet meer verplicht is tot overwerk, omdat zij in een vast ploegenrooster werken. Overwerk komt in de praktijk eigenlijk niet voor, behalve als men vrijwillig een keer invalt voor een collega. Aan deze regeling is dan dus ook geen behoefte. Zoals reeds bleek achten sommige oudere werknemers het wel wenselijk om minder te gaan werken, dus meer vrije dagen te hebben, om in een lichtere functie te gaan werken en/of om in een minder belastend rooster te gaan werken middels roosteraanpassingen. De verwachting was dan ook dat deze oudere werknemers graag gebruik (willen) maken van bijbehorende ontziemaatregelen. Dit is dan ook het geval voor 8 van de 11 oudere werknemers, die wel gebruik willen maken van één of meer cao-regelingen. Toch lijken een paar belemmerende factoren van invloed te zijn op de behoeften van oudere werknemers aan het gebruik van de ontziemaatregelen.

Ten eerste zijn niet alle oudere werknemers op de hoogte van bestaande ontziemaatregelen. Maar 7 van de 11 oudere werknemers zijn echt bekend met de regelingen in de cao. Er heerst dan ook behoorlijk wat onduidelijkheid over wat er voor oudere werknemers mogelijk is en wat elke regeling betekent. Dit komt bijvoorbeeld doordat werknemers zich er nog niet in verdiepen, men er weinig over geïnformeerd wordt en omdat ten tijde van de interviews er nog het een en ander onderhandeld en bekend gemaakt diende te worden binnen de organisatie, bijvoorbeeld over de 58+ regeling. De werknemers weten dan ook niet zo goed wat deze regeling in de praktijk betekent en leggen dit anders uit, afhankelijk van het soort ploegenrooster waarin gewerkt wordt. Zo vertelt één oudere werknemer dat men dan 4 in plaats van 5 dagen kan gaan werken, heeft een andere werknemer het over 10 of 11 dagen minder werken op jaarbasis en ook de volgende vormen worden genoemd: 32 uur per week werken in plaats van 36 uur, anderhalf uur minder werken of twee dagen in de maand extra vrij. Over de praktische betekenis wat betreft het aantal uren of dagen vrij heerst dus behoorlijk wat onduidelijkheid, evenals over de financiële consequenties die dit met zich meebrengt.

Ten tweede spelen inhoudelijke beperkingen van een aantal regelingen, zoals de 58+ regeling, een rol bij de werknemers. Zo vinden 5 van de 11 oudere werknemers het aantal extra vrije uren of dagen te weinig om echt effect in hun werk-privé balans te zien en er dus gebruik van te gaan maken. Daarnaast en hiermee samenhangend worden de nadelige financiële consequenties genoemd. Een aantal oudere werknemers vindt dat er teveel geld ingeleverd moet worden om van de regeling gebruik te maken, meer hierover komt aan bod in paragraaf *Financiële consequenties*.

Tenslotte is de grootste beperking dat bepaalde regelingen niet altijd mogelijk zijn voor de ploegenwerkers, bijvoorbeeld de 58+ regeling en het werken in een minder belastende functie (zoals bleek bij de behoeften op het gebied van alternatief werk). Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik geloof ook niet dat het op dit moment mogelijk is. Als ik kijk wat ze bieden voor mensen van 55+ en 58+ die zijn in meerdere mate maar heel beperkt.” (P13, 52 jaar)

De samenwerkingsvorm (het werken in ploegen) of het werken in een (semi-)volcontinu productie, lijkt dus ook hier een belemmerende factor te zijn. Een aantal oudere werknemers werkzaam binnen een 5-ploegenrooster kan geen gebruik maken van de 58+ of 61+ regeling. Wanneer iedereen in die leeftijd gebruik gaat maken van deze regeling en dus minder gaat werken, zou dit tot een tekort leiden. Wegens de gemiddeld hoge leeftijd in sommige ploegen wordt daarom gezegd dat men er geen gebruik van kan maken, aldus de operators. De oudere werknemers vinden dat hier een oplossing voor gevonden moet worden. Zo zou het volgens hen goed op te vangen zijn als slechts een paar ploegleden gebruik maken van de regeling. Maar zodra dit er meer worden, wordt de regeling lastig toepasbaar en dient er een andere oplossing te komen. De ondervraagden opperen ten eerste dat er meer mensen aangenomen zouden kunnen worden om dit op te vangen. En ten tweede zou het helpen als de vrije dagen ver van te voren vast worden ingeroosterd en afgesproken wordt wie op welke dag vrij is, zodat er geen gaten zijn.

4.3.2 Niet-oudere werknemers

In deze paragraaf van de resultatensectie komen de bevindingen en analyses van de groep niet-oudere werknemers aan bod. Oftewel de groep operators met een leeftijd van 35 tot en met 50 jaar. Er wordt dus antwoord gegeven op deelvraag 2b: *Wat zijn de behoeften van niet-oudere werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid?* en deelvraag 4: *In hoeverre hebben niet-oudere werknemers behoefte aan invulling van de ontbrekende aspecten (i.c.m. antwoord op 3c) en verbetering van de bestaande maatregelen om het duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren?*

Gezondheid en vitaliteit

Status quo

Bijna alle (6 van de 7) niet-oudere werknemers beoordelen de eigen gezondheid en vitaliteit (zeer) positief. Eén werknemer geeft aan dat de gezondheid wat minder is, wegens een astmatische aandoening. In de uitvoering van het werk heeft deze werknemer hierdoor weinig klachten, behalve dat hij soms sneller moe is en last krijgt van benauwdheid als het 's zomers in de fabriek erg warm wordt. De werknemers die spreken over een goede gezondheid voelen zich nog (zeer) gezond en vitaal en hebben dan ook geen klachten of problemen tijdens het werk. Zij voelen zich nog energiek en sterk om het werk uit te voeren. Toch wordt aangegeven dat het werk af en toe wel lichamelijke inspanning vraagt, aangezien er veel (trap)gelopen moet worden en er zo nu en dan hand- en stortwerk verricht moet worden, afhankelijk van de mate van automatisering van de werkzaamheden in de fabriek. Naar verwachting vindt het merendeel (5 van de 7) van de niet-oudere werknemers het werk niet lichamelijk zwaar, dit af en toe in tegenstelling tot de oudere collega's. Dit blijkt ook uit onderstaande citaten:

“Af en toe dan gebeurt er wel eens een keer iets, dat je even een half uurtje ofzo moet doorpakken, maar goed dan is het ook weer over. Dan ga je weer gewoon op de normale manier verder en dan heb je hier geen zwaar werk.” (P2, 47 jaar)

“Kijk ik zit zelf op de mixafdeling, ja daar heb je inderdaad nog een beetje het oude hand, stortwerk zeg maar. [...] En dan zie je inderdaad wel dat de oudere medewerker daar natuurlijk wel wat meer moeite mee heeft. Om dan aan zakken te lopen trekken en te moeten storten.” (P3, 40 jaar)

Wat betreft het werken in ploegdienst geven de meeste (5 van de 7) niet-oudere werknemers aan enigszins last te hebben van ofwel de nachtdiensten ofwel de vroege diensten. Hier is dus eenzelfde patroon zichtbaar als bij de oudere werknemers. Ook binnen de groep niet-oudere werknemers zijn namelijk ochtendmensen en avondmensen te onderscheiden. De niet-oudere werknemers die moeite hebben met de vroege diensten (de avondmensen) vinden vooral het vroege opstaan moeilijk. De niet-oudere werknemers die de nachtdienst vervelend vinden (de ochtendmensen) hebben moeite om overdag te slapen, waardoor ze al vroeg wakker worden en eigenlijk niet voldoende slaap hebben gehad. Werknemers gaan bijvoorbeeld na een nachtdienst meteen rond 7 uur naar bed, maar worden vervolgens al om 10, 11 of 12 uur wakker. Een werknemer zegt hierover het volgende:

“Oke ik ben 40 ik ben niet oud, maar goed je doet onderhand wel al 20 jaar dit rooster. In totaal ik zit nou 20 jaar hier, wel al 20 jaar in een ploegenrooster. En je kan wel merken dat dat aan je begint te vreten. En vooral de nachtdienst dat vind ik het zwaarst.” (P3, 40 jaar)

Uit bovenstaand citaat blijkt tevens dat de functieduur een rol speelt, dit sluit aan bij de verwachtingen uit de literatuur (paragraaf 2.4). Hoe langer men werkt in een ploegenrooster, hoe meer gezondheidsproblemen ervaren kunnen worden. Evenals bij de oudere werknemers lijken de genoemde slaapproblemen daarbij ook versterkt te worden door het soort rooster waarin men werkzaam is. Zo geven de niet-oudere werknemers aan dat het binnen het Zweedse rooster beter vol te houden is, omdat daarin maximaal twee dezelfde diensten achter elkaar gedraaid worden. Het draaien van meerdere nacht- of vroege diensten wordt behoorlijk zwaar gevonden. Een werknemer heeft dit mooi verwoord:

“Maar vanmorgen was ik bijvoorbeeld kwart voor 5 uit bed, maar goed dat ik mijn wekker heb anders kom ik er echt niet uit om kwart voor 5. Maar dat zijn dus vaak die dingen, en ook die nachtdiensten, dan merk je nu al dat het met slapen wat minder wordt. En ik denk dat als ik ouder word dat het minder wordt. Het is gelukkig ook maar 2 keer. Ik denk als je bijvoorbeeld 4 of 5 keer een nachtdienst hebt, dat het je over 10 jaar of 15 jaar wel opbreekt.” (P8, 47 jaar)

Naast lichamelijke zwaarte kan ook de mentale zwaarte van het werk van invloed zijn op de gezondheid en vitaliteit van de werknemers. Het werk wordt door een aantal (3 van de 7) niet-oudere werknemers soms dan ook wel als mentaal zwaar ervaren aangezien zich af en toe stressvolle situaties voordoen. Ook weten zij van collega's dat die het werk af en toe mentaal zwaar vinden. Aspecten die het werk mentaal zwaar kunnen maken betreffen situaties waarin veel dingen tegelijk gebeuren en er op dat moment minder personeel aanwezig is. Hierbij gaat het dan voornamelijk om toevallige storingen of problemen die opgelost moeten worden en waarbij tegelijkertijd de productie aan de praat gehouden moet worden. De werknemers hebben dan veel aan hun hoofd en moeten omgaan met onverwachte en complexe gebeurtenissen. Wel wordt dit door de werknemers enigszins gerelativeerd omdat zij het ook als onderdeel van het werk zien. Wanneer de operators allemaal op een rijtje in de regelkamer zouden zitten is er niks aan de hand en loopt alles goed. Maar wanneer de operators druk in de weer en aan het rennen en vliegen zijn, zijn er problemen. En dat is eigenlijk niet de gewenste situatie maar is wel onderdeel van het werk, aldus de operators. Tevens wordt het beeldschermwerk een enigszins mentale inspanning genoemd. De beeldschermen moeten constant in de gaten gehouden worden waarbij de werknemers zich dienen te concentreren en hun hoofd erbij moeten houden. De niet-oudere werknemers die het werk niet mentaal zwaar vinden geven aan dat zich inderdaad weleens stressvolle situaties voordoen, maar dat zij zich hierdoor niet gek laten maken. Het kan volgens hen inderdaad zo nu en dan druk zijn op het werk maar zij vinden het werk hierdoor dus niet mentaal zwaar worden. Wel zien zij dat een aantal collega's hier meer moeite mee heeft, wat volgens hen kan betekenen dat stressgevoeligheid persoonsafhankelijk is of dat een persoon mogelijk met andere stressoren te maken heeft, bijvoorbeeld in het privéleven.

Om de eigen gezondheid en vitaliteit in goede staat te houden ondernemen de niet-oudere werknemers op verschillende manieren zelf actie. Evenals de oudere werknemers, erkennen ook de niet-oudere werknemers hierin dus hun eigen verantwoordelijkheid en het belang van een gezonde leefstijl. Zo geeft ten eerste een aantal (3 van de 7) werknemers aan dat zij genoeg rust nemen. Dit is volgens hen nodig om te voorkomen dat het door het verstoorde ritme, zwaar(der) wordt. Op die manier houden de werknemers het werken in ploegendienst vol en proberen zij vermoeidheid tegen te gaan. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Ik pak mijn rust. En ik denk dat dat ook wel nodig is als je in een ploegendienst werkt. Ik pak gewoon mijn rusturen. Dat heb ik altijd van begin af aan gedaan en als je dat maar blijft doen, dan heb ik er geen last mee. [...] Daar hou ik wel degelijk rekening mee. Als ik dat niet doe dan wordt het voor mij ook zwaar.” (P18, 42 jaar)

Naast het nemen van voldoende rust geven 5 van de 7 niet-oudere werknemers aan dat zij proberen gezond te leven, middels voldoende beweging en gezonde voeding. De meesten letten op het eetpatroon en proberen voldoende groente en fruit te eten. Qua beweging verschilt het wel per werknemer hoe vaak er gesport wordt. De ene niet-oudere werknemer sport heel vaak terwijl de ander hier niet veel aan doet. Op de sportfrequentie lijken twee zaken van invloed. Ten eerste zeggen een paar werknemers weinig tijd te hebben om te sporten, maar geven aan dat ze veel in beweging zijn tijdens het werk, door buiten het werk klusjes te doen of actief te zijn met de kinderen. Hier komt de werk-privé balans in terug. Zo hebben veel werknemers in de tweede levensfase vaak een gezinssituatie met kinderen, wat veel aandacht vereist. Ten tweede geeft een niet-oudere werknemer aan weinig tijd en zin te hebben om te sporten, omdat hij in ploegendienst werkt. Het werken in ploegendienst vindt hij wat te belastend om er nog regelmatig en in verenigingsvorm bij te gaan sporten. Het werken in ploegendienst met bijbehorende onregelmatigheid werkt dus als belemmerende factor.

Behoeften

Evenals bij de oudere werknemers speelt de gezondheid ook bij de niet-oudere werknemers een grote rol in de overweging om al dan niet langer door te werken. De fysieke gesteldheid is een belangrijke factor van duurzame inzetbaarheid. Verschillende behoeften op dit gebied komen dan ook naar voren.

Aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden

Zoals reeds naar voren kwam vinden de meeste niet-oudere werknemers de werkzaamheden niet lichamelijke zwaar. Bijna alle (5 van de 7) niet-oudere werknemers geven dan ook aan geen behoefte te hebben aan aanpassingen in de werkomgeving of arbeidsomstandigheden, wat niet verrassend is. Tevens blijkt dat als behoeften op het gebied van de arbeidsomstandigheden worden aangekaart, daar naar geluisterd en gekeken wordt door de organisatie. Gezondheid en veiligheid worden belangrijk

gevonden. Volgens de operators wordt er dan ook altijd nagedacht over verbetermogelijkheden om het werk minder fysiek belastend te maken. Een werknemer verwoordt dit als volgt:

“Alles wat wij nodig hebben op dit moment op de afdeling dat is er. In combinatie met die tilhulpjes. Dus ja men is ook aardig bezig met de gezondheid van de werknemer. En ook een stukje veiligheid, is niet alleen gezondheid maar ook een stukje veiligheid natuurlijk. Daar is in voorzien.” (P3, 40 jaar)

Ondanks deze tevredenheid geven toch twee niet-oudere werknemers op het gebied van de arbeidsomstandigheden zaken aan die wat hen betreft verbeterd kunnen worden. Ten eerste is er behoefte aan meer automatisering. Ook hier blijkt de mate van automatisering van de werkzaamheden in de fabrieken van invloed te zijn op de fit tussen de behoeften en het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Veel werk is al beeldschermwerk maar soms is er nog wat handmatig zwaarder werk, stammend uit het verleden. Bijvoorbeeld tankjes die handmatig aan- en afgekoppeld moeten worden. Meer automatiseren zou volgens een werknemer beter zijn qua efficiëntie, vervuiling en arbeidsomstandigheden. Er wordt echter wel aangegeven dat er op dit gebied al redelijk veel gebeurt en er wel in geïnvesteerd wordt, maar het zou nog beter kunnen. Sommige zaken worden namelijk uitgesteld met het oog op de komst van een nieuwe fabriek. Er heerst onder de werknemers echter scepsis in hoeverre dit ook werkelijk binnenkort gaat gebeuren.

Ten tweede kaart een niet-oudere werknemer een behoefte aan op het gebied van de werkplekinrichting, en dan met name het zicht, de temperatuur en de geluidsoverlast. Vooral in de zomer kan het erg warm worden in de fabriek en in de winter juist erg koud. Er is behoefte aan een oplossing voor deze temperatuurschommelingen, bijvoorbeeld door betere isolatie. Nu is het in verband met de hygiëne en regelgeving echter niet meer toegestaan om een raam open te zetten. Tevens wordt aangekaart dat de geluidsoverlast soms erg vervelend is en er behoefte is aan wat meer stilte. De werknemers werken dan wel met oordoppen maar bepaalde machines of torens geven een heleboel lawaai.

Reeds kwam al aan bod dat het werk enigszins mentaal belastend kan zijn, wegens complexe stressvolle situaties waarin veel tegelijk gebeurt en er net minder mensen aanwezig zijn. Om dit te verminderen wordt aangegeven dat er behoefte is aan meer automatiseren of eventueel een werknemer extra. Aangezien er op sommige locaties nog redelijk wat handmatig werk verricht moet worden zitten de aanwezige operators niet altijd in de bedieningskamer hun controlerende taak uit te voeren, maar zijn zij bezig in de ‘plant’. Op het moment dat zich dan een storing voordoet zijn er mensen te weinig om dit te kunnen oplossen. De operator in de bedieningskamer kan niet weg vanachter de beeldschermen en de andere operators zijn allemaal ergens op de vloer bezig. Wanneer ook de meer handmatige taken geautomatiseerd zouden worden staan er meer mensen tot de beschikking indien zich een storing voordoet. Er kan dan acuter gehandeld worden. Een werknemer erbij zou volgens de operators hetzelfde effect kunnen hebben, mits deze de juiste kennis en vaardigheden bezit.

Maatregelen ter bevordering van een gezonde leefstijl

Het merendeel (5 van de 7) van de niet-oudere werknemers heeft weinig behoefte aan acties vanuit FrieslandCampina die een gezonde leefstijl van de werknemers bevorderen. Evenals bij de oudere werknemers lijkt er een patroon zichtbaar in het soort werknemers. Enerzijds geven een paar (2 van de 5) werknemers aan geen behoefte te hebben om te sporten. Zij hebben het te druk om actief te gaan sporten of willen deze verplichting niet aangaan. Anderzijds zijn er werknemers (2 van de 5) die zelf al sporten en hier geen stimulans vanuit de organisatie voor nodig hebben. Bij deze werknemers lijkt er dan ook meer behoefte te zijn aan het gescheiden houden van werk en privé. Interessant is dat een paar (2 van de 7) niet-oudere werknemers aangeven dat zij sporten het overwegen waard vinden wanneer FrieslandCampina een prettige fitnessregeling zou bieden. Aan de huidige regeling vinden zij echter hetzelfde nadelig als reeds door de oudere werknemers werd aangegeven, namelijk dat de regeling geldt voor een sportschool dichtbij het werk. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

Ik woon een 60 kilometer hier vandaan. Dan moet ik gelijk achter mijn werk aan en dat lijkt me niet zo verstandig. [...] Kijk als ik erheen wil dan moet ik 60 kilometer rijden, dat doe je niet gauw voor een uurtje sportschool. Dan ben ik een uur onderweg, een uurtje sporten, een uur terug. Dan ben je een halve dag kwijt voor een uurtje sportschool, dat ga je niet doen. (P2, 47 jaar)

Meteen vanuit het werk gaan sporten wordt te zwaar gevonden, hier speelt dus het soort werk met bijbehorende onregelmatigheid een rol. En werknemers die verder van het werk wonen worden door de

reistijd en -afstand belemmerd om te sporten op de sportschool waar de fitnessregeling van toepassing is. Zij willen liever zelf kiezen waar en wanneer ze naar een sportschool gaan, dichterbij huis. Net als hun oudere collega's hebben de niet-oudere werknemers behoefte aan een regeling die rekening houdt met de verschillen tussen individuen, bijvoorbeeld het verschil in woonplaats en de ervaren zwaarte van het ploegenwerk. Deze factoren bleken namelijk beide van invloed op de behoefte aan een fitnessregeling.

Tevens wordt aangegeven dat er behoefte is aan meer voorlichting over een gezonde leefstijl. FrieslandCampina kan meer adviseren over hoe de werknemers het beste om kunnen gaan met hun gezondheid. Ook kan de organisatie daarbij aangeven hoe zij de werknemers tegemoet kan komen en waar zij hen kan bijstaan. Zodat de werknemers zelf hun eventuele beperkingen aangeven. Wat betreft het aanbod in de bedrijfskantines wordt aangegeven dat hier steeds meer in de behoeften aan gezond voedsel voorzien wordt, maar toch is het ongezonde voedsel goedkoper dan het gezonde voedsel, wat dus niet stimulerend werkt volgens de operators.

Roosteraanpassingen

Bij de status quo bleek al dat de meeste (5 van de 7) niet-oudere werknemers enigszins last hebben van ofwel de nachtdiensten ofwel de vroege diensten. Opmerkelijk is dat bijna alle (6 van de 7) niet-oudere werknemers aangeven momenteel toch geen behoefte te hebben aan roosteraanpassingen. De huidige roosters bevallen goed en de werknemers hebben dan ook geen behoefte aan andere werktijden. Zo geeft een werknemer aan de huidige tijden van de diensten in het Zweedse rooster prettig te vinden. Hij vindt deze diensttijden prettiger dan wanneer deze met één uur naar voren op zouden schuiven. De vroege dienst van 06.00 tot 14.00 uur vindt hij bijvoorbeeld prettiger dan wanneer deze dienst van 07.00 tot 15.00 uur zou zijn. Hij heeft ooit in zo'n rooster gewerkt maar vond hier vooral tijdens de nachtdienst een psychologisch verschil in zitten aangezien men dan later begint en eindigt. Deze werknemer heeft dan ook geen behoefte aan andere werktijden. Wel wordt door een werknemer die niet in het Zweedse rooster werkt aangegeven dat werken in dit rooster volgens hem wel beter zou zijn. Maar hij voelt zich nog gezond en vitaal genoeg om in het huidige rooster te werken en heeft eigenlijk geen behoefte aan roosteraanpassingen. Naar aanleiding van de verwachtingen zou de functieduur hier op den duur wel een rol kunnen spelen.

Slechts bij één werknemer komt de behoefte aan een soort 'shift picking' naar voren, wegens de zwaar ervaren nachtdiensten. Deze werknemer heeft er behoefte aan dat er op het niveau van de individuele werknemer gekeken wordt naar waar die persoon behoefte aan heeft en met welke diensten diegene het meeste last heeft. Wanneer dat in kaart gebracht is zouden de werknemers diensten van elkaar kunnen overnemen. Een werknemer die bijvoorbeeld last heeft van de nachtdienst kan gekoppeld worden aan een werknemer die last heeft van de vroege dienst en deze kunnen dan standaard elkaars zwaar ervaren diensten overnemen. Werknemers hebben een bepaalde dienst dan dus minder en een andere dienst dan meer. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Dat zou dus een voorstel van mij zijn: kijk naar mensen die bepaalde diensten prettiger vinden dan anderen. Kijk als ik m'n nachten kan inruilen voor vroege diensten dan perfect.” (P3, 40 jaar)

Ondanks dat de meeste niet-oudere werknemers aangeven momenteel geen behoefte te hebben aan roosteraanpassingen, denken drie niet-oudere werknemers dat dit naarmate zij ouder worden wel een voorwaarde is om langer door te werken. Hierbij gaat het dan bijvoorbeeld om de behoefte aan minder nachtdiensten. Zowel de levensfase/leeftijd als de functieduur lijken dus van invloed op deze behoefte.

De meeste (5 van de 7) niet-oudere werknemers vinden dat zij genoeg vrije dagen hebben in het huidige rooster. Zij hebben momenteel dan ook geen behoefte aan meer vrije dagen en weten nog niet of zij hier later behoefte aan zullen krijgen, dat zien zij dan wel. Op den duur zullen ze er wel over na gaan denken of minder werken nodig is om door te werken tot de pensioenleeftijd, maar nu zijn zij daar nog niet mee bezig. Twee niet-oudere werknemers geven aan dat meer vrije dagen natuurlijk altijd mooi zijn maar zij vinden het huidige rooster wel goed zo. Op den duur zou bijvoorbeeld één dag minder werken prettig zijn maar op het moment is daar nog geen behoefte aan. Het is niet verrassend dat de niet-oudere werknemers minder behoefte hebben aan vrije dagen dan de oudere werknemers. Toch is het opmerkelijk dat alle niet-oudere werknemers geen vrije dagen behoeven in het licht van de duurzame inzetbaarheid. Zeker omdat eerder aangegeven werd dat een paar werknemers het wegens de werk-privé balans bijvoorbeeld lastig vinden om te sporten, naast het werk en een gezin.

Wanneer werknemers toch behoefte hebben aan een dag vrij of dat er een keer van dienst geruild wordt, wordt dit door de ploegen zelf geregeld. Zo nemen werknemers indien nodig een dag vrij en wordt er onderling geruild van dienst als iemand bijvoorbeeld een verjaardag heeft.

Roosteraanpassingen vinden dus meer incidenteel onderling plaats of op medische gronden, maar het is nog niet als duurzame inzetbaarheidsmaatregel geïmplementeerd. Ook denken de niet-oudere werknemers dat het moeilijk is om roosteraanpassingen structureel echt door te voeren. Dit zou volgens de werknemers lastig zijn omdat het van hogere hand zou moeten komen en het aanpassing van de werktijden voor een grote groep werknemers betreft. Volgens een niet-oudere werknemer zou dan de hele fabriek op de kop gegooid moet worden aangezien het een roosterwijziging betreft voor een paar honderd man. Een andere werknemer geeft aan dat op zijn locatie een roostercommissie bij elkaar geroepen wordt en werknemers hun voorkeur kunnen uitspreken over twee soorten roosters. Dit betreft dus een voorkeursrooster, maar meer op individueel niveau roosteraanpassingen doorvoeren wordt volgens hem lastig. De belemmerende factor, namelijk het werken in een (semi-)volcontinu productie, betekent ook hier dat minimaal een bepaald aantal werknemers aanwezig moet zijn, waardoor roosteraanpassingen in de praktijk lastig te implementeren zijn. Wanneer mensen een bepaalde dienst niet meer draaien zou op dat moment een tekort aan mensen in de ploeg ontstaan. Ook wijzen drie niet-oudere werknemers erop dat het rooster nou eenmaal hoort bij het ploegenwerk. Hier blijkt de factor gewenning een rol te spelen. Men heeft nou eenmaal gekozen voor het werken in ploegendienst met kennis van de tijden waarop gewerkt wordt. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Je werkt in ploegendienst dus je hebt je vrije dagen en voor de rest niks. En dat weet je als je daarin zit dus ja dan kan ik wel meer of niet meer willen maar dat is nou eenmaal zo bepaald.” (P18, 42 jaar)

Duobanen of triobanen

Eenduidig kan gesteld worden dat alle niet-oudere werknemers momenteel zelf geen behoefte hebben aan duobanen of triobanen. Zij hebben nu geen verlichting nodig in het werk, kunnen het werk nog goed aan of hebben geen behoefte aan meer vrije tijd. Het wordt door een aantal van hen wel gezien als een mogelijke oplossing in de toekomst en als goede maatregel voor oudere werknemers. Toch staan de niet-oudere werknemers verschillend tegenover het idee van duobanen of triobanen. De meeste (5 van de 7) niet-oudere werknemers zijn niet op de hoogte van hoe duobanen of triobanen er in de praktijk uit (kunnen) zien. Sommige (3 van de 7) niet-oudere werknemers zien het voor zich dat bijvoorbeeld bij een duobaan twee werknemers tegelijk aan het werk zijn en elkaar zo verlichten. Maar dit is volgens hen niet de gewenste situatie omdat veel werk al geautomatiseerd is en men elkaar tijdens een dienst nu ook al ondersteunt als er wat lichamelijk zwaarder hand- of stortwerk verricht moet worden. Het zou dus niet zo moeten zijn dat tegelijkertijd met een werknemer extra het werk verricht wordt. Ook geeft een werknemer aan dat het misschien een zootje wordt wanneer bijvoorbeeld twee mensen één functie delen. Er moet binnen de ploeg dan heel goed rekening gehouden worden met wie wanneer werkt van het duo of trio, bij snipperdagen of vakantiedagen bijvoorbeeld. De overige niet-oudere werknemers staan er positiever tegenover en zien het wel als een goede mogelijke maatregel. Middels duo- of triobanen kunnen oudere werknemers de zwaardere diensten verdelen en worden zij wat ontlast.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de behoeften van de niet-oudere werknemers op het gebied van de gezondheid en vitaliteit grotendeels de verwachtingen bevestigen. Zo vinden veel niet-oudere werknemers het werk niet lichamelijk zwaar. Het is dan ook niet verrassend dat er nauwelijks behoefte is aan aanpassingen in de arbeidsomstandigheden. Opmerkelijk is dat behoorlijk wat niet-oudere werknemers last hebben van de mentale zwaarte van het werk. Evenals oudere werknemers ervaren niet-oudere werknemers dus stress tijdens het doen van vele handelingen tegelijk en complexe informatieverwerking. Meer automatiseren of een extra werknemer zou de mentale zwaarte kunnen verminderen. Ondanks dat er weinig behoefte is aan roosteraanpassingen is er ook bij de niet-oudere werknemers onderscheid te maken tussen ochtend- en avondmensen, wat eenzelfde patroon toont als bij de oudere werknemers. Het is interessant dat maar één niet-oudere werknemer behoefte heeft aan een 'shift picking', de overige werknemers ervaren dan wel problemen tijdens de nacht- of ochtenddienst, maar vinden de stabiliteit van het Zweedse rooster prettig. Toch lijkt de functieduur ook van invloed te zijn op de ervaren zwaarte van het werken in onregelmatige diensten. Hoe langer men werkt in een ploegenrooster, hoe meer gezondheidsproblemen ervaren kunnen worden. Dit lijkt te worden versterkt door het soort ploegenrooster. Niet verrassend is het feit dat de niet-oudere werknemers geen behoefte hebben aan duo- en triobanen en weinig behoefte hebben aan vrije dagen, ondanks dat een paar werknemers het wegens de werk-privé balans wel lastig vinden om te sporten, naast het werk en een gezin.

Motivatie

Status quo

Alle niet-oudere werknemers geven aan (zeer) gemotiveerd te zijn om hun werk uit te voeren. Zij gaan niet met tegenzin naar het werk, hebben er plezier in en zijn er dan ook tevreden mee. Er zijn verschillende aspecten die de niet-oudere werknemers motiveren in het werk. Allereerst wordt afwisseling in het werk erg belangrijk gevonden. Afwisseling in het werk vindt plaats door als operator steeds op een andere werkplek werkzaam te zijn zodat men niet elke keer hetzelfde doet. Alle niet-oudere werknemers kunnen het zich niet voorstellen om altijd aan één dezelfde lijn te staan. Tevens wordt aangegeven dat storingen ook wel wat afwisseling in het werk geven, evenals het maken van verschillende producten en betrokkenheid bij de verbetering of bouw van (nieuwe) machines. Afwisseling in het werk ontstaat ook doordat werknemers bijvoorbeeld deelnemen aan verschillende projecten of doordat zij naast operator ook vervangend teamleider zijn. Dit sluit aan bij de verwachting dat niet-oudere werknemers graag iets willen presteren en ruimte voor initiatief belangrijk vinden. Ten tweede wordt het sociale aspect belangrijk gevonden. Een gezellige ploeg waarbinnen een prettige sfeer heerst werkt motiverend. De werksfeer en de onderlinge contacten met collega's dragen eraan bij dat de werknemers met plezier naar het werk gaan. Ook helpen de werknemers elkaar onderling en dragen zij kennis aan elkaar over om collega's wat te leren. Door een werknemer wordt ook aangegeven dat de sociale contacten met collega's van andere afdelingen fijn zijn. Af en toe een praatje maken met mensen die buiten de ploeg werken maakt het werk leuker. Ten derde is uitdaging in het werk een belangrijke drijfveer voor bijna alle niet-oudere werknemers. Deze uitdaging wordt op verschillende manieren gevonden in het werk, allereerst door de zojuist beschreven afwisseling. Maar daarnaast ook door het streven om van begin tot eind een zo goed mogelijk product te maken en al het nieuwe onder de knie te krijgen. De uitdaging vindt een aantal werknemers tevens doordat zij continu verbetering nastreven. In verbetereteams wordt bijvoorbeeld gekeken hoe er energiezuiniger gewerkt kan worden. Op die wijze krijgen werknemers de verantwoordelijkheid en uitdaging om een bepaalde afdeling of proces naar een hoger niveau te tillen. Dit bevestigt de verwachting dat niet-oudere werknemers graag iets willen presteren en ook meer instrumentele motieven hebben, zoals het verkrijgen van kennis. Tenslotte kaart een niet-oudere werknemer aan dat hij de vrijheid in het werk en binnen het bedrijf prettig vindt. De operators krijgen de vrijheid om autonoom het eigen werk uit te voeren en zich vrij door de organisatie te bewegen. Deze genoemde motiverende aspecten worden in onderstaande tabel met bijbehorend verduidelijkende citaten weergegeven.

Werkgerelateerde motieven	Verduidelijkende citaten
Afwisseling (7 van de 7)	<i>"Doordat we dus constant op een andere werkplek staan heb je dus niet al die ergernis van gadverdamme moet ik weer bij die zijlijn staan. [...] Elke cyclus wisselen wij van machine. Dus ja dan hou je een beetje afwisseling. Dat motiveert meer dan als je elke keer bij dezelfde... dezelfde handelingen moet doen. Bij mij tenminste." (P2, 47 jaar) ; "Je krijgt nou dan weer een nieuwe machine erbij dus ja dan ben je wel weer super gemotiveerd om dat ook zo weer onder de knie te krijgen. En ik zit ook in dat project, in dat hele team, om dat op poten te zetten die machine." (P16, 43 jaar) ; "Ik denk als je 20 jaar lang een blikje staat te vullen dan denk ik ook dat je het rondje om de kerk begint te voelen." (P3, 40 jaar)</i>
Sociale aspect (6 van de 7)	<i>"Het is wel gewoon de werksfeer dat je toch elke dag met plezier naar je werk gaat." (P16, 43 jaar) ; "Ik ga wel met plezier naar het werk. En dat komt denk ik ook van de ploeg, van de sfeer in de ploeg." (P2, 47 jaar)</i>
Uitdaging (6 van de 7)	<i>"De uitdaging om te zorgen dat je het toch maar weer netjes voor mekaar krijgt. Dat het straks ook allemaal maar weer hartstikke mooi loopt zoals het nou ook loopt." (P16, 43 jaar) ; "En je bent wel echt bezig met iets; je maakt die melkproducten. En het is ook wel weer spannend om dat goed te doen." (P5, 49 jaar)</i>
Vrijheid/autonomie (1 van de 7)	<i>"We staan wel aan een machine maar we kunnen door het hele bedrijf heen lopen en er zal nooit iemand tegen ons zeggen wat doe je, waar ben je mee bezig? Ze kijken niet op je vingers, helemaal niks. De leidinggevende laat ons gewoon rustig ons werk doen." (P16, 43 jaar)</i>

Naast genoemde motiverende aspecten worden ook twee enigszins demotiverende aspecten door de niet-oudere werknemers aangekaart. Ten eerste, aansluitend bij het sociale aspect, lijkt het volgens de operators alsof er meer aandacht voor de hardere economische kant van de organisatie is, namelijk de cijfers, in plaats van voor de zachtere menselijke kant, namelijk de werknemers. Het demotiveert de niet-oudere werknemers enigszins wanneer zij weinig inbreng kunnen leveren en er niet naar hen geluisterd wordt.

Ten tweede werkt de toename van het aantal regels en papierwerk demotiverend, aangezien de werknemers hierdoor in hun werk belemmerd worden. Bepaalde regeltjes belemmeren hen in het dagelijkse werk of bij het oplossen van bepaalde problemen doordat ze tijdrovend zijn. Dit kan verband houden met het omgaan met verandering en gewenning. De operators moeten zich aan bepaalde regels houden en kunnen niet snel handelen zoals ze gewend zijn. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“En dan loop je ergens tegenaan en dan wil je dat graag opgelost hebben en dan lukt dat weer niet want dat zijn de regeltjes weer anders. En dat kan enorm demotiveren. [...] Dan merk je echt wel eens die jongens beginnen 's morgens vol goede moed en dan gaandeweg zie je ze gewoon van: ja ik zit hier voor me geld maar voor de rest zal het me eigenlijk een rotzorg zijn.” (P2, 47 jaar)

Behoeften

Ondanks dat alle niet-oudere werknemers aangeven dat hun motivatie (zeer) goed is, komt toch nog een aantal behoeften naar voren op dit gebied. Slechts twee van de zeven niet-oudere werknemers geven aan geen behoefte te hebben aan bepaalde acties op het gebied van motivatie. De motivatiebehoeften van de overige niet-oudere werknemers lopen uiteen en komen hieronder aan bod.

Taakaanpassingen, een interessante baaninhoud en afwisseling

Bij de status quo bleek dat alle geïnterviewde niet-oudere werknemers een interessante baaninhoud, middels afwisseling, belangrijk vinden in het werk. Dit is voor hen dan ook een belangrijke voorwaarde om gemotiveerd tot de pensioenleeftijd te werken. Reeds kwam al bij de oudere werknemers naar voren dat FrieslandCampina toewerkt naar ‘allround’ operators. Aangegeven wordt dat de operators vroeger echt meer een eigen plek hadden, terwijl dat nu meer gerouleerd wordt. Alle (7 van de 7) niet-oudere werknemers vinden deze taak- of functieroulatie zeer prettig. De ‘allround’ operators kunnen verschillende functies en taken uitvoeren en zijn dus op meerdere plekken (units of lijnen) inzetbaar. Voorbeelden zijn ‘allround’ verpakingsoperators die ook vloeibare olie afleveren en werken op de expeditie of ‘allround’ procesoperators die zowel werken op de melkontvangst, taken kunnen uitvoeren voor het indampen van de melk, het drogen van de melk en het bedden of drogen van de olie. Door de roulatie en het wisselende takenpakket hebben de ‘allround’ operators afwisseling in het werk, wat de motivatie ten goede komt en aansluit bij de verwachtingen. Dat het werken op meerdere werkplekken belangrijk wordt gevonden blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Mijn directe collega die werkt al 23 jaar op dezelfde plek. [...] maar ik zou dat niet kunnen. Ik kan geen 23 jaar op dezelfde plek gaan werken. [...] het is wel elke dag hetzelfde he. De machine doet elke keer hetzelfde werk en jij staat er elke dag aan, aan die machine. Dat is wel elke keer hetzelfde. Als ik dat 23 jaar nog moet doen, nee, dat is lang hoor. Dat kan ik niet.” (P16, 43 jaar)

Deze niet-oudere werknemers moeten er dan ook niet aan denken om tientallen jaren op dezelfde werkplek te staan. Door het ‘allroundschap’ wordt dit voorkomen en werkt men eigenlijk toe naar meer generieke functies. De niet-oudere operators hebben dus allemaal behoefte aan meer generalistisch werk, in tegenstelling tot specialistisch werk. Dit sluit aan bij de verwachting dat voornamelijk oudere werknemers meer behoefte hebben aan specialistisch werk en een afbouwend traject richting het pensioen. Generalistisch werk betekent echter wel dat men van meer machines soms minder afweet. De hoeveelheid aan taken en werkplekken kan er ook toe leiden dat men minder weet van bepaalde units of echt weer even wat moet inkomen en nadenken bij een bepaalde lijn. Vooral wanneer men meerdere units of lijnen bij moet houden is het volgens de operators belangrijker om de kennis up to date te houden en om gestructureerd te rouleren. Bij collega’s wordt gesignaleerd dat met name oudere werknemers hier meer moeite mee kunnen krijgen:

“Dus je kunt van sommige denk ik wel verwachten die jonger zijn en die toch iets meer in hun mars hebben van nou die moeten er 3 of zo iets. En van anderen moet je misschien zeggen van nou laat die maar mooi op 1 plek zitten. Zo moet je als team ook een beetje denken van de regels moeten ook niet heel star zijn.” (P5, 49 jaar)

Naast taak- of functieroulatie middels ‘allroundschap’ komt bij drie niet-oudere werknemers een behoefte aan taakverrijking naar voren, iets waar zij in de praktijk al mee bezig zijn en wat hen ook afwisseling in het werk biedt. Naast het werken bij de machines of in de regelkamer kunnen er namelijk veel andere taken worden uitgevoerd. Zo nemen bepaalde ploegleden wat taken van de teamleider over of fungeren zij naast operator als vervangend ploegleider of als vakmaninstructeur waarbij men de verantwoordelijkheid krijgt over de opleidingen binnen de ploeg. Hierdoor worden de taken verticaal uitgebreid en krijgen de operators meer zeggenschap over het werk. Ook de deelname aan verschillende (verbeter)projecten, zoals een project om energiezuiniger te produceren, biedt de werknemers meer verantwoordelijkheid en feedback, wat de motivatie ook ten goede komt. Hierin komt dus weer de motivatie terug om iets te kunnen presteren.

Twee niet-oudere werknemers geven aan geen behoefte meer te hebben aan (nog) meer taken erbij. Zij voeren momenteel al behoorlijk wat taken uit en doen in de praktijk dus al aan taakrotatie of taakverrijking, wat maakt dat zij tevreden zijn met de werkzaamheden en bijbehorende afwisseling. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik ben er tevreden mee. Ik heb een mooie baan met verschillende dingen erin en tot nu toe zou ik niet weten wat ik erbij moet hebben.” (P11, 43 jaar)

Toch geeft het merendeel (5 van de 7) van de niet-oudere werknemers echter aan zeker nog open te staan voor andere taken en/of functies in de toekomst. Deze werknemers zeggen zeker open te staan voor vernieuwing en zich nog verder te willen ontwikkelen door bijvoorbeeld een opleiding te volgen. Zij zijn geïnteresseerd in andere processen, functies of taken en zijn bijvoorbeeld bezig met uitbreiding van de verantwoordelijkheden of een eventuele volgende carrièrestap. Dit bevestigt de verwachting dat niet-oudere werknemers (promotie)kansen belangrijk vinden, evenals het verkrijgen van kennis. Meer hierover komt aan bod bij de kennis en vaardigheden in de volgende paragraaf.

Arbeidsrelaties

Qua arbeidsrelaties komen allereerst bepaalde behoeften naar voren aangaande het sociale aspect, aangegeven door drie van de zeven niet-oudere werknemers. Om gemotiveerd te blijven wordt het belangrijk gevonden dat er goed contact is met collega's en dat er een prettige sfeer heerst. Daarom is er behoefte aan het geregeld houden van ploegenuitjes. Momenteel gebeurt dit niet altijd en vaak lijkt het te verwateren. Maar volgens de werknemers is het belangrijk dat dit soort zaken blijven bestaan. Ook is er behoefte aan sociale contacten met collega's van bijvoorbeeld andere afdelingen. Op die manier horen werknemers van elkaar wat er speelt en leren zij elkaar beter kennen. Wegens de grootte van sommige locaties is er behoefte aan sociale aangelegenheden waar de werknemers met elkaar in contact komen. De onderliggende factor die hier een rol lijkt te spelen betreft de grootte van de organisatie. Door de grootte van de organisatie werken er erg veel mensen, wat maakt dat men minder collega's kent. Dit lijkt van invloed te zijn op de behoefte aan meer sociale aangelegenheden. Het is interessant dat de niet-oudere werknemers het sociale aspect even belangrijk vinden als de oudere werknemers. De onderliggende factor die hier een rol lijkt te spelen betreft de samenwerkingsvorm. Het werken in ploegen is van grote sociale betekenis.

Ten tweede geven drie niet-oudere werknemers aan dat ze behoefte hebben aan meer communicatie, aandacht en daadwerkelijke inbreng als operator zijnde. Volgens hen luistert het hogere management te weinig naar de werkvloer en zouden ze minder op de cijfertjes moeten letten en meer naar de mensen moeten kijken. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Dan zeggen wij er wat van maar dan gaat het dat oor in en dat oor uit, klaar. En dat is wel eens jammer. Dat idee heb ik dus wel, als wij met bepaalde dingen komen dat er van bovenaf soms weinig geluisterd wordt. Dan hebben wij het idee van het interesseert ze totaal niet wat er in die fabrieken gebeurt. Als de cijfertjes maar goed zijn dan vinden zij het ook goed. En dat is wel eens vervelend.” (P2, 47 jaar)

Hierbij aansluitend wordt het belangrijk gevonden dat men met de werknemers in gesprek gaat. Nu zijn de hogere managers haast nooit zichtbaar op de werkvloer en daar is wel behoefte aan, aldus de operators. Dit zal de werknemers motiveren doordat het management dan interesse en betrokkenheid toont en ziet hoe het er werkelijk aan toe gaat. Tevens geeft een niet-oudere werknemer aan dat de verticale communicatie verbeterd kan worden. Er is behoefte aan meer heldere communicatie van bovenaf, bijvoorbeeld over bepaalde veranderingen of de werking van een nieuwe machine. Nu lopen werknemers wel eens tegen verrassingen aan.

Ten derde zijn voor twee niet-oudere werknemers de veranderingen en de toename van het papierwerk en het aantal regeltjes van invloed op de werksfeer en motivatie, zoals reeds bij de status quo aan bod kwam. Er is dan ook behoefte aan minder regeltjes want deze zijn er nu te veel volgens de werknemers. In onderstaand citaat wordt een voorbeeld van zo'n regeltje gegeven:

“Bij één afzaklijn nemen wij altijd monsters en dan moeten wij een mondkapje voor, dan doen wij handschoentjes aan en dan doen wij de handschoenen ontsmetten, dan gaan wij monsters nemen. Nou is er één klant die wil dan dat wij dus eerst onze handen ontsmetten, dan handschoentjes aandoen, dan weer die handschoentjes ontsmetten, dan nog een paar handschoenen erover, die weer ontsmetten en dan moet er nog een paar handschoenen over voordat wij monsters mogen nemen. Nou sorry maar dan

ben je tien minuten bezig om handschoenen aan te trekken. Kijk de regel bij FrieslandCampina is één stel handschoentjes aan, ontsmetten en dan monsters nemen. En dan zeg ik van dan moet je het daar ook bij gaan laten en dan kan de klant wel zeggen van de klant eist dat, ja maar dan kun je ook met de klant in gesprek van wij doen dat zo en zo gaat het al jaren goed, waarom kan het niet zo? Alleen voor die klant moet je haast met twee man bij de lijn staan.” (P2, 47 jaar)

Hierbij aansluitend hebben de werknemers door de veranderingen te maken met een toename van het papierwerk. De operators moeten bijvoorbeeld vrachtbrieven invullen. Gezien de complexiteit en hoeveelheid kunnen hier nog wel eens fouten in gemaakt worden. De toegenomen administratie en regels kunnen het werk dus complexer maken. Ondanks dat uit de literatuur verwacht kon worden dat de oudere werknemers daar meer moeite mee hebben, blijkt dit ook voor de niet-oudere werknemers te gelden. Een andere verklaring zou daarom de opleidingsachtergrond van de werknemers kunnen zijn. Alle operators zijn voornamelijk praktisch ingesteld en vinden mogelijk om die reden het meer administratieve papierwerk minder prettig.

Naast dat de regels en administratie het werk complexer maken geeft één niet-oudere werknemer aan dat er teveel met de vinger gewezen wordt als het een keer mis gaat. Regelmatig noemt de leidinggevende volgens hem alleen de negatieve zaken in plaats van de positieve. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Dat zat me dan wel dwars, dat ik denk van ja waarom? Het gaat altijd goed en dan gaat het 1x mis en dan... [...] Maar als je een foutje maakt staan ze klaar, dat valt mij wel op. [...] En ga je een beetje vergelijken met andere werkgevers waar je gewerkt hebt. Dan denk ik ja dan mogen ze hier wel iets doen ja.” (P18, 42 jaar)

Er is dus behoefte aan wat minder complex papierwerk en minder ‘wijzen met de vinger’-gedrag vanuit de leidinggevenden.

Tenslotte kaart nog één niet-oudere werknemer aan dat men binnen FrieslandCampina voor veel zaken terug moet komen: vergaderingen, cursussen, uitleggen. Een aantal van deze zaken is volgens hem niet goed afgestemd op het ploegenwerk, omdat ze vaak niet direct voor of na een dienst gepland worden maar op de vrije dagen van de werknemers. Het wordt volgens deze werknemer normaal gevonden dat de werknemers daarvoor op hun vrije dag op het werk verschijnen. Deze niet-oudere werknemer heeft dan ook de behoefte dat hierbij meer rekening gehouden wordt met de belangen en privésituatie van de operators. Voor deze werknemer speelt de werk-privé balans dus een belangrijke rol.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat alle niet-oudere werknemers (zeer) gemotiveerd zijn. Aansluitend bij de verwachting dat niet-oudere werknemers graag iets willen presteren en ruimte voor initiatief belangrijk vinden worden afwisseling, deelname aan projecten en het uitvoeren van de taak als vervangend teamleider als motieven genoemd. Ook uitdaging in het werk wordt belangrijk gevonden: verbetering wordt nagestreefd en men wil graag een goed product maken. De niet-oudere werknemers hebben daarbij meer instrumentele motieven, zoals het verkrijgen van kennis. Dit bevestigt tevens de verwachtingen. Hierbij aansluitend komen behoeften naar voren op het gebied van taakaanpassingen. Alle niet-oudere werknemers vinden generalistisch werk belangrijk voor de realisatie van een interessante baaninhoud. Ook staat het merendeel open voor andere taken en/of functies in de toekomst. Zij willen zich graag verder ontwikkelen en zijn bezig met een eventuele volgende loopbaanstap. Dit bevestigt de verwachting dat niet-oudere werknemers (promotie)kansen belangrijk vinden, evenals het verkrijgen van kennis. Het is interessant dat de niet-oudere werknemers het sociale aspect en bijbehorende sociale motieven even belangrijk lijken te vinden als de oudere werknemers. De onderliggende factor die hier een rol lijkt te spelen betreft de samenwerkingsvorm: het werken in ploegen is van grote sociale betekenis. Bijbehorende behoeften op het gebied van de arbeidsrelaties sluiten hierbij aan. Zo is er behoefte aan meer inbreng, een positieve relatie met de leidinggevende en meer sociale aangelegenheden. Tevens is het opmerkelijk dat ook de niet-oudere werknemers aangeven de toegenomen administratie en regels het werk complexer en daarmee minder leuk maken. Verwacht werd dat dit een demotiverend factor betrof voor oudere werknemers. Dat ook de niet-oudere werknemers hier moeite mee hebben is mogelijk te wijten aan de opleidingsachtergrond van de werknemers. De meer praktische instelling die men heeft kan ervoor zorgen dat de werknemers liever praktisch bezig zijn, zonder het administratieve papierwerk.

Kennis en vaardigheden

Status quo

Wat betreft de status quo op het gebied van kennis en vaardigheden vindt iets meer dan de helft (4 van de 7) van de niet-oudere werknemers dat de eigen kennis en vaardigheden goed op peil zijn. De overige niet-oudere werknemers vinden dat de eigen kennis en vaardigheden (nog) niet geheel op peil zijn. Eén werknemer geeft aan dat het door de veranderingen soms lastig is om overal de kennis en vaardigheden van op peil te houden. Veel operators zijn namelijk op meerdere werkplekken inzetbaar maar worden niet op alle werkplekken even regelmatig ingezet. Daardoor zakt bepaalde kennis soms weg. Hij zegt hierover het volgende:

“Soms dan kom je weer eens ergens en o ja hoe was het ook alweer? Maar we zitten eigenlijk nooit alleen bij een unit, je zit altijd met iemand en dan krijg je van oh hoe was het ook alweer? O het was zo. En dan kom je er ook altijd wel uit zo. Maar op zich is de kennis enzo is er wel maar ja er verandert wel eens wat en soms is het wel eens lastig om overal bij te blijven.” (P5, 49 jaar)

De andere werknemers die vinden dat hun kennis en vaardigheden (nog) niet geheel op peil zijn bevinden zich momenteel in een periode waarin ze zichzelf volop aan het ontwikkelen zijn en een cursus of opleiding volgen. Ze leren op het moment bijvoorbeeld meer over een bepaalde nieuwe machine of over bepaalde producten om hun kennis en vaardigheden te verbeteren. Ook is een werknemer zich volop aan het ontwikkelen om meer te leren over engineering en projectmatig werken, een tegenhanger van de proceskant. Dat zij hun kennis en vaardigheden dus wat minder goed beoordelen komt dus eigenlijk doordat ze zich in een fase bevinden waarin ze bezig zijn met de eigen ontwikkeling en mogelijk een volgende stap binnen de organisatie. Deze werknemers kunnen en willen dan ook nog veel leren.

De niet-oudere werknemers die zich zeer capabel achten met voldoende kennis en vaardigheden om het werk uit te voeren vinden dat zij de juiste taken krijgen, dat zij deze goed kunnen uitvoeren en het tempo en de ontwikkelingen goed kunnen bijbenen. Deze werknemers zijn zeker van hun zaak en weten wat ze moeten doen.

Behoeften

Er komen verschillende behoeften van niet-oudere werknemers naar voren wat betreft de kennis en vaardigheden. Respectievelijk zal worden besproken: de behoeften op het gebied van het opleidings- en ontwikkelingsaanbod, mentorfuncties, interne stagemogelijkheden en intervisie.

Opleidings- en ontwikkelingsaanbod

Over het algemeen zijn de niet-oudere werknemers zeer tevreden met het opleidings- en ontwikkelingsaanbod binnen FrieslandCampina. Het merendeel (5 van de 7) van hen is momenteel bezig met een opleiding of cursus of is van plan dit binnenkort te doen. Deze niet-oudere werknemers hebben een behoorlijke drive om nog te leren, zijn nieuwsgierig, staan open voor nieuwe scholingsmogelijkheden en zijn tevreden over het aanbod. Dit bevestigt de verwachting dat niet-oudere werknemers zich graag veel ontwikkelen en behoefte hebben aan bijbehorende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Volgens deze werknemers worden er genoeg cursussen en opleidingen aangeboden en hebben zij genoeg keus in wat zij naast de verplichte opleidingen nog willen leren. Zo spreekt een verpakkingsoperator bijvoorbeeld over opleidingen tot procesoperator of oliebereider, wil een procesoperator nog bepaalde lijnen en machines bijleren en hebben sommigen behoefte aan meer technologische kennis. Deze niet-oudere werknemers willen dus nog graag doorleren, hebben ambitie en denken na over een mogelijke functie hogerop. Dit sluit aan bij de bevindingen vanuit de literatuur dat niet-oudere werknemers meer bezig zijn met promotiekansen en loopbaanperspectief belangrijk vinden. Helaas geeft één niet-oudere werknemer aan dat verdieping of verbreding op het gebied van technische kennis niet geheel wordt aangemoedigd door leidinggevenden. Wanneer een operator graag meer wil leren over het oplossen van bepaalde storingen, lagertechniek of hydropneumatiek, wordt nog wel eens gezegd dat dit meer iets is voor de mensen van de technische dienst, aldus een operator. Toch bestaat er onder de werknemers ook de behoefte om meer te leren op deze gebieden en om meer taakverbreding en daarmee een interessante baaninhoud te realiseren.

Ondanks dat het merendeel van de niet-oudere werknemers zich graag nog wil ontwikkelen worden drie belemmerende factoren ervaren. Allereerst wordt aangegeven dat het soms lastig is om bepaalde (langdurige) opleidingen te combineren met het werken in een ploegenrooster en het privéleven. Een opleiding waarbij men zeer regelmatig een hele dag scholing krijgt is een verplichting die

men voor langere tijd aangaat en waar men energie en tijd in moet stoppen. Zo moet er naast het ploegenwerk bijvoorbeeld ook nog thuis gestudeerd worden. Onderstaand citaat illustreert dit:

“In combinatie met een ploegenrooster vind ik soms een opleiding van 2 jaar wel heel veel. Want het is niet alleen die dag naar school, het is ook je huiswerk en vaak een stukje praktijk wat je dan klaar moet maken. Dus als je een gezin hebt dan ontbreekt je de tijd nog wel eens. Dus je wil het wel graag maar...” (P3, 40 jaar)

Reeds bleek al dat de oudere werknemers meer behoefte hebben aan opleidingen tijdens werktijd, wegens de verschuiving in de balans tussen werk en privé, maar dit blijkt ook te gelden voor de niet-oudere werknemers. Volgens de werknemers gebeurt het in de praktijk ook wel eens dat een opleidingsdag valt na een nachtdienst of net tussen twee nachtdiensten in. Een werknemer zou dan de ochtend direct na een nachtdienst naar cursus moeten en/of aansluitend meteen de volgende nachtdienst moeten draaien. Dit is niet te doen en daarom moeten werknemers vaak eigen vrije uren of snipperdagen opnemen om de nacht vrij te zijn. De operators geven aan dat dit slecht geregeld is vanuit de organisatie en dat zij zelf achter een oplossing voor dit probleem aanmoeten. Dat een cursus qua roostering een keer slecht uitkomt kan gebeuren, maar volgens de medewerkers dient FrieslandCampina hier netter mee om te gaan. De werknemers vinden dat zij hier zelf geen vrije uren voor zouden moeten inleveren. Verschillende alternatieven worden geopperd. Bijvoorbeeld dat als een werknemer 's middags een vier uur durende cursus heeft dat deze persoon 's nachts ook vier uur eerder weg kan of zelfs de hele nachtdienst vrij krijgt. Een andere optie kan zijn dat de werknemer na de cursus geen nachtdienst draait maar in plaats daarvan de volgende dag naar werk komt en de nodige taken verricht. De behoefte is er dan ook dat voordat men aan een opleiding of cursus begint er goede afspraken gemaakt worden over dit soort situaties. Zo wordt rekening gehouden met de benodigde rust van de werknemers en kunnen zij een opleiding beter combineren met het werken in ploegen. Hieruit blijkt de behoefte dat FrieslandCampina meer rekening houdt met het privéleven van de werknemers. Met name omdat het überhaupt werken in ploegendienst al behoorlijk van invloed is op het privé en sociale leven van de ploegenwerkers.

Ten tweede blijkt dat een theoretische manier van leren niet als prettig wordt ervaren. Evenals de oudere werknemers geven alle niet-oudere werknemers aan dat zij een praktische manier van leren prettiger vinden. Dit is interessant aangezien de verwachting was dat oudere werknemers meer behoefte hebben aan een praktische manier van leren van de niet-oudere werknemers. Dit lijkt niet het geval, ook niet-oudere werknemers hebben geen behoefte aan een geheel theoretische cursus of opleiding maar juist aan een geheel praktische cursus of een combinatie van theorie en praktijk. Theorie wordt beschreven als saai en moeilijker te bevatten dan wanneer men de werking in het echt ziet. Men leert dan ook liever door praktijkopdrachten waarbij bijvoorbeeld de werking van bepaalde machines beschreven moeten worden en de werknemers echt taken in de fabriek moeten uitvoeren. Hierbij geven de operators ook aan dat zij al een tijd niet meer gewend zijn om echt in de schoolbanken plaats te nemen en op een meer theoretische wijze te leren, in tegenstelling tot de jonge net startende collega's. De achterliggende factor die hier van belang lijkt is de opleidingsachtergrond van de werknemers. Dat leren op een meer praktische wijze als prettiger wordt ervaren blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Daar neem je veel meer van mee, dan hou je veel meer beter bij je. Tenminste zo ben ik zelf. Ik ben niet zo'n theoriemens. Als ik iets uit boekjes moet leren, nou het is omdat het moet maar liever niet. Ik ben meer een praktijk leerder.” (P2, 47 jaar)

Tenslotte wordt aangegeven dat er behoefte is aan een goede documentatie en werkinstructie om de kennis en vaardigheden op peil te houden. Het komt in de praktijk namelijk voor dat werknemers wel eens bij een lijn of unit moeten werken waar zij een tijdje niet gewerkt hebben. Dan wordt het prettig gevonden als men kan refereren aan bijbehorende instructies en werkwijze als geheugensteun, bijvoorbeeld op intranet. Volgens een niet-oudere werknemer zou dit vooral voor oudere werknemers handig zijn aangezien zij meer moeite hebben met het onthouden.

De door FrieslandCampina aangeboden opleidingen en cursussen zijn allemaal werkgerelateerd. Dit wordt door bijna alle (6 van de 7) niet-oudere werknemers begrepen. Zij hebben dan ook geen behoefte aan niet-werkgerelateerde opleidingen of cursussen, aangeboden door hun werkgever. Deze werknemers leren liever iets wat nuttig is voor én henzelf én voor het bedrijf. Eén werknemer zou dit echter wel graag anders zien. Deze werknemer geeft aan dat hij geen behoefte meer heeft om nog iets

bij te leren in de zuivel aangezien hij daarbinnen bijna alles wel gehad heeft. Graag zou hij iets leren op het gebied van sport of sportmassages, maar hier voorziet en financiert FrieslandCampina niet in.

Mentorfuncties

Wat betreft mentorfuncties komen bij de niet-oudere werknemers weinig behoeften naar voren. Dat de niet-oudere werknemers minder behoefte hebben aan het uitoefenen van mentorfuncties en het overdragen van kennis dan hun oudere collega's is niet verrassend. De niet-oudere werknemers staan er wel voor open maar lijken meer met andere zaken bezig te zijn, zoals bijvoorbeeld hun eigen ontwikkeling en het zelf verkrijgen van kennis. Aangegeven wordt dat binnen de ploeg vaak iemand anders dit op zich neemt, vrijwillig danwel door de leidinggevende bepaald. Ook de groepsdynamiek lijkt hier dus een rol te spelen. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Daar hebben wij iemand anders in de ploeg voor. Die is daarvoor getraind dat hij nieuwe mensen in de ploeg gaat opleiden. Daar heeft hij dus een opleiding voor gehad dat hij dat gaat doen. Dus dat schuif ik van me af.” (P2, 47 jaar)

Het is vaak afhankelijk van de dynamiek van de ploeg wie de mentortoek op zich neemt en vaak wordt deze rol door de oudere werknemers opgenomen. Wanneer het in de dagelijkse praktijk eens voorkomt dat een nieuwe werknemer vragen heeft of hulp nodig heeft, zijn de niet-oudere werknemers wel zeker bereid om die collega te begeleiden.

Interne stagemogelijkheden

De mogelijkheid om intern stage te lopen wordt door de niet-oudere werknemers als een goede manier gezien om op een praktijkgerichte wijze kennis op te doen. Het merendeel (5 van de 7) van de niet-oudere werknemers geeft dan ook aan hier behoefte aan te hebben. Relatie houdend met taak- of functieroulatie en -verbreding wordt door drie niet-oudere werknemers aangegeven dat het hen zeker interessant lijkt, maar niet met het oog op een toekomstige (andere) functie op een andere afdeling of locatie. De huidige functie, afdeling en/of locatie waar zij werkzaam zijn bevat hen momenteel namelijk prima. De andere geïnteresseerde niet-oudere werknemers vinden een interne stage een goede manier om zich te oriënteren op een ander vakgebied of mogelijk volgende stap. Overkoepelend hebben de niet-oudere werknemers voornamelijk behoefte aan een stage vanuit interesse. Zo zouden de werknemers graag eens een kijkje in de keuken nemen op een andere afdeling of locatie vanuit interesse in andere bepaalde processen of producten. Middels een stage krijgen de operators dan praktijkkennis over en inzicht in hoe bepaalde zaken elders werken, wat aansluit bij de behoefte om kennis te verkrijgen. De niet-oudere werknemers hebben er grotendeels dus behoefte aan en het draagt volgens hen tevens bij aan de sociale contacten met collega's. Door een stage leren ze en komen ze in contact met werknemers van andere afdelingen of locaties.

Wat betreft de uitvoering wordt aangegeven dat het stage lopen wel moet kunnen en dat het binnen het rooster en het werk in te passen moet zijn. Dit vraagt om regelwerk, afspraken maken en heldere communicatie. Binnen werktijd is het dus wat lastiger te organiseren omdat de productie doordraait en er voldoende werknemers aanwezig moeten zijn. Het werken in een (semi-)volcontinu productie lijkt dus ook hier weer een belemmerende factor te zijn. Eén niet-oudere werknemer geeft aan bereid te zijn om in de vrije tijd een dag stage te lopen op een andere afdeling of locatie, wat een mogelijke oplossing zou bieden.

Intervisiebijeenkomsten

Enigszins samenhangend met voorgaand besproken stagebehoefte heeft ook het merendeel (5 van de 7) van de niet-oudere werknemers behoefte aan meer kennisdeling tussen afdelingen en locaties op operatorniveau. Reeds bleek al dat de werknemers graag in contact zijn met collega's wegens het sociale aspect, maar ook hebben zij behoefte aan contact met collega's om van elkaar te leren. Aangegeven wordt dat kennisdeling binnen de afdeling en met de ploeg wel gebeurt middels ploegenoverleg en unitoverleg. Buiten de eigen afdeling kan een operator momenteel kennis nemen van de werkzaamheden en werkmethoden op andere afdelingen of locaties door middel van een soort maandelijkse nieuwsbrief of wegens het eigen werkverleden bij een andere afdeling of locatie van FrieslandCampina. Maar op operatorniveau tussen verschillende afdelingen en locaties komen intervisiebijeenkomsten met bijbehorende kennisdeling momenteel eigenlijk niet voor, zoals reeds ook bleek bij de behoeften van de oudere werknemers. Een niet-oudere werknemer zegt hierover het volgende:

“Iedereen moet bijna het wiel opnieuw uitvinden. En dan zegt een operator die van een andere fabriek is gekomen ja bij ons in [locatie] hadden we ook al zo'n ding. Dan denk ik haal die kennis dan daar weg, het is gewoon een fabriek van je eigen organisatie.” (P3, 40 jaar)

De niet-oudere werknemers hebben behoefte aan kennisdeling op operatorniveau met andere afdelingen of locaties van FrieslandCampina. Zeker op bepaalde gebieden zou het volgens hen handig zijn om meer contact met elkaar te hebben. Middels intervisie blijven werknemers op de hoogte van vernieuwingen en slimme ideeën elders om het werk te verbeteren of te vergemakkelijken. Eén niet-oudere werknemer heeft behoefte aan zelfs een nog verdere stap van intervisie. Deze werknemer zou graag kennis willen delen met klanten en operators van andere organisaties, dus buiten FrieslandCampina. Deze behoeften sluiten aan bij de verwachting dat niet-oudere werknemers leermogelijkheden belangrijk vinden.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de niet-ouderen momenteel bezig is met de eigen ontwikkeling. Dit bevestigt de verwachting dat niet-oudere werknemers zich graag veel ontwikkelen en behoefte hebben aan bijbehorende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze werknemers willen graag doorleren, hebben ambitie en denken na over een mogelijke functie hogerop, wat aansluit bij de bevindingen vanuit de literatuur dat niet-oudere werknemers meer bezig zijn met promotiekansen en loopbaanperspectief belangrijk vinden. De lastige combinatie van het volgen van een (langdurige) opleiding met de privé-situatie en het werken in ploegen wordt belemmerend ervaren. Reeds bleek al dat de oudere werknemers meer behoefte hebben aan opleidingen tijdens werktijd, wegens de verschuiving in de balans tussen werk en privé, maar dit blijkt dus ook te gelden voor de niet-oudere werknemers. Het is interessant dat alle niet-oudere werknemers aangeven dat zij een praktische manier van leren prettiger vinden. De verwachting was namelijk dat de oudere werknemers hier meer behoefte aan zouden hebben. Dit blijkt niet het geval en daarom lijkt de opleidingsachtergrond van de operators hier een rol te spelen. Tevens is het interessant dat de niet-oudere werknemers, net als hun oudere collega's, behoefte hebben aan interne stagemogelijkheden en intervisiebijeenkomsten. Wat niet verrassend is, is dat de niet-oudere werknemers weinig behoefte hebben aan het uitoefenen van mentorfuncties en het overdragen van kennis.

Alternatief werk

In tegenstelling tot de oudere werknemers heeft (nog) geen van de niet-oudere werknemers momenteel behoefte aan alternatief werk, omdat men het huidige werk niet meer aan zou kunnen. Dit bevestigt de verwachtingen dat oudere werknemers hier meer behoefte aan hebben. Toch denken 4 van de 7 niet-oudere werknemers dat dit later mogelijk wel behoeftig is en zij dan bijvoorbeeld behoefte krijgen aan een dagdienstfunctie. Want bij de gezondheid en vitaliteit kwam al naar voren dat sommige niet-oudere werknemers enige moeite ondervinden met het werken in onregelmatige diensten, door bijvoorbeeld de nacht- of vroege dienst. Deze niet-oudere werknemers verwachten er wel behoefte aan te krijgen, wat kan betekenen dat de functieduur een rol speelt. Aansluitend bij de verwachtingen is het namelijk zo dat gezondheidsproblemen door ploegenwerk kunnen toenemen met de leeftijd en functieduur.

Zoals reeds bleek bij de kennis en vaardigheden heeft het merendeel van de niet-oudere werknemers een behoorlijke drive om te leren en de ambitie om hogerop te komen. Bijvoorbeeld het maken van een stap van verpakkingsoperator naar procesoperator of de extra verantwoordelijkheid als vervangend groepsleider erbij. De niet-oudere werknemers zijn over het algemeen dan ook meer bezig met een andere functie hogerop, het maken van promotie en hun loopbaanperspectief, dan dat zij een andere functie noodzakelijk achten wegens bijvoorbeeld een verminderde gezondheid of verminderde inzetbaarheid. Voor hen is dit momenteel qua gezondheid en motivatie nog niet aan de orde.

De niet-oudere werknemers denken dat het bieden van alternatief werk wel een goede maatregel is om de oudere werknemers die hier behoefte aan hebben duurzaam inzetbaar te houden. Het wordt door hen belangrijk gevonden dat FrieslandCampina hier de mogelijkheden voor biedt. Men ziet namelijk het belang in van de lange en trouwe dienstverbanden, waarom men ook bij dezelfde werkgever wil blijven werken. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik denk op zich binnen omdat ja je werkt hier al zo lang. Op een gegeven moment bouw je toch een band op met een bedrijf. [...] Ja op een gegeven moment ga je ook niet meer zo makkelijk weg. Je komt ook op een leeftijd dat je niet meer heel makkelijk weg kunt. Dus dan is het beter om dat in samenspraak met FrieslandCampina proberen om iets anders te zoeken.” (P5, 49 jaar)

Demotie

Door de niet-oudere werknemers wordt aangegeven dat demotie op het moment nog helemaal niet aan de orde is. Wel zien zij het allen als een mogelijkheid in de toekomst. Zij staan er dan ook voor open en als het nodig is zou demotie volgens hen een goede uitkomst zijn om tot de pensioenleeftijd te kunnen blijven werken. De belangrijkste bepalende factor van de bereidheid om een stapje terug te doen betreft de gezondheid. Als het qua gezondheid niet meer gaat, bijvoorbeeld als men wat minder valide is, zou demotie een optie zijn om het werken langer vol te kunnen houden. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Want als je het op een gegeven moment niet meer vol kan houden dan zal je toch wel moeten. Ja tuurlijk sta ik er wel voor open dan.” (P16, 43 jaar)

Toch zou één niet-oudere werknemer liever zien dat een persoon geen stapje terug hoeft te doen naar een andere lagere functie, maar dat zijn verminderde werkvermogen opgevangen zou worden binnen de ploeg. Hij vindt dat de overige ploegleden diegene zouden moeten opvangen en zelf iets meer zouden moeten doen om dit te compenseren. Ook deze werknemer ziet demotie echter wel als een mogelijkheid wanneer het echt niet meer gaat en ziet de samenwerkingsvorm als een manier om demotie te voorkomen.

Tenslotte is het ook belangrijk op te merken dat ondanks de niet-oudere werknemers er open voor staan, zij zien dat demotie bij hun oudere collega's (nog) niet zo snel en veelvuldig voorkomt. Aangegeven wordt dat er nog een soort negatief gevoel aan verbonden is. Dit lijkt een verklaring te zijn voor de enigszins terughoudendheid omtrent demotie. Zeker wanneer er loon voor ingeleverd moet worden, wordt demotie als een degradatie gezien. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Van je hebt altijd je best gedaan voor het bedrijf en ineens kun je het niet meer aan dat ze zeggen van nou doe dat maar ofzo.” (P5, 49 jaar)

De rol die de eventuele financiële consequenties spelen blijkt dan ook behoorlijk groot en komt verder aan bod in paragraaf *Financiële consequenties*.

Ontziemaatregelen

FrieslandCampina biedt verschillende ontziemaatregelen, opgenomen in de cao. De behoeften aan bijvoorbeeld een andere (minder belastende) functie, meer vrije tijd of andere roosteraanpassingen is al aan bod gekomen. Iets meer dan de helft van de niet-oudere werknemers weet nog niet of hij later gebruik wil maken van deze cao-regelingen. Het is voor de meeste niet-oudere werknemers nog te ver weg om hier uitspraken over te doen en om zich daadwerkelijk te verdiepen in de bestaande regelingen. Hierbij lijkt de afstand tot het pensioen dan ook een rol te spelen en ook is een aantal ontziemaatregelen nog niet van toepassing op de niet-oudere werknemers. Drie niet-oudere werknemers denken echt geen behoefte te krijgen aan deze maatregelen, omdat zij zich momenteel nog helemaal goed voelen, er oudere collega's zien die er ook geen gebruik van maken of omdat een gevoel van collegialiteit overheerst. En evenals bij de oudere werknemers spelen de financiële consequenties een grote rol, zie paragraaf *Financiële consequenties*.

Tevens is het opvallend dat 4 van de 7 niet-oudere werknemers slecht weten wat de regelingen inhoudelijk betekenen, ondanks dat zij wel op de hoogte zijn van het bestaan ervan. Deze onwetendheid kan van invloed zijn op de behoefte aan de ontziemaatregelen. Evenals bij de oudere werknemers is er ook bij de niet-oudere werknemers onduidelijkheid over wat een regeling impliceert. Zo is er in de loop der jaren redelijk wat veranderd, zijn bepaalde regelingen afgeschaft en weet men niet meer wat nu wel mogelijk is en wat niet. Dit is voor een niet-oudere werknemer dan ook een reden om zich nu nog niet te verdiepen in de mogelijke ontziemaatregelen:

“Ik verdiep me er nog niet in, het is nog zo ver weg. In de tijd dat ik daar aan toe ben zijn er al zoveel nieuwe regelingen geweest. Ik kan me nu wel gaan verdiepen in een regeling en ik kan me er wel druk over maken maar ik heb er geen invloed op [...] Dus ik ben er helemaal niet mee bezig. Dus niet van ik heb er geen interesse in maar het heeft geen zin voor mij nog. D'r kunnen nog zoveel andere nieuwe regelingen komen.” (P3, 40 jaar)

En ook wijzen de niet-oudere werknemers op de al eerder besproken andere belemmerende factor, namelijk dat het voor veel ploegenwerkers niet mogelijk is om daadwerkelijk gebruik te maken van bepaalde regelingen. Wanneer meer operators bijvoorbeeld minder dagen gaan werken zal de ploeg de

ene dag met meer mensen zijn dan de andere dag, wat betekent dat er tekorten ontstaan. FrieslandCampina wijst het verzoek dan af omdat er anders ernstige problemen zouden ontstaan. Voor een paar werknemers is dit wel op te vangen, door goede roostering en hulp van genoeg andere ploegleden. Maar de niet-oudere werknemers vinden wel dat FrieslandCampina in dergelijke regelingen moet voorzien die ook gelden voor de 5-ploegenwerkers.

4.3.3 Meer overkoepelende thema's

In deze paragraaf komen de meer overkoepelende thema's naar voren. Dit zijn thema's die vanuit de resultaten en analyse een belangrijke rol lijken te spelen en eventueel van invloed kunnen zijn op de fit tussen de behoeften en het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Per thema worden zowel de behoeften van de oudere als de niet-oudere werknemers (gezamenlijk) besproken.

Maatwerk en heterogene groepen

Zoals in voorgaande paragrafen naar voren kwam, blijken behoorlijk wat behoeften individueel afhankelijk te zijn. Per leeftijdsgroep zijn er patronen en algemeenheden zichtbaar die te wijten kunnen zijn aan de leeftijd(sfase) van de participanten. Maar uit de verzamelde data blijkt ook dat veel behoeften individueel afhankelijk zijn en dus per persoon kunnen verschillen, ongeacht leeftijd. De groep oudere werknemers en de groep niet-oudere werknemers zijn dan ook te kenschetsen als heterogene groepen, waarin de behoeften en wensen omtrent de duurzame inzetbaarheidmaatregelen van de operators uiteen kunnen lopen.

Dat de groepen heterogeen zijn komt binnen alle drie de thema's van duurzame inzetbaarheid naar voren. Zoals reeds uitgewerkt lopen de eigen beoordelingen wat betreft de eigen gezondheid en vitaliteit uiteen. De ene werknemer heeft bijvoorbeeld slaapproblemen of last van het bewegingsapparaat, terwijl een andere werknemer helemaal geen lichamelijke ongemakken ervaart. Ook de bijbehorende behoeften aan bijvoorbeeld aanpassingen in de werkomgeving, voorlichting, roosteraanpassingen, duobanen of triobanen lopen hierdoor uiteen. Hetzelfde geldt voor het aspect motivatie: werknemers worden door verschillende zaken in het werk gemotiveerd. Bijbehorende behoeften aan inbreng en afwisseling kunnen hierdoor ook per werknemer verschillen. Tenslotte is dit ook het geval op het gebied van de kennis en vaardigheden, waarbij de werknemers op verschillende vlakken vinden dat hun kennis en vaardigheden nog verbeterd kunnen worden. Dat de groepen werknemers heterogeen zijn werd ook door de participanten zelf aangegeven:

“Er zijn ook wel mensen die zeggen: nee, dat wil ik niet. [...] Die zijn er ook. Is maar net hoe je zelf bent.”
(P4, 53 jaar)

“Ik denk ook dat het per persoon verschilt, hoe sta je er zelf in en wat doe je. [...] Voor mezelf denk ik een stuk afwisseling in je werk houden. Dat houdt je motivatie er ook in. Maar goed dat is weer per persoon afhankelijk, wat ik net ook al zei. De één vindt het heerlijk om een vast iets te hebben waar-ie zich aan kan vasthouden en de ander houdt van afwisseling.” (P3, 40 jaar)

Wegens deze verschillende behoeften is er vraag naar maatwerk, dit is dan ook niet verrassend. Zoals reeds in het theoretisch kader uitgelegd, kan maatwerk in de praktijk vormgegeven worden middels 'job crafting' of 'I-deals'.

In tegenstelling tot 'I-deals' lijkt 'job crafting' als vorm van maatwerk al meer plaats te vinden in de praktijk. Op het relationele vlak gaat een aantal operators bijvoorbeeld bepaalde relaties aan met anderen in het werk. Hierbij valt te denken aan een operator die graag contact onderhoudt met de vrachtwagenchauffeurs of monteurs. Andere voorbeelden zijn dat de operators bepaalde belastende taken wel eens met collega's delen, bepaalde taken afstoten naar collega's bij wie deze beter passen of meer uitdagende taken toevoegen aan hun eigen werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die een bepaald project uitvoert of zich richt op veiligheidsaspecten. Maar zoals eerder te lezen was, is er wel nog meer behoefte aan 'job crafting'. Zo bleek er bij zowel een aantal oudere als niet-oudere werknemers op het gebied van kennis en vaardigheden behoefte aan meer verbreding of verdieping van de huidige functie, door er als operator bijvoorbeeld bepaalde monteurstaken bij te nemen. De werknemers zitten vol met ideeën om hun eigen werk te 'boetsen', wat betekent dat 'job crafting' in de praktijk naar een hoger niveau getild zou kunnen worden. Zo streven de werknemers een betere baan na zonder de organisatie te verlaten.

Omdat 'job crafting' al enigszins plaatsvindt blijkt er vooral behoefte aan maatwerk middels 'I-deals', bijvoorbeeld op het gebied van roostering, opleiding, werkzaamheden of functie. Deze behoefte bestaat zowel onder de oudere als niet-oudere werknemers. Vier werknemers geven aan op het moment (nog) geen behoefte te hebben aan echt individuele maatwerkafspraken met hun leidinggevende. In de toekomst zou dit anders kunnen zijn. De overige oudere en niet-oudere werknemers hebben wel behoefte aan maatwerk ('I-deals'), waarbij rekening gehouden wordt met hun individuele behoeften, capaciteiten en mogelijkheden. Een factor die van invloed is op de behoefte aan maatwerkafspraken lijkt de samenwerkingsvorm te zijn. Doordat men werkzaam is in ploegen is er sprake van een groepsgevoel. Dat de werknemers gelijk behandeld worden hoort waarschijnlijk ook een beetje bij het werken in ploegen, aldus een werknemer. De ploeg staat voor een team en dit brengt een gevoel van gelijkwaardigheid met zich mee. Wanneer een ploeggenoot dan iets specifieks behoeft of zich een dag wat minder goed voelt, wordt dit het liefst waar mogelijk binnen de ploeg opgevangen en helpt men elkaar. Dit is eigenlijk een soort maatwerk binnen de ploeg wat plaatsvindt door het groepsgevoel, zonder echt formele afspraken met de leidinggevende. Hierin komt het belang van de ploeg dus ook weer terug en de werknemers lijken nog wat te moeten wennen aan een meer individuele benadering vanuit de werkgever. Hiervan uitgaande wordt aangegeven dat de mogelijkheid om maatwerk te creëren dan wel voor alle werknemers moet gelden. Dus als één werknemer bijvoorbeeld bepaalde afspraken mag maken over bepaalde ontlasting of roosteraanpassingen, dan zouden alle werknemers hun individuele wensen moeten kunnen bespreken en eventueel doorvoeren. Een aantal ploegenwerkers is namelijk bang dat individuele maatwerkafspraken, zonder medische redenen, precedentie kunnen scheppen. Eén werknemer heeft de angst dat de relatie die een werknemer met de leidinggevende heeft, bepalend wordt voor de individuele afspraken die iemand kan maken. 'Het vriendje van de baas' zou dan meer voor elkaar kunnen krijgen dan werknemers die een minder goede relatie met hun leidinggevende hebben. Om te zorgen dat 'I-deals' toch geen gevoel van onrechtvaardigheid oproepen bij collega's dient een cultuur gecreëerd te worden waarin verschillen tussen werknemers worden geaccepteerd.

Wat tevens als een belemmering kan worden gezien is de vrees dat wanneer maatwerk op meerdere aspecten mogelijk gemaakt wordt, dit er ook toe kan leiden dat alsnog niet met ieders behoeften rekening gehouden kan worden. Want zoals al bleek is individueel maatwerk in de ploegendienst op andere gebieden momenteel een stuk moeilijker te realiseren, met enige kleine verschillen hier en daar tussen locaties. Dit bleek al bij de mogelijkheden tot roosteraanpassingen, verlichting van bepaalde werkzaamheden, de beschikbaarheid van alternatief werk en de uitvoering van een aantal ontzietmaatregelen zoals bijvoorbeeld de 58+ regeling. Deze maatregelen zijn voor een paar werknemers binnen de ploeg wel mogelijk, maar dit wordt in de praktijk een heel stuk lastiger wanneer bijna elk ploeglid er behoefte aan heeft. Een paar werknemers met speciale aanpassingen is nog op te vangen door de rest van de ploeg, maar zodra bijna alle ploegleden iets verlangen wordt dit al lastiger omdat er bepaalde tekorten kunnen ontstaan of omdat men met tegenstrijdige behoeften te maken heeft. Dit heeft te maken met het draaien in een (semi-)volcontinu productie-industrie waar voldoende bezetting noodzakelijk is. En ook werkt men in het licht van de (semi-)volcontinu productie in een vast ploegenrooster met een vaste groep. Het is binnen FrieslandCampina nog voornamelijk zo dat veel zaken voor de grote groep gelden. Eigenlijk alleen op medische gronden zijn er volgens de operators mogelijkheden op individueel niveau. Als iemand behoefte heeft aan maatwerk en dit is niet op medische gronden dan komt het in de realiteit wel eens voor dat diegene ander werk moet zoeken, aldus een participant. Ook al is de behoefte aan meer maatwerk, waardoor rekening gehouden wordt met individuele verschillen en mogelijkheden niet verrassend, dit heeft toch implicaties voor beleid. Binnen FrieslandCampina lijkt men namelijk teveel met standaardmaatregelen aan te komen, bijvoorbeeld de geboden fitnessregeling.

Financiële consequenties

Zowel duo- en triobanen, demotie, een overstap naar een dagdienstfunctie en bepaalde ontzietmaatregelen voor oudere werknemers vanuit de cao, kunnen financiële consequenties met zich meebrengen. Bij al deze maatregelen blijken de financiële consequenties voor zowel de oudere werknemers als de niet-oudere werknemers een belangrijke rol te spelen in hun behoefte en overweging om wel of niet gebruik te (gaan) maken van dergelijke maatregelen. Voor beide groepen werknemers is de bereidheid om er gebruik van te maken afhankelijk van de hoeveelheid geld die men zou moeten inleveren. Slechts een derde van alle ondervraagden zou bereid zijn om er financieel wat op achteruit te gaan wanneer zij behoefte hebben aan bijvoorbeeld meer vrije tijd of een minder belastende functie. Door deze werknemers wordt het logisch gevonden dat men wat salaris inlevert wanneer men minder zou

gaan werken, ontlast wordt van bepaalde diensten of qua functie een stapje terugdoet. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ja natuurlijk hè dan leveren we gewoon salaris in [...] Kijk want mijn behoeften nou om geld te hebben om dingen te doen die, ga ik maar van uit, dat die nou hoger ligt dan straks als ik wat ouder ben. Tegen die tijd zal het huis wel onderhand afbetaald zijn en noem maar dergelijke dingen. Vakanties zal dan wat minder ver zijn. En noem maar op.” (P12, 51 jaar)

Als men op die wijze de gezondheid op peil kan houden, vinden deze werknemers het waard om er financieel wat op achteruit te gaan. Bij een paar van deze oudere en niet-oudere werknemers hangt het echter wel af van de hoogte van de financiële achteruitgang en maken zij er liever alleen gebruik van als het echt nodig is. Toch zou één oudere werknemer het er wel voor over hebben om ongeveer 20% van het huidige loon in te leveren.

Hier tegenover staat een zichtbaar heersende opvatting van een meerderheid van de werknemers, dat men niet bereid is tot financiële achteruitgang wanneer men gebruik zou maken van de eerder genoemde duurzame inzetbaarheidmaatregelen. Dat de meerderheid van de operators binnen FrieslandCampina deze mening inneemt blijkt uit de woorden van de geïnterviewden, over zichzelf en over wat zij zien bij collega's. Dat deze werknemers niet graag salaris inleveren is logisch, maar dat dit zo'n grote rol speelt is interessant. Hierbij wordt allereerst aangegeven dat de meeste operators juist voor het werken in ploegdienst hebben gekozen wegens de hieraan verbonden financiële vergoeding. Zo ontvangen de ploegenwerkers een financiële compensatie voor het onregelmatig werken in een ploegenrooster. De 5-ploegenwerkers ontvangen bijvoorbeeld een vaste ploegentoeslag van gemiddeld 31,11%, bovenop het salaris en onafhankelijk van welke dag of dienst zij werken. Bij bepaalde maatregelen kan deze ploegentoeslag vervallen en gaat men er dus in salaris op achteruit. Hier staan de meeste operators absoluut niet om te springen. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Maar als je tegen de mensen gaat zeggen: je moet er 15% voor inleveren, dat doen ze niet. [...] Ze werken tenslotte in ploegen. Niet omdat ze dat zo graag willen, dat is puur en alleen voor het geld.” (P14, 55 jaar)

Het is voor de operators financieel het 'voordeligst' om in hun vaste rooster te blijven werken. Zo geeft een participant aan dat wanneer een operator bijvoorbeeld minder nachtdiensten wil draaien, de ploegentoeslag vervalt en diegene daar een onregelmatigheidstoeslag voor terug krijgt. Maar deze onregelmatigheidstoeslag is het hoogst voor de onregelmatige uren, dus onder andere voor de nachtdienst. En als iemand nou juist die dienst wil laten vallen, blijft er eigenlijk geen toeslag meer over. Hetzelfde geldt wanneer iemand een eventuele overstap zou maken naar een dagdienstfunctie. De operators hechten dus behoorlijk veel waarde aan geld, wat van invloed is op bijvoorbeeld de behoefte aan alternatief werk. Een werknemer illustreert dit door te vertellen dat men vroeger een toeslag ontving over de onregelmatige uren, toen er nog geen vaste ploegentoeslag bestond. Opvallend was dat veel collega's toen nooit snipperden op de dagen waarover zij de meeste toeslag ontvingen, bijvoorbeeld de zaterdag en zondag.

Ten tweede wordt aangegeven dat de meeste operators negatief staan tegenover financiële achteruitgang omdat dit ook van invloed is op het privéleven. Het privéleven is namelijk ingesteld op het salaris dat er wordt verdiend. In het privéleven hebben werknemers bijvoorbeeld te maken met kosten aan een koophuis met bijbehorende hypotheek, kinderen of (dure) hobby's. Men is gewend aan een bepaalde leefstijl en uitgavenpatroon. Het leven wordt aangepast aan het salaris en minder salaris betekent een aanpassing van de uitgaven. Daar zitten de meeste werknemers niet op te wachten of zij kunnen het zich niet veroorloven.

Tenslotte geeft een werknemer aan dat financiële achteruitgang hem zelfs zou demotiveren, ook al zou hij daarmee bijvoorbeeld een functie kunnen uitvoeren die hij beter en langer aankan. Financiële achteruitgang middels loonverlaging wordt als een degradatie gezien, bijvoorbeeld in het geval van demotie. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik denk niet dat er heel veel mensen staan te springen om loon in te leveren, want dat voelt toch een beetje als een degradatie. Van je hebt altijd je best gedaan voor het bedrijf en ineens kun je het niet meer aan dat ze zeggen van nou doe dat maar ofzo. Vind ik eigenlijk moet je als bedrijf ook niet willen.” (P5, 49 jaar)

De werknemers vinden dan ook dat FrieslandCampina als organisatie voor haar oudere werknemers dient te zorgen en hen dient bij te staan, ook financieel gezien, als onderdeel van goed werkgeverschap.

Afsluitend dient vermeld te worden dat de werknemers eigenlijk niet goed op de hoogte zijn van de financiële consequenties die aan elke maatregel verbonden kunnen zijn. Er is veel onduidelijkheid en onwetendheid betreffende dit onderwerp. Zo denken sommige werknemers dat men helemaal niet in loon achteruit zou mogen gaan, hebben anderen het over een aanvullende persoonlijke toeslag en weer anderen hebben totaal geen idee hoeveel men bij een bepaalde regeling financieel achteruit gaat. Dit kan samenhangen met het feit dat ten tijde van de interviews er via de werkgever en de vakbonden nog een bijeenkomst moest plaatsvinden om de werknemers te informeren over bijvoorbeeld de 58+ regeling.

Conclusie

Er kan dus geconcludeerd worden dat het merendeel, zowel oudere als niet-oudere werknemers, liever geen loon inlevert om bijvoorbeeld minder te gaan werken, een rustigere functie uit te oefenen of te worden ontzien van bepaalde diensten. Een groot struikelblok bij het wel of niet gebruik willen maken van dergelijke duurzame inzetbaarheidsmaatregelen lijkt in de praktijk voor de ploegenwerkers dan ook het financiële plaatje te zijn. Als achterliggende factor spelen de financiële gevolgen van bepaalde maatregelen dus een belangrijke rol in de fit tussen de behoeften en het duurzame inzetbaarheidsbeleid. De financiële gevolgen spelen voor de werknemers behoorlijk mee in hun overweging om bijvoorbeeld gebruik te gaan maken van bepaalde cao-regelingen, demotie, een minder belastend rooster of duobanen of triobanen. Dit zijn verschillende maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten en te zorgen dat de werknemers in de productie-industrie langer gezond, gemotiveerd en met de juiste kennis en vaardigheden zouden kunnen doorwerken. Het merendeel levert liever geen loon in omdat zij onder andere wegens de bijbehorende financiële vergoeding in ploegendienst zijn gaan werken en omdat zij hun privéleven hebben aangepast aan het salaris dat zij krijgen.

Gedeelde verantwoordelijkheid en belang van 'allroundschap' erkend

Ongeacht de rol die de financiële consequenties van bepaalde duurzame inzetbaarheidsmaatregelen kunnen spelen kan geconstateerd worden dat zowel de oudere als de niet-oudere werknemers de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer erkennen om de werknemers duurzaam inzetbaar te houden tot de verhoogde pensioenleeftijd. Enerzijds zien de werknemers de verantwoordelijkheid van de werkgever om haar werknemers duurzaam inzetbaar te houden, zoals bij de genoemde behoeften naar voren kwam. FrieslandCampina als organisatie moet mogelijkheden bieden, voorzien in behoeften van de werknemers en hen hierover informeren. Anderzijds erkennen de werknemers hun eigen verantwoordelijkheid, wat al terugkwam bij de status quo en de acties van werknemers zelf om duurzaam inzetbaar te blijven. Een aantal van hen geeft aan dat zij bijvoorbeeld zelf proberen genoeg te slapen, te sporten, gezond te eten en ook bereid zijn om tijd en moeite in een opleiding te steken. Tevens wordt begrepen dat werknemers zelf ook initiatief moeten tonen en dit moet melden bij de leidinggevende als er behoefte is aan bijvoorbeeld een opleiding, andere functie of verlichting van het werk. De werknemers geven aan dat zij begrijpen dat zij zelf ook moeten investeren in bijvoorbeeld hun eigen gezondheid en kennis en vaardigheden en zich ook wel flexibel dienen op te stellen. Onderstaande citaten illustreren dit:

“Je kunt het ook weer plezieriger maken door het water bij de wijn te doen en je wat flexibeler op te stellen. Dat realiseer ik me ook. Want ik kan natuurlijk hier elke dag met een dikke strot heenrijden, dan wordt het wel erg lang die 8 jaren. Probeer er ook wel wat van te maken. Het is ook niet zo dat alleen jouw baas het jou plezierig moet maken, ik denk dat je zelf ook moet zorgen dat je het plezierig houdt. Dat realiseer ik me wel.” (P6, 56 jaar)

“Maar je krijgt de mogelijkheid (om een opleiding te volgen) en als je hem wilt grijpen die mogelijkheid zal je er zelf ook energie in moeten stoppen. En energie wil voor mij ook zeggen eigen tijd en dingen.” (P12, 51 jaar)

De oudere en niet-oudere werknemers erkennen dus de verantwoordelijkheid van FrieslandCampina als werkgever en hun eigen verantwoordelijkheid om gezond en vitaal, gemotiveerd en deskundig te blijven.

Hierbij sluit aan dat men binnen FrieslandCampina al een grote stap maakt richting duurzaam inzetbare werknemers middels het realiseren van 'allroundschap'. Wanneer werknemers op meerdere plekken inzetbaar zijn heeft dit zowel voor de werkgever als voor de werknemers behoorlijk wat voordelen. Zo wordt er, naast de eerder besproken afwisseling en realisatie van een interessante

baaninhoud, ten eerste aangegeven dat multi-inzetbaarheid de flexibiliteit vergroot. Door de multi-inzetbaarheid en de capaciteiten van de werknemers om meerdere taken uit te voeren en aan meerdere machines en lijnen te werken, zijn de ploegenwerkers uitwisselbaar. Zij kunnen elkaar vervangen bij bijvoorbeeld vakanties, vrije dagen, opleidingsdagen of ziekte. Wanneer alle ploegleden op (bijna) alle werkplekken inzetbaar zijn betekent dit dat de bezetting makkelijker te regelen is. Multi-inzetbaarheid maakt namelijk flexibiliteit mogelijk, zeker ook roostertechnisch gezien. Hoe meer werknemers (bijna) alle machines onder de knie hebben, hoe makkelijker het is om werknemers in te roosteren en de planning rond te krijgen. Als FrieslandCampina qua bezetting wat krap zit op een bepaalde machine, kan daar gemakkelijker iemand met de juiste kennis en vaardigheden voor gevonden worden om bij te springen. Zo blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Als iemand wegvalt kan je moeilijk de machine stilzetten. Kan je altijd in de ploeg schuiven. Daarom is het belangrijk dat iedereen gewoon alle machines kent, dan kan je iemand altijd doorschuiven en dat is ook heel belangrijk. Als die mensen alle werkplekken beheersen, dat is een hele grote stap. Dan kan je iedereen bij elke machine neerzetten.” (P11, 43 jaar)

Ten tweede creëert de onderlinge roulatie over werkplekken meer eerlijkheid. Zo vinden namelijk niet alle operators het werken bij elke lijn even leuk en ook is er qua lichamelijke belastbaarheid en snelheid van produceren een verschil tussen de lijnen. Door regelmatig te wisselen van lijnen wordt oneerlijkheid voorkomen, evenals mogelijke lichamelijke klachten doordat iemand bijvoorbeeld altijd bij dezelfde lijn staat en daar zware verpakkingen moet tillen. Door de zwaarte van het werk eerlijk over de operators te verdelen middels roulatie wordt bijgedragen aan de inzetbaarheid op de lange termijn. Dit zorgt ervoor dat ook de oudere werknemers langer kunnen doorwerken zonder ‘versleten’ te raken, aldus de operators.

Tenslotte heeft een werknemer met een bredere inzetbaarheid meer kansen en mogelijkheden in de toekomst en ook meer mogelijkheden op het gebied van alternatief werk. Werknemers die bijvoorbeeld om lichamelijke redenen het werk niet meer aankunnen of niet meer bij een bepaalde machine kunnen staan, kunnen wegens hun brede inzetbaarheid makkelijker ergens anders ingezet worden. En ook wanneer het bijvoorbeeld wegens de economische crisis slecht gaat met de productie draagt de bredere inzetbaarheid bij aan de baan zekerheid van de werknemers. Breder inzetbare werknemers kunnen namelijk makkelijker ergens anders ingezet worden. Dit geeft ook meer mogelijkheden in de toekomst. Want werknemers die naast hun taken als operator taakverrijking hebben ondervonden, hebben hier mogelijk wat aan in de toekomst en in hun verdere loopbaan. Multi-inzetbare werknemers hebben namelijk een breder takenpakket en hebben daardoor meer gevarieerde kennis, vaardigheden en ervaringen opgedaan, wat hun generieke inzetbaarheid bevordert. Dit wordt dus door zowel de oudere als de niet-oudere operators onderkend.

Bewustzijn, erkenning van het belang en openheid over duurzame inzetbaarheid

Er is echter een interessante discrepantie zichtbaar, namelijk die tussen het realiseren van de gedeelde verantwoordelijkheid en het inzien van het daadwerkelijke belang van duurzame inzetbaarheid. Enerzijds zien de oudere en niet-oudere werknemers zeker in dat het realiseren van duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is en ook zien zij welke eigen voordelen dit met zich meebrengt. Maar anderzijds lijkt het belang van daadwerkelijk geheel duurzaam inzetbaar zijn en *blijven* in de fabrieken nog niet geheel te worden onderkend door de werknemers. Voor productieorganisaties en de operators zelf is het zeer belangrijk dat de duurzame inzetbaarheid van de operators wordt vergroot, maar dit onderwerp blijkt in de organisatiepraktijk van FrieslandCampina nog niet veel te leven. Zo denken alle operators, en dan met name de niet-ouderen, nog weinig na over hun toekomst en hoe zij duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Tevens wordt er tussen operators onderling en met leidinggevendenden nog niet structureel over het onderwerp gesproken. Dit blijkt uit de volgende zaken. Allereerst praten de operators onderling weinig tot niet over hun duurzame inzetbaarheid. Zo geeft een werknemer aan dat men elkaar niet aanspreekt op bijvoorbeeld een ongezonde leefstijl. Binnen de ploeg praten de werknemers nauwelijks over elkaars behoeften op het gebied van bijvoorbeeld de gezondheid en vitaliteit, motivatie of kennis en vaardigheden.

Ten tweede blijken de meeste (10 van de 16) werknemers het lastig te vinden om uitspraken over hun toekomst te doen, dit geldt voor zowel het merendeel van de oudere als de niet-oudere werknemers. Het wordt lastig gevonden om in te schatten hoe men er over tien of vijftien jaar voor staat en waar men op den duur behoefte aan kan krijgen, op het gebied van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. Veelgehoorde uitspraken zijn dan ook *“wat de toekomst brengt dat weet ik niet”* of *“dat zie ik dan wel”*. De

operators denken nog weinig na over de toekomst en welke belemmeringen zij kunnen ervaren door het ouder worden. Pas als er iets aan de hand is en ze echt ergens behoefte aan krijgen zullen ze aan de bel trekken en kijken naar wat er mogelijk is. Onderstaand citaat illustreert dit:

“Zolang ik goed gezond ben en alles nog kan dan wil ik dit gewoon zo lang mogelijk volhouden. En hoe dan, dat zien we dan wel weer. [...] Ja ik zeg alles verandert toch, kijk maar naar het pensioen hoe vaak dat niet veranderd is. [...] Ik moet nog 12 of 14 jaar, in de tussentijd zal het nog wel weer veranderen. Ik denk dat het pas begint te leven als je er vlak voor staat, dat je denkt van, nou ga ik eens even kijken wat er is.” (P17, 53 jaar)

Aangegeven wordt dat de huidige situatie een momentopname is en men niet zo ver vooruit kan kijken, er kan in de tussentijd namelijk nog zoveel veranderen. Bijvoorbeeld wat betreft technologische ontwikkelingen, de lichamelijke gezondheid, de privésituatie of de hoogte van de pensioenleeftijd. De participanten zien dit terug bij collega's, de meesten staan namelijk niet stil bij het feit dat zij langer zullen moeten doorwerken. Deze mensen leven meer in het nu en denken niet na over hoe het bijvoorbeeld over tien jaar zal zijn. Aangegeven wordt dan ook dat thema's als duurzame inzetbaarheid, langer doorwerken en de pensioenleeftijd meer beginnen te leven als het dichterbij komt. Niet-oudere werknemers hebben deze 'zie ik dan wel'-opvatting dan ook ietwat meer dan de oudere werknemers, aangezien het pensioen voor hen nog wat verder weg is. Dit blijkt ook uit onderstaande citaten:

“Nou kijk ik kan me voorstellen dat er mensen zijn die dat wel willen maar voor mezelf heb ik daar nog geen idee over. Dat komt misschien ook wel omdat ik nog maar 47 ben. Daar denk je nog niet echt over na op dat moment. Kijk ja ik kan me voorstellen dat als je aan iemand van 57, 58 gaat vragen, dat die daar heel anders over denkt. [...] Dan komt het veel dichterbij. Dan kan ik me voorstellen dat je daar dan naar gaat vragen. Maar daar vind ik mezelf nou nog te jong voor, om het zo maar even te zeggen.” (P2, 47 jaar)

“Kijk ik ben 43 en ik denk niet over bepaalde dingen na waar zij misschien over nadenken. Ik leef van dag tot dag dus ik kijk niet van als ik 50, 60 jaar ben. Nee.” (P11, 43 jaar)

Het bewustzijn over hoe men tot de verhoogde pensioenleeftijd duurzaam inzetbaar kan blijven blijkt dan ook pas meer te komen wanneer men vlak voor het pensioen staat. Zo bleek ook al bij de behoefte aan bepaalde ontzietmaatregelen, dat voornamelijk niet-oudere werknemers zich daar (nog) niet in verdiepen. Onder de oudere werknemers begint het nadenken over (het werken tot) het pensioen dan ook meer te leven. Aan de ene kant is dit natuurlijk logisch, maar aan de andere kant impliceert dit ook dat men in de praktijk meer zou kunnen nadenken over de eigen inzetbaarheid om te anticiperen op eventuele beperkingen en behoeften in de toekomst.

Functioneringsgesprekken

Naast de vorige twee argumenten geldt nog een derde argument. Zo wordt er volgens de operators in functioneringsgesprekken nog weinig gesproken over de pensioenleeftijd en de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Werknemers vinden het lastig om te zeggen met welke leeftijd zij met pensioen willen en met de leidinggevende wordt hier (nog) amper over gesproken. Dit kan verband houden met het feit dat men binnen FrieslandCampina nog niet consistent en periodiek functioneringsgesprekken voert met de operators. Pas vanaf 2014 zal dit overal geïmplementeerd worden. Het is dan ook nog niet op alle locaties gebruikelijk om functioneringsgesprekken te voeren en hierin te praten over de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Eén oudere werknemer geeft zelfs aan dat hij in 38 jaar één functioneringsgesprek heeft gehad. Dit wijt hij aan de vele wisselingen van leidinggevendens, waardoor men geen band met de leidinggevende op kon bouwen en er niet op structurele wijze gesprekken plaatsvonden.

Ondanks dat de uitvoering verschilt per locatie worden wel op de meeste locaties functioneringsgesprekken gevoerd. In deze gesprekken komt voornamelijk het huidige functioneren en de tevredenheid daarover aan bod. Volgens de operators spreekt men over de werksfeer, eventuele problemen met collega's en kunnen operators aangeven wat hen dwars zit. Wanneer men dan niet klaagt over de huidige functie wordt er vanuit gegaan dat men op de juiste plek zit. Door een aantal werknemers wordt aangegeven dat deze gesprekken nog wat te vrijblijvend zijn. Het is inhoudelijk nog geen serieus gesprek, mogelijk omdat zij de teamleider al dagelijks op de werkvloer zien. Er wordt dus voornamelijk gesproken over het huidige functioneren, zonder echt in te gaan op mogelijke toekomstscenario's. Over

bepaalde duurzame inzetbaarheidsmaatregelen worden de werknemers nog weinig geïnformeerd en pas vanuit eigen initiatief worden de mogelijkheden besproken. Met het oog op de toekomst mag volgens de werknemers dan ook meer gesproken worden over iemands ontwikkeling, iemands toekomstmogelijkheden en behoeften. Op één locatie lijkt dit nu zo te worden vormgegeven. Hier wordt in functioneringsgesprekken besproken wat de operator later zou willen, welke groei mogelijkheden hij heeft, enzovoorts. Deze gesprekken 'triggeren' al meer het nadenken over de toekomst om de eigen inzetbaarheid te vergroten. Deze meer toekomstgerichte insteek wordt wel enigszins eng gevonden. Zo is een werknemer bang voor de reactie van zijn leidinggevende als hij zou aangeven behoefte te hebben aan een eventuele andere (lichtere) functie. Dit belemmert hem om open te spreken over eventuele behoeften die gepaard gaan met het ouder worden. En dat terwijl er bij het merendeel van de operators juist behoefte is aan het voeren van open gesprekken. De werknemers moeten aan kunnen geven welke problemen zij ervaren (door het ouder worden) en waar zij behoefte aan hebben om inzetbaar te blijven. Onderstaand citaat illustreert dit:

"Ik denk inderdaad dat je dit open moet hebben. Dat het niet iets wordt waar een werknemer zich voor moet schamen van hé nu word ik ouder en krijg ik problemen en dat moet ik aankaarten." (P3, 40 jaar)

De persoonlijke ontwikkeling en het verbeteren van de kennis en vaardigheden komt in de functioneringsgesprekken al behoorlijk aan bod. Maar de operators vinden functioneringsgesprekken belangrijk en hebben ook behoefte om naast opleidingsmogelijkheden te praten over individuele behoeften en zaken als lichamelijke en/of mentale verlichting, alternatieve werkzaamheden, het pensioen, enzovoorts. De operators zouden graag duidelijkheid willen over wat er mogelijk is op latere leeftijd, door bijvoorbeeld meer geïnformeerd te worden over alternatief werk of de 58+ regeling.

Conclusie

Geconcludeerd dat er nog weinig open spreekt over duurzame inzetbaarheid en het bewustzijn soms ontbreekt. Dat men binnen FrieslandCampina nog weinig over het onderwerp duurzame inzetbaarheid spreekt komt ten eerste doordat operators hier onderling weinig over praten en elkaar er nauwelijks op aanspreken. Ten tweede vinden de werknemers het lastig om uitspraken over de eigen toekomst te doen. Zowel de oudere als de niet-oudere werknemers lijken nog niet veel bezig te zijn met hun toekomst en hun eigen duurzame inzetbaarheid. De oudere werknemers denken logischerwijs meer na over (het werken tot) het pensioen en de 'zie ik dan wel'-opvatting heerst wat meer onder de niet-oudere werknemers omdat het voor hen nog verder weg is. Ten derde wordt er in functioneringsgesprekken en dus met leidinggevendenden nog weinig gesproken over de pensioenleeftijd, langer doorwerken en de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Bovengenoemde sluit dus aan bij het feit dat de onwetendheid over een bepaalde maatregel of de toekomstvisie van de werknemer van invloed is op de behoefte aan bepaalde duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. De onbekendheid met een maatregel of de mate waarin iemand al bezig is met het einde van de loopbaan en uitkijkt naar het pensioen spelen dus een rol.

5 Conclusie

Nu de resultaten besproken zijn en de deelvragen zijn beantwoord wordt thans antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag, welke luidt:

In hoeverre sluit het duurzame inzetbaarheidsbeleid aan op de behoeften van enerzijds oudere en anderzijds niet-oudere productiewerknemers?

Hierin wordt weer teruggegrepen op de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid: gezondheid en vitaliteit, motivatie en de kennis en vaardigheden, maar ook de meer overkoepelende of alomvattende maatregelen komen aan bod, zoals het bieden van alternatief werk, ontzietmaatregelen en maatwerk. De behoeften van de oudere en niet-oudere werknemers zullen vergeleken worden om te kijken in hoeverre het duurzame inzetbaarheidsbeleid hierop aansluit. Dit wordt gedaan middels een confrontatie van de bevindingen uit de praktijk met de (verwachtingen uit de) literatuur.

Gezondheid en vitaliteit

De verwachtingen bevestigend beoordelen de oudere werknemers zichzelf in vergelijking met de niet-oudere werknemers minder goed op de eigen gezondheid en vitaliteit. Zij ervaren meer lichamelijke (ouderdoms)klachten zoals vermoeidheid of gewrichtsklachten en vinden het werk lichamelijk zwaarder. Tevens is het niet verrassend dat tussen de oudere werknemers onderling ook verschillen bestaan wat betreft de lichamelijke klachten en de ervaren zwaarte van het werk. Deze verschillen kunnen te wijten zijn aan individuele verschillen in leefstijl (zoals roken, drinken en beweging) en werkfactoren (zoals functieduur en de belasting van het werk). Omdat een aantal oudere werknemers zich ook belemmerd voelt in de uitvoering van het werk, doordat bepaalde werkzaamheden als moeilijker en zwaarder worden ervaren, kaarten zij ook meer ondersteuningsbehoeften aan op het gebied van aanpassingen en verbetering van de arbeidsomstandigheden en werkomgeving, waaronder meer tilhulpjes, verstelbare werkplekken en liften. Een aanvulling op de verwachtingen is dat bij de behoefte aan bepaalde aanpassingen in de arbeidsomstandigheden tevens de samenwerkingsvorm en de mate van automatisering in een fabriek meespelen.

Een interessante conclusie is dat zowel de oudere als de niet-oudere werknemers af en toe last hebben van de mentale zwaarte van het werk. Men kan stress ervaren tijdens het doen van vele handelingen tegelijk en complexe informatieverwerking. De verwachting dat oudere werknemers meer moeite hebben met complexe informatieverwerking maar tegelijkertijd stressbestendiger zijn, wordt dan ook niet bevestigd. Niet-oudere werknemers lijken net zo stressbestendig als de oudere werknemers en beide groepen kunnen deze stress of drukte enigszins relativeren aangezien het onderdeel van het werk is. Mogelijk is stressgevoeligheid meer persoonsafhankelijk dan levensfase of leeftijdsafhankelijk. Een persoon kan namelijk met andere stressoren te maken hebben, bijvoorbeeld in het privéleven. Tevens is het opmerkelijk dat de economische situatie van invloed lijkt te zijn op de mentale gezondheid en bijbehorende behoefte aan meer automatisering of een extra werknemer om de mentale zwaarte van het werk te verminderen.

Ondanks dat verwacht werd dat ploegenwerkers er een ongezonde leefstijl op na zouden houden, letten behoorlijk wat oudere en niet-oudere werknemers op een gezonde leefstijl. Hierbij is het interessant dat het werken in ploegendienst van invloed is op de sportfrequentie en –behoefte van de werknemers. Het werken in ploegendienst met bijbehorende onregelmatigheid kan lastig te combineren zijn met bijvoorbeeld een verenigingsleven en de belasting van deze onregelmatigheid is ook van invloed op de behoefte en zin die werknemers hebben om te gaan sporten. De behoefte aan maatregelen ter bevordering van een gezonde leefstijl lijkt te worden beïnvloed door het soort werknemer. Zo zijn er werknemers die werk en privé liever gescheiden houden en sport bijvoorbeeld liever niet als onderdeel van het werk uitoefenen. Andere werknemers willen geen verplichtingsgevoel of zorgen zelf voor voldoende beweging. De oudere en niet-oudere operators die wel behoefte hebben aan maatregelen vanuit de organisatie, hebben behoefte aan meer voorlichting over het werken in ploegen gecombineerd met een gezonde leefwijze en gezonder voedselaanbod in de kantines, ook tijdens de nachtdienst.

Wat betreft het werken in ploegendienst met bijbehorende onregelmatigheid, wordt zowel door de oudere als de niet-oudere werknemers aangegeven dat dit af en toe zwaar kan zijn wegens slaapproblemen. Dit is niet verrassend, maar het is interessant dat hier eigenlijk twee soorten mensen te onderscheiden zijn: ochtendmensen en avondmensen. Ondanks dat dit het geval is hebben de oudere werknemers veel meer behoefte aan roosteraanpassingen en 'shift picking' dan de niet-oudere werknemers. De genoemde slaapproblemen en de ervaren zwaarte van bepaalde diensten lijken namelijk te worden versterkt door ten eerste de functieduur (hoe langer men werkt in een ploegenrooster, hoe

meer gezondheidsproblemen ervaren kunnen worden) en ten tweede het soort ploegenrooster (werknemers die werkzaam zijn in een 4-ploegenrooster lijken meer slaapproblemen te ervaren dan werknemers werkzaam in het Zweedse rooster). Deze factoren zijn daarmee van invloed op de behoefte aan roosteraanpassingen, zoals 'shift picking'. Wat betreft de andere behoeften aan roosteraanpassingen hebben zowel de oudere als de niet-oudere werknemers geen behoefte aan volledige zelfroostering. De stabiliteit van het ploegenrooster wordt als prettiger ervaren, omdat dit van tevoren vastligt. Toch wordt het belangrijk gevonden dat met individuele behoeften rekening wordt gehouden, bijvoorbeeld middels 'shift picking'. Daarbij hebben oudere werknemers meer behoefte aan meer vrij(e) dagen). Dit bevestigt de verwachtingen vanuit de literatuur en sluit aan bij de verschuiving in de werk-privé balans. Een interessante conclusie is echter dat de oudere werknemers geen sterke behoefte hebben aan duo- of triobanen. Achterliggende factoren die van invloed zijn op deze behoefte betreffen de onwetendheid of onbekendheid met de maatregel en de financiële consequenties. Daarbij is ook het werken in een (semi-) volcontinu productie van invloed op de mogelijkheden qua roosteraanpassingen en meer vrije tijd omdat in het licht van de 24-uurseconomie altijd genoeg personeel aanwezig dient te zijn.

Motivatie

Wat betreft de eigen beoordeling zijn alle niet-oudere werknemers (zeer) gemotiveerd, terwijl dit slechts bij de helft van de oudere werknemers het geval is. Voor de oudere werknemers komt het einde van de loopbaan al meer in zicht. Dit sluit aan bij de bevindingen vanuit de literatuur dat oudere werknemers eerder tevreden zijn met hun huidige functie zonder al te veel extra's of mobiliteit. Ambitie en de behoefte aan het maken van carrière, ergens diep in te duiken of om constant met verbetering bezig te zijn, zijn minder aanwezig bij de oudere werknemers. Deze behoeften lijken te worden beïnvloed door de mate waarin een werknemer al toeleeft naar het pensioen en de verschuiving in de werk-privé-balans. De verwachtingen bevestigend hebben oudere werknemers minder behoefte aan groei en mobiliteit wat betreft functies en vinden niet-oudere werknemers doorgroeimogelijkheden, het maken van carrièrestappen, het verkrijgen van kennis en iets kunnen presteren belangrijker. Oudere werknemers hechten meer aan affectieve en intrinsieke motieven en minder aan extrinsieke en instrumentele behoeften. Interessant is echter dat voor een paar oudere werknemers het financiële aspect (een extrinsiek motief) een drijfveer is. Hier lijkt de ploegentoeslag en de gewenning aan het salaris een rol te spelen.

Oudere werknemers vinden een interessante baaninhoud een belangrijk werkmotief. Hierbij passend hebben behoorlijk wat oudere werknemers behoefte aan afwisseling, middels bijvoorbeeld taak- of functieroulatie ('allroundschap'), taakverrijking en taakverbreding. Bij de behoefte aan 'allroundschap' dient wel rekening gehouden te worden met de achteruitgang van een aantal mentale vermogens, zoals problemen met het onthouden. Een aantal oudere werknemers vindt taakroulatie erg motiverend maar het aantal lijnen of machines dat men moet kennen moet niet teveel worden. In tegenstelling tot de niet-oudere werknemers zijn er binnen de groep oudere werknemers ook mensen die meer behoefte hebben aan specialisatie en dus een afname van het takenaantal. Dit bevestigt de verwachtingen, maar daarnaast blijken andere factoren een rol te spelen. Ten eerste speelt het een rol in hoeverre de werknemer al bezig is met het einde van de loopbaan en afbouwen richting het pensioen. Deze werknemers voltooien liever hun huidige functie zonder al teveel extra's of mobiliteit. Ten tweede lijkt de opleidings- en ontwikkelingsachtergrond van de werknemer van invloed op de behoefte aan het volgen van een opleiding om meerdere machines te leren kennen (ten behoeve van taakroulatie). Ten derde speelt de complexiteit van bepaalde lijnen of (de gewenning aan) het goed kennen van meerdere lijnen een rol: sommige werknemers staan jaren aan dezelfde lijn en zijn expert geworden op dat gebied.

Een interessante bevinding is dat de oudere en de niet-oudere werknemers het sociale aspect even belangrijk lijken te vinden in het werk. Verwacht werd dat oudere werknemers meer sociale motieven zouden hebben, maar dit is niet het geval. Beide groepen werknemers vinden fijne collega's, anderen helpen, steun en waardering vanuit de leidinggevende en sociale festiviteiten belangrijk en motiverend in het werk. De onderliggende factor die dit lijkt te verklaren betreft de samenwerkingsvorm. Het werken in ploegen is van grote sociale betekenis. Bijbehorend hebben zowel de oudere als de niet-oudere werknemers op het gebied van de arbeidsrelaties behoefte aan meer inbreng en betrokkenheid, een positievere relatie met de leidinggevende met meer uiting van waardering en de organisatie van meer sociale bijeenkomsten of activiteiten.

Een andere interessante bevinding heeft betrekking op het toegenomen aantal regels, papierwerk en administratie, wat demotiverend werkt. De oudere werknemers lijken enigszins weerstand tegen deze verandering te hebben. Aan de ene kant lijkt dit verrassend, omdat de weerstand tegen verandering in de literatuur aangetoond werd als negatieve maar onjuiste beeldvorming over oudere werknemers. Aan de

andere kant kunnen de toegenomen regels en administratie het werk ook complexer maken, iets waar oudere werknemers aangetoond meer moeite mee kunnen hebben. Het is interessant dat zowel de oudere als de niet-oudere werknemers hier problemen mee ondervinden. Ondanks dat uit de literatuur verwacht werd dat de oudere werknemers meer moeite met complexiteit zouden hebben, blijkt dit ook voor de niet-oudere werknemers te gelden. Een andere verklaring hiervoor zou de opleidingsachtergrond van de werknemers kunnen zijn. Alle operators zijn voornamelijk praktisch opgeleid en ingesteld. Zij zijn graag praktisch bezig, waardoor zij mogelijk het administratieve papierwerk minder prettig vinden.

Kennis en vaardigheden

Zoals aan bod gekomen, beoordelen de oudere werknemers hun eigen gezondheid en vitaliteit en hun motivatie minder goed dan de niet-oudere werknemers. De status quo op het gebied van de kennis en vaardigheden laat echter een meer gelijk beeld zien. Een aantal oudere werknemers vindt bijvoorbeeld de eigen computervaardigheden niet op peil of is nog niet geheel ingeleerd op alle lijnen, wat te maken heeft met de automatiseringsontwikkelingen en het 'allroundschap'. Een aantal niet-oudere werknemers geeft aan dat de nog niet optimale beoordeling qua kennis en vaardigheden te wijten is aan het feit dat zij momenteel in een fase zitten waarin ze zichzelf volop aan het ontwikkelen zijn. Een te verwachten conclusie is dat de niet-oudere werknemers wat meer behoefte lijken te hebben aan het verkrijgen van kennis. Zij zijn meer bezig met hun eigen ontwikkeling doordat zij momenteel een opleiding of cursus volgen. Zij willen graag doorleren en denken na over een mogelijke functie hogerop. Opleidingen gericht op een eventuele volgende functie sluiten daarbij meer aan op de behoeften van de niet-oudere werknemers, die nog een behoorlijke ambitie en drive om te leren hebben, nieuwsgierig zijn en open staan voor nieuwe scholingsmogelijkheden. De oudere werknemers hebben zeker ook behoefte aan het verkrijgen van kennis, maar dan niet middels een langdurige opleiding waarin zij veel moeten investeren. Meerdere factoren lijken op deze behoefte van invloed: het opleidingsverleden (of iemand in het arbeidsleven veel opleidingen heeft gevolgd en dus meer een leven lang leren is gewend), de mate waarin iemand al bezig is met het einde van de carrière, de verschuiving in de werk-privé balans en tenslotte gaat het leren lastiger naarmate men ouder wordt. Ook de niet-oudere werknemers wijzen op een nadeel van een langdurige opleiding, namelijk de invloed die het op het privéleven heeft. Het wordt soms lastig gevonden om een (langdurige) opleiding te combineren met werken in een ploegenrooster en een privéleven. Beide groepen werknemers hebben wegens de balans tussen werk en privé dan ook behoefte aan meer opleidingen of cursussen onder werktijd.

De behoefte van oudere werknemers betreffende het opleidings- en ontwikkelingsaanbod richt zich in plaats van op langdurige opleidingen op kortere cursussen en meer herhaling. Voornamelijk oudere werknemers hebben meer behoefte aan cursussen gericht op verbreding of verdieping van de huidige functie, wat past bij de behoefte aan een interessante baaninhoud en de tevredenheid met de huidige functie. Aansluitend bij de veranderende leervermogens van oudere werknemers hebben zij behoefte aan meer praktische leermethoden en 'on the job' leren. Een interessante conclusie is echter dat dit ook geldt voor de niet-oudere werknemers. Alle niet-oudere werknemers behoeven ook een meer praktische manier van leren, terwijl de verwachting was dat de oudere werknemers hier meer behoefte aan zouden hebben. Dit blijkt niet het geval en daarom lijkt de opleidingsachtergrond van de operators hier een rol te spelen.

Hieruit voortvloeiend blijken zowel de oudere als de niet-oudere werknemers behoefte te hebben aan interne stagemogelijkheden en intervisiebijeenkomsten. Verbandhoudend met de behoefte aan meer verbreding en verdieping van de huidige functie willen zowel de oudere als de niet-oudere werknemers middels een stage meer leren over een bepaald vakgebied wat van toegevoegde waarde is voor hun eigen functie. Interessant is echter dat enkele oudere werknemers aangeven dat dit ook inzicht kan bieden in mogelijk een toekomstige andere functie. Door een stage ervaart men hoe er ergens anders gewerkt wordt en kan men kijken wat eventueel leuk zou zijn om nog te leren. Ook de behoefte aan intervisiebijeenkomsten komt bij de meerderheid van de oudere en de niet-oudere werknemers naar voren. Er is dan ook behoefte aan kennisuitwisseling op operatorniveau en graag leert men van de 'best practices' van collega's. Een belemmerende factor bij de uitvoering van interne stages blijkt echter weer het werken in een (semi-)volcontinu productie waardoor altijd voldoende personeel aanwezig moet zijn. De 24-uursproductie is dus bepalend voor de mogelijkheden.

Tenslotte hebben voornamelijk de oudere werknemers behoefte aan de uitvoering van een mentorrol om zo kennis over te dragen, wat de verwachtingen bevestigt. Een aanvulling hierop is echter dat, naast dat de niet-oudere werknemers meer bezig zijn met hun eigen ontwikkeling, ook de groepsdynamiek een rol speelt. Bijvoorbeeld doordat vaak een oudere werknemer wordt aangewezen om een nieuwe collega in te leren.

Alternatief werk

De verwachtingen bevestigend hebben voornamelijk de oudere werknemers behoefte aan alternatief werk. Een aantal oudere werknemers heeft hier meer behoefte aan omdat zij het huidige werk, bijvoorbeeld door de zwaarte, niet meer aankunnen. Een alternatieve functie is dan noodzakelijk om tot de pensioenleeftijd door te kunnen werken. De niet-oudere werknemers verwachten hier op den duur ook behoefte aan te krijgen, wat kan betekenen dat de functieduur een rol speelt. Momenteel heeft echter (nog) geen niet-oudere werknemer behoefte aan alternatief werk. Zij zijn meer bezig met een andere functie hogerop en hebben zoals reeds bleek minder lichamelijk klachten, waardoor het voor hen nog niet aan de orde is. Een aantal factoren kan echter de praktische uitvoering van alternatief werk belemmeren. Zo is het binnen organisaties lastig om een passend alternatief aan te bieden, met name wanneer meer werknemers alternatief werk behoeven. Een interne klussenbank of mobiliteitspool zouden hier een uitkomst kunnen bieden. Het wordt belangrijk gevonden dat een werkgever desnoods interne functies creëert, wegens de loyaliteit en lange dienstverbanden van de operators.

De bevindingen omtrent de behoeften aan demotie bevestigen niet geheel de verwachtingen. De helft van de oudere werknemers lijkt niet afwijzend te staan tegenover demotie en de niet-oudere werknemers hebben er momenteel allen geen behoefte aan maar zien het als mogelijkheid in de toekomst. De belangrijkste bepalende factor van de bereidheid om een stapje terug te doen betreft de gezondheid. Demotie wordt voornamelijk gezien als laatste duurzame inzetbaarheidsmaatregel wanneer men om gezondheidsredenen echt niet meer in de huidige functie of in ander alternatief werk kan functioneren. De behoefte aan en bereidheid tot demotie lijkt dan ook te worden beïnvloed door het negatieve gevoel dat verbonden is aan de maatregel. Zeker wanneer er loon voor ingeleverd moet worden, wordt demotie als een degradatie gezien. De financiële consequenties spelen dan ook een grote rol.

Ontziemaatregelen

Het merendeel van de oudere werknemers zou graag gebruik maken van bepaalde ontziemaatregelen. Dit sluit aan bij behoefte aan meer vrije tijd, roosteraanpassingen of alternatief werk. De niet-oudere werknemers weten momenteel nog niet of zij hier behoefte aan (denken te) krijgen. Hier lijkt de afstand tot het pensioen een rol te spelen: het is voor de meeste niet-oudere werknemers nog te ver weg om zich te verdiepen in bepaalde regelingen. Een paar factoren lijken van invloed te zijn op de behoefte van de werknemers om gebruik te maken van de ontziemaatregelen. Ten eerste zijn behoorlijk wat werknemers (inhoudelijk) niet op de hoogte van de bestaande ontziemaatregelen. Ten tweede spelen een aantal inhoudelijke beperkingen een rol, namelijk het aantal vrije uren dat men extra zou krijgen of de achteruitgang in het salaris. De financiële consequenties spelen dus ook een grote rol. Tenslotte blijkt de samenwerkingsvorm of het werken in een (semi-)volcontinu productie de grootste beperking te zijn. Bepaalde regelingen zijn voor ploegenwerkers niet mogelijk omdat veelvuldig gebruik hiervan zou betekenen dat er te weinig werknemers overblijven om het werk te doen.

Fit

Geconcludeerd kan worden dat behoorlijk wat achterliggende factoren of typering van invloed zijn op de fit tussen de behoeften van de oudere en niet-oudere productiewerknemers en het aanbod van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen. De achterliggende factoren en typering die middels dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn mogelijke verklaringen voor de bevestiging of falsificatie van de verwachtingen uit de literatuur. De context, namelijk het werken in de (24-uurs) productie-industrie met het werken in ploegen als samenwerkingsvorm, lijkt met name bepalend voor de behoefte aan bepaalde maatregelen en bijbehorende praktische implicaties. Bijbehorende factoren die samenhangen met het werken in de (24-uurs) productie-industrie in ploegendienst betreffen de onregelmatigheid, de verschillende soorten roosters waarin gewerkt kan worden, de opleidings- en ontwikkelingsachtergrond, de functieduur, de mate van automatisering in de fabriek en de ploegentoeslag als financieel aspect. Ook blijken de leefstijl, iemands toekomstperspectief (in hoeverre iemand al bezig is met het einde van de loopbaan/het pensioen), de onwetendheid over of onbekendheid met een maatregel en de werk-privébalans een rol te spelen. Qua typen ploegenwerkers is er onderscheid te maken tussen ochtendmensen en avondmensen, tussen werknemers die werk en privé graag gescheiden houden en werknemers die hier minder moeite mee hebben en tussen werknemers die al behoorlijk bezig zijn met het einde van de loopbaan en toelevens naar het pensioen en werknemers die dit (nog) niet hebben.

Omdat een aantal duurzame inzetbaarheidsmaatregelen zich meer lijkt te richten op de oudere werknemers (bijvoorbeeld alternatief werk, duo- en triobanen, ontziemaatregelen), lijken de bestaande 'best practices' beter aan te sluiten op de behoeften van deze groep werknemers. Voor de niet-oudere

productiewerknemers geldt dat zij aan een aantal maatregelen minder behoefte hebben omdat deze nog wat verder van hen af staan en/of nog niet op hen van toepassing zijn. Hierbij speelt ook het bewustzijn van en de openheid over duurzame inzetbaarheid een rol. Er kan gesteld worden dat een duurzame inzetbaarheidsbeleid waar de 'best practice' maatregelen onderdeel van zijn goed kan aansluiten op de behoeften van oudere en niet-oudere werknemers, mits er rekening gehouden wordt met de achterliggende factoren. En ook zal een aantal duurzame inzetbaarheidsmaatregelen meer aangepast of mogelijk gemaakt moeten worden voor werknemers werkzaam in ploegendienst in een (24-uurs) productie-industrie. Door de belemmerende factoren of nadelige bijkomstigheden die naar voren kwamen, bestaat er (nog) geen optimale fit tussen de behoeften van de productiewerknemers en het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Omdat er tussen de groepen werknemers en ook binnen de groepen werknemers verschillende behoeften bestaan is het belangrijk dat binnen een organisatie veel mogelijk is en de 'best practice' maatregelen aangeboden worden. Een optimaal en context specifiek HR-beleid waar de 'best practice' duurzame inzetbaarheidsmaatregelen onderdeel van zijn, zal aansluiten op de behoeften van de werknemers en zo kan een langer houdbaar personeelsbestand gerealiseerd worden.

Nu de verwachtingen uit de literatuur afgezet zijn tegen de bevindingen uit de praktijk en een aantal wetenschappelijke inzichten naar voren zijn gekomen, zullen in het volgende hoofdstuk de verdere implicaties van deze inzichten aan bod komen.

6 Discussie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de fit tussen enerzijds de behoeften van oudere en anderzijds de behoeften van niet-oudere productiewerknemers omtrent duurzame inzetbaarheidsbeleid, zoals geformuleerd in paragraaf 1.3 (De Probleemstelling). Dit onderzoek heeft deze fit voor een deel duidelijk gemaakt (zie hoofdstuk 5 Conclusie) en draagt daarmee zowel bij aan de wetenschap als aan de praktijk. Nu de resultaten en bevindingen behandeld zijn, zal in dit hoofdstuk een reflectie gegeven worden op de onderzoeksmethode en de conclusies. Door hier kritisch naar te kijken komen suggesties voor vervolgonderzoek tot stand.

6.1 Reflectie op de onderzoeksmethode

In hoofdstuk 3 (De methode) zijn de methodologische keuzes verantwoord, evenals de rol van de onderzoeker en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In deze reflectie wordt nagegaan hoe passend of niet passend deze keuzes zijn geweest. Er wordt kritisch naar de uitvoering van voorliggend onderzoek gekeken en aandacht besteed aan beperkingen of tekortkomingen van dit onderzoek.

Zoals uitgelegd in hoofdstuk 3 (De methode) is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Gesteld kan worden dat dit de juiste keuze is geweest. Middels de interviews konden individuele ervaringen, behoeften en gedachten van de operators worden achterhaald. Op deze wijze kwam de beleving van de participanten omtrent duurzame inzetbaarheid(sbeleid) aan het licht, evenals achterliggende factoren en causaliteiten. Zo kon de diepte in gegaan worden en de kwalitatieve onderzoeksopzet heeft daarmee geleid tot een 'rijk' beeld van wat er speelt onder de operators in relatie tot de fit met duurzame inzetbaarheidsmaatregelen.

Een eerste eventuele beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de onderzoeksgroep. Er is in deze studie gekozen om in gesprek te gaan met de operators, waardoor er specifieke focus gelegd is op duurzame inzetbaarheid vanuit het werknemersperspectief. De resultaten en aanbevelingen zijn dan ook hoofdzakelijk gericht op (het voorzien in) de behoeften van de werknemers. In organisaties spelen echter niet enkel de belangen van de werknemers een rol, maar ook de organisatie- of werkgeverbelangen. Wegens onder andere de tijdfactor, de omvang van het onderzoek en het onderwerp is dit perspectief achterwege gelaten. Bij de eventuele implementatie van de aanbevelingen dient rekening gehouden te worden met de beperking dat er vanuit één perspectief is gekeken naar de werkelijkheid. Wellicht zit er een discrepantie tussen het werknemersperspectief en het managersperspectief. In vervolgonderzoek is het daarom interessant om ook het perspectief van leidinggevenden/de werkgever mee te nemen, zodat er ook daadwerkelijk uitspraken gedaan kunnen worden over de mogelijkheden en belemmeringen die vanuit dit perspectief ervaren worden om duurzame inzetbaarheidsbeleid te optimaliseren. Zo zou een vollediger beeld van de werkelijkheid kunnen ontstaan.

Een tweede punt van reflectie heeft betrekking op de vrijwillige deelname van de uiteindelijke participanten. Zo zouden idealiter evenveel oudere als niet-oudere werknemers deel uitmaken van de onderzoeksgroep, waarbij binnen elke groep spreiding zou bestaan over alle leeftijden. Door de vrijwillige deelname van de operators is dit helaas niet geheel gelukt, waardoor de steekproef iets afweek van het ideaalplaatje. Daarnaast zou het feit dat de uiteindelijke selectie gebeurd is op basis van vrijwillige deelname, iets kunnen zeggen over de participanten. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat de werknemers die deel wilden nemen aan het onderzoek, werknemers zijn die ook op het werk erg gemotiveerd en betrokken zijn en graag inbreng hebben. Hierbij aansluitend kan ook het 'healthy worker effect' invloed hebben gehad en zelfs een selectie-bias hebben opgeleverd. Onderdeel van het 'healthy worker effect' is namelijk dat alleen de gezonde ouderen hebben deelgenomen, omdat de ongezonde oudere werknemers waarschijnlijk tijdelijk niet werken of al eerder zijn uitgetreden (Pearce, Checkoway & Kriebel, 2007). In deze studie zou het kunnen dat de onderzochte groep oudere werknemers bestaat uit een meer selecte 'volhardende' groep, terwijl andere oudere werknemers (om welke reden dan ook) al uit dienst zijn. Wegens de aard van het onderzoek was het zeker niet de bedoeling dat de selectie bestond uit alleen de zeer gemotiveerde, betrokken en gezonde werknemers. Er kan echter niet worden uitgesloten dat genoemde zaken, als gevolg van de vrijwillige deelname, in deze studie niet zijn voorgekomen. Omdat de oudere werknemers erg open spraken over hun ervaren gezondheid en motivatie en bovendien een aantal van hen aangaf een verminderde gezondheid of motivatie te ervaren, lijken genoemde effecten echter minimaal.

Een derde reflectiepunt betreft het centrale selectiekenmerk. Om een onderscheid te maken tussen oudere en niet-oudere werknemers is de grens getrokken bij een leeftijd van 50 jaar. Dit is gedaan aan de hand van de te onderscheiden levensfasen, zoals besproken in paragraaf 1.2 *Duurzame*

inzetbaarheid. Ondanks dat er rekening is gehouden met levensfasen en verschillen tussen individuen betreft de gekozen leeftijdsgrens een kalender- of chronologische leeftijd. Door verschillende onderzoekers wordt echter geopperd dat chronologische leeftijd een beperkte operationalisatie is in de werkomgeving. Individuen met dezelfde kalenderleeftijd kunnen namelijk verschillen qua gezondheid, loopbaanfase en gezinssituatie. Er bestaan dan ook andere benaderingen om leeftijd op de werkplek te conceptualiseren. Zo verwijst de functionele leeftijd naar de prestatie(mogelijkheden) van werknemers, welke tussen individuen sterk kan verschillen. De psychosociale leeftijd verwijst naar de eigen en sociale perceptie van leeftijd. De organisatieleeftijd verwijst naar het aantal dienstjaren, de loopbaanfase, kennisveroudering en leeftijdsnormen binnen de organisatie. Hier gaat het om het ouder worden van individuen in banen en organisaties. Tenslotte benadrukt de levensduurleeftijd de intra-individuele veranderingen wanneer individuen bewegen door de volwassenheid en oudere volwassenheid. Hierbij wordt verwezen naar bijvoorbeeld de invloed van de levensfase of gezinssituatie van de werknemers (Kooij e.a., 2008). In voorliggende studie is om praktische redenen en naar aanleiding van de indeling naar levensfasen, gekozen om de grens te trekken bij een leeftijd van 50 jaar. Omdat kalenderleeftijd geen eenduidige definitie geeft van oudere of niet-oudere werknemers zou hier in toekomstig onderzoek rekening gehouden moeten worden. Wellicht kan de indeling tussen verschillende groepen werknemers breder genomen worden dan alleen kalenderleeftijd.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ondanks de zojuist genoemde kanttekeningen kan dit onderzoek een waardevolle bijdrage leveren aan de wetenschap. De resultaten bieden dan ook voldoende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek betreft het doen van een kwantitatief onderzoek. Vanwege de kwalitatieve aard van dit onderzoek is de onderzoeksgroep beperkt tot een kleine groep participanten en zijn de resultaten nagenoeg niet generaliseerbaar. Een kwantitatief vervolgonderzoek, waarbij voorliggend onderzoek als uitgangspunt genomen kan worden, zou hierop in kunnen spelen. Middels een meer toetsend kwantitatief onderzoek kan worden nagegaan of de bevindingen gelden voor meer of zelfs alle werknemers binnen de onderzoeksorganisatie en andere vergelijkbare organisaties.

Ten tweede is dit onderzoek gericht op duurzame inzetbaarheid gerelateerd aan de interne arbeidsmarkt, dus binnen de huidige organisatie. Er kwamen behoeften naar voren die belangrijk zijn om gezond, gemotiveerd en competent tot de verhoogde pensioenleeftijd te kunnen blijven werken binnen de huidige organisatie. Welke behoeften werknemers hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen gericht op de externe arbeidsmarkt, zijn dan ook niet meegenomen in voorliggend onderzoek. Ook is niet onderzocht in hoeverre oudere en niet-oudere werknemers behoefte hebben aan maatregelen gericht op externe loopbaanstappen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om de behoefte aan deze maatregelen te onderzoeken.

Ten derde heeft dit onderzoek een aantal verrassende of nieuwe inzichten opgeleverd. Een aantal geformuleerde verwachtingen uit de literatuur (paragraaf 2.4) bleek in de praktijk namelijk iets anders uit te pakken. Enkele opvallende bevindingen of discrepanties tussen theorie en praktijk verdienen dan ook aandacht in wetenschappelijk vervolgonderzoek. Wat betreft de theoretische implicaties tonen de conclusies ten eerste aan dat een optimale fit tussen de behoeften van de productiewerknemers en het aanbod van duurzame inzetbaarheidsmaatregelen pas bereikt kan worden als rekening gehouden wordt met de achterliggende factoren en typologieën die zijn ontdekt. Het zou dan ook zeker de moeite waard zijn om de genoemde achterliggende factoren en typologieën nader te onderzoeken. Een voorbeeld van een mogelijke opzet of idee hiervoor is te vinden in bijlage 8.3 *Typologieën: een voorzet*. Voor een paar achterliggende factoren of soorten mensen is een aantal kenmerken in het schema (naar verwachting) ingevuld. Nadat in het algemeen een onderverdeling is gemaakt van een groep personen middels beschrijvingen en op basis van een aantal kenmerken (zoals behoeften), kan hier nader onderzoek naar worden verricht. Nader onderzoek zou de soorten mensen beter kunnen typeren en identificeren. Een tweede aanbeveling voor de wetenschap betreft het doen van nader onderzoek naar de rol die de samenwerkingsvorm (het werken in ploegen) speelt. Uit de literatuur bleek namelijk dat oudere werknemers meer waarde hechten aan sociale contacten en drijfveren, maar in de praktijk bleek dat dit even belangrijk is voor zowel de oudere als de niet-oudere werknemers. Werken in een ploeg is van grote sociale betekenis en dit lijkt van belang voor bijvoorbeeld de onderlinge ruilmogelijkheden qua roostering en de sociale drijfveren. Het werken in een ploeg speelt namelijk een rol bij de behoefte aan bijvoorbeeld aanpassingen in de arbeidsomstandigheden, de motivatie van de werknemers, de mogelijkheid tot roosteraanpassingen en de behoefte aan maatwerk. Het is bijvoorbeeld interessant om te onderzoeken of deze sociale drijfveren tijdens de loopbaan ontstaan door (en tijdens) het werken in een ploeg of dat een omgekeerde causaliteit bestaat en dat mensen die het sociale aspect belangrijk vinden, om die reden

juist in ploegendienst gaan werken. Een derde belangrijke aanbeveling gaat over de rol van de opleidingsachtergrond of -historie van de werknemers. Op dit gebied bleek ook een discrepantie te bestaan. Uit de literatuur werd verwacht dat oudere werknemers meer behoefte zouden hebben aan praktische leermethoden en 'on the job' leren, terwijl de praktijk uitwees dat de oudere en de niet-oudere werknemers hier evenveel behoefte aan hebben. Hier lijkt dus de opleidingsachtergrond van de werknemers een rol te spelen. Kenmerkend hebben alle geïnterviewde operators namelijk een MBO opleiding afgerond met bijbehorende praktische handelingen in het werk. Dit verdient aandacht in wetenschappelijk vervolgonderzoek. Tevens is het interessant om nader onderzoek te verrichten naar de invloed van het aantal genoten opleidingen tijdens de loopbaan en de behoefte aan opleiding en ontwikkeling op latere leeftijd. Er moet namelijk gelet worden op de schoolbaarheid en opleidingsbehoefte van mensen. Enerzijds bleek namelijk dat een aantal oudere werknemers geen behoefte meer had aan een opleiding omdat men in het arbeidsverleden al veel opleidingen had genoten. En anderzijds kunnen te weinig opleidingen en ontwikkelmogelijkheden tijdens de loopbaan ervoor zorgen dat oudere werknemers het niet meer zien zitten om nog een opleiding te volgen, aangezien men dit niet meer is gewend. Het is belangrijk dat hier een juiste balans in wordt gevonden en dus zou het interessant zijn om te onderzoeken waar deze balans ligt en wat hierop van invloed is.

6.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Naast de reeds aan bod gekomen suggesties voor vervolgonderzoek, kan dit onderzoek ook een waardevolle bijdrage leveren aan de praktijk. De conclusies hebben dan ook een aantal praktische implicaties. In deze paragraaf zullen de voornaamste praktische implicaties en aanbevelingen worden behandeld. Een eerste belangrijke aanbeveling betreft de realisatie van openheid over het onderwerp. Een organisatiecultuur waarin zowel werknemers als leidinggevenden open spreken over duurzame inzetbaarheid, mogelijke problemen die (oudere) werknemers kunnen ervaren en bijbehorende behoeften, is belangrijk. Door meer openheid en bewustzijn te creëren over het belang van duurzame inzetbaarheid zullen de werknemers meer gaan nadenken over hun eigen duurzame inzetbaarheid, de toekomst en mogelijke beperkingen en behoeften die ervaren kunnen worden. Hierbij hoort tevens meer communicatie en duidelijkheid vanuit de organisatie over de bestaande duurzame inzetbaarheidsmaatregelen, wat de onwetendheid of onbekendheid met bepaalde maatregelen tegengaat. Functioneringsgesprekken en meer voorlichting zouden hier een rol in kunnen hebben. Wanneer werknemers zich (meer) bewust worden van hun eigen duurzame inzetbaarheid zou dit tevens als gevolg kunnen hebben dat men inziet dat de eigen gezondheid (en daarmee het gebruik van bijvoorbeeld duobanen) belangrijker is dan de financiële vergoeding. Nu spelen namelijk de financiële consequenties van bepaalde maatregelen een grote rol in de overweging om wel of niet gebruik te maken van deze maatregelen.

Een tweede praktische aanbeveling is om als organisatie minder standaardmaatregelen te bieden. Want zoals gebleken blijken organisaties in de praktijk teveel standaardmaatregelen te hebben, terwijl er behoefte is aan meer maatwerk. Zo sluit bijvoorbeeld de door FrieslandCampina geboden fitnessregeling niet aan op de individuele verschillen tussen mensen, zoals verschil in woonplaats of de soort sport die iemand graag uitoefent. Een ander voorbeeld betreft de behoefte aan het meer op maat maken van het ploegenrooster en het creëren van flexibiliteit in het rooster. Het is belangrijk dat gekeken wordt naar de behoeften van de individuele werknemer om door te kunnen werken tot de pensioenleeftijd. Zo kan de ene werknemer behoefte hebben aan minder ochtendiensten, terwijl de andere werknemer behoefte heeft aan minder nachtdiensten. Een eerste stap hierin kan zijn om de capaciteiten, beperkingen, behoeften en wensen van alle werknemers te inventariseren en bijvoorbeeld bij te houden in een registratiesysteem. Op deze wijze wordt veel kennis over het personeelsbestand vergaard en kan gekeken worden naar mogelijkheden qua mobiliteit, flexibiliteit of uitwisseling. Door bijvoorbeeld op individueel niveau te kijken naar wie welke dienst te zwaar vindt zou dit evenredig door elkaar overgenomen kunnen worden. Zodanig kunnen organisaties de kennis die zij momenteel in huis hebben beter gebruiken en wordt een kans gecreëerd om de werknemers duurzaam inzetbaar te maken en houden.

Een derde aanbeveling heeft betrekking op de gezondheid. Een goede lichamelijke en geestelijke gezondheid is voor de werknemers eigenlijk de belangrijkste voorwaarde om langer door te werken. Daarom is het belangrijk om te kijken naar oplossingen die het werk lichamelijk en mentaal minder zwaar maken. Het wordt aanbevolen om de mogelijkheden te onderzoeken om meer te automatiseren, zodat werknemers minder lichamelijk zwaar werk hoeven verrichten. En ook zou gekeken kunnen worden naar het aannemen van extra werknemers, zodat beter kan worden omgegaan met stressvolle situaties en de mogelijkheid tot bijvoorbeeld roosteraanpassingen, meer vrij of de 58+ regeling. Hiermee wordt

ingespeeld op de belemmering van het werken in een 24-uurs productiebedrijf waardoor altijd voldoende werknemers aanwezig dienen te zijn.

Ten vierde wordt het aanbevolen om als organisatie alternatieve werkzaamheden te bieden voor (oudere) werknemers die dit omwille van hun duurzame inzetbaarheid behoeven. Door als organisaties te voorzien in de behoefte van oudere operators aan alternatief werk, zonder medische noodzaak, kan een betere fit gecreëerd worden. Wegens de lange dienstverbanden en de loyaliteit van de operators aan de organisatie wordt het belangrijk gevonden dat men intern alternatieve werkzaamheden kan verrichten. Dit is tevens belangrijk voor organisaties wegens het tekort in technische beroepen en de krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer binnen een organisatie weinig tot geen alternatief werk beschikbaar is zouden er functies gecreëerd kunnen worden. Een organisatie kan hier creatief mee omgaan, door bijvoorbeeld mentorfuncties, schoonmaaktaken of een functie als assistent teamleider of administrateur te creëren. Ook zouden werknemers een overstap van de verpakkingsafdeling naar de regelkamer kunnen maken of een functie kunnen uitoefenen waarin men zich meer bezighoudt met lopende projecten. Een andere creatieve oplossing kan zijn door oudere werknemers werkzaamheden in de catering te laten uitvoeren. Veel organisaties hebben hier een extern cateringbedrijf voor ingehuurd, maar het is interessant om als organisatie te onderzoeken wat de (lange termijn) kosten en baten zijn om hier de eigen werknemers in te zetten. Ook is het zeker aan te raden om, als dit nog niet bestaat, als organisatie een interne klussenbank en/of mobiliteitspool op te richten zodat werknemers intern van werk naar werk geholpen kunnen worden.

Tenslotte wordt het aangeraden om op het gebied van de kennis en vaardigheden een leven lang leren te stimuleren. Er bestaat namelijk een positief verband tussen leren en ontwikkelen en de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Berntson, Sverke & marklund, 2006; De Vries e.a., 2001; Kluytmans & Ott, 1999; Wittekind, 2007). Als organisaties zorgen voor voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden gedurende de loopbaan van de werknemer leidt dit tot een toename van de duurzame inzetbaarheid, ook op latere leeftijd. Tevens zullen werknemers zo mentaal gestimuleerd (blijven) worden waardoor de mentale achteruitgang tegengegaan wordt en men ook op latere leeftijd makkelijker een opleiding kan en wil volgen. Het is dus belangrijk dat organisaties hun werknemers de gehele loopbaan stimuleren en faciliteren in het willen en kunnen leren en ontwikkelen. Ook wordt aangeraden de manier van leren aan te passen op de behoeften van de werknemers. Voor zowel oudere als niet-oudere operators betekent dit een praktische manier van leren met 'on the job' activiteiten.

Uitvoering van genoemde aanbevelingen zal eraan bijdragen dat een aantal duurzame inzetbaarheidsmaatregelen meer aangepast of mogelijk gemaakt wordt voor de werknemers in ploegendienst. Dit kan ertoe leiden dat binnen productie-organisaties een verschuiving plaats gaat vinden voor wat betreft de uitgeoefende HR-filosofie, namelijk een verschuiving van een *depreciation* (*afschrijving*) filosofie richting een *conservation* (*behoud*) filosofie met werknemervriendelijke HR-praktijken die actief proberen om werknemers te helpen bij het vinden van een goede fit met hun werkomgeving.

7 Literatuurlijst

Abvakabo FNV (2011) *Sociaal Plan Ruwaard van Putten Ziekenhuis*. Geraadpleegd via <http://www.abvakabofnv.nl/3944/197682/rpz> (17 maart 2013)

Alkjaer, T., Pilegaard, M., Bakke, M. & Jensen, B.R. (2005). *Effect of aging on performance, muscle activation and perceived stress during mentally demanding computer tasks*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. *Lang zullen we leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop*. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.

Amsterdam, J.G.C. van, Proper, K.I. (2012). *Determinanten van afnemende participatie ouderen*. Bilthoven: RIVM (14 februari 2013)

A&O-fonds Waterschappen (2012). *Mobiliteitsbeleid sector waterschappen*. Geraadpleegd via http://aenowaterschappen.nl/fileadmin/user_upload/Nieuwsbrief/26_januari_2012/verkenning_aanbevelingen_mobiliteit_def_23012012.pdf (17 maart 2013)

A&O Zuivelindustrie (2011) *Personeelsontwikkeling in de Nederlandse Zuivelindustrie: Managementsamenvatting EDO scan*. Geraadpleegd via http://www.produzuivel.nl/pz/productschap/Arbeid/Personeelsontwikkeling_in_de_Nederlandse_zuivelindustrie.pdf (12 november 2012)

Avéro Achmea (2013). *Present Gids 2013: Oplossingen voor uw gezondheidsmanagement*. Heerlen: Aevitae Corporate Care Desk.

Bal, P.M., Jong, S.B. de, Jansen, P.G.W. & Bakker, A. (2012). *Motivating employees to work beyond retirement: a multi-level study of the role of i-deals and unit climate*. *Journal of Management Studies*, 49(2): 306-331.

Becker, G.S. (1993). *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. In T. van Vuuren (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Heerlen: Open Universiteit. Geraadpleegd via <http://www.leuftinkstichting.nl/wp-content/uploads/2012/02/Vitaliteitsmanagement-Je-hoeft-niet-ziek-zijn-om-beter-te-worden-Oratie-prof-Tinka-van-Vuuren.pdf> (17 maart 2013)

Berenschot (2012). *Best practices en aanbevelingen duurzame inzetbaarheid*. Bedrijfspresentatie.

Berger, J.H.J. & Winnubst, M.E. (2007). *Van afbouwen naar activeren: levensfasegericht personeelsbeleid en de CAO's primair en voortgezet onderwijs*. Den Haag: SOB. Geraadpleegd via http://www.vosabb.nl/uploads/media/Van_afbouwen_naar_activeren.pdf (17 maart 2013)

Berntson, E. & Marklund, S. (2007). *The relationship between perceived employability and subsequent health*. *Work & Stress*, 21(3): 279-292.

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). *Predicting perceived employability*human capital or labour market opportunities*. *Economic and Industrial Democracy*, 27: 223-244.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom/Lemma.

Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom/Lemma.

Boerlijst, J.G. & Heijden, B.I.J.M. van der (2003). *Leeftijdsversiteit in arbeidsorganisaties*. In M.C.W. Peeters, A. Nauta, J. de Jonge & R. Schalk. *De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*. *Gedrag & Organisatie*, 18(6): 297-308.

Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der & Assen, A., van (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. In M.C.W. Peeters, A. Nauta, J. de Jonge & R. Schalk. *De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*. *Gedrag & Organisatie*, 18(6): 297-308.

Borghans, L., Cörvers, F., Kriechel, B. & Montizaan, R. (2007). *Productiviteit, beloning en arbeidsparticipatie van ouderen*. Maastricht: ROA. Geraadpleegd via http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2007/ROA-R-2007_5.pdf (17 maart 2013)

Borghouts-van de Pas, I. & Donker van Heel, P. (2012). *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau: quickscan 2012*. Rotterdam: ECORYS. Geraadpleegd via http://www.ecorys.nl/contents/uploads/factsheets/294_1.pdf (3 maart 2013)

Börsch-Supan, A. & Weiss, M. (2007). *Productivity and age: evidence from work teams at the assembly line*. In S. Dhondt, R. Vergeer, J.M. Kooij-de Bode & J.M.A.F. Sanders (2011). *Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.

Bossink, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid: een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden* (Dissertatie). Geraadpleegd via http://essay.utwente.nl/61194/1/Bossink%2C_J._-_s1026208_%28verslag_extern%29.pdf (28 februari 2013)

Bossink, J. & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3: 85-109.

Cao voor de zuivelindustrie (2012-2014). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor de zuivelindustrie*.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Bevolking: geslacht, leeftijd en burgerlijke staat*. Geraadpleegd via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=0&D3=0,101-120&D4=40,50-62&HDR=T,G3&STB=G1,G2&VW=T> (26 november 2012)

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Bevolkingspiramide*. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm> (26 november 2012)

Colibri (2010). *Lifetime employability versus lifetime employment*. Geraadpleegd via: http://www.colibriproject.eu/wp-content/uploads/20102010_COLIBRI_employability_literatuur_rv1.pdf (26 november 2012)

Communicatiewinkel (n.d.). *Intervisiebegeleiding*. Geraadpleegd via <http://www.communicatiewinkel.nl/producten/intervisiebegeleiding/> (17 maart 2013)

Cuelenaere, B. & Chotkowski, M. (2008). *Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken 2005-2007*. Rotterdam: ECORYS.

Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, J., De bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid, goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*. Rotterdam: ECORYS. Geraadpleegd via http://docs.minszw.nl/pdf/129/2009/129_2009_3_13676.pdf (17 maart 2013)

Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2009). *Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers*. In T. van Vuuren, M. Caniels & J. Semeijn. *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. Gedrag & Organisatie*, 24 (4): 357-374.

Dhondt, S., Vergeer, R., Kooij-de Bode, J.M. & Sanders, J.M.A.F. (2011). *Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.

Donker van Heel, P., Beek, L. van, Ploeg, S. van der (2013). *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau: Quickscan 2013*. Rotterdam: ECORYS. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/12/02/duurzame-inzetbaarheid-op-bedrijfsniveau/duurzame-inzetbaarheid-op-bedrijfsniveau.pdf> (17 maart 2013)

Dorenbosch, L. (2012). *Sleutelen aan je eigen baan*. Hoofddorp: TNO. Geraadpleegd via <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/sociale-innovatie-doe-je-zelf/1063/download/sociale-innovatie-doe-je-zelf/2072> (17 maart 2013)

Durinck, J.R. (1993). *Gezondheid, veroudering en werk*. In M.C.W Peeters, A. Nauta, J. de Jonge & R. Schalk. *De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. Gedrag & Organisatie*, 18(6): 297-308.

Evers, G.H.M. & Kerkhofs, M.J.M. (2009). *De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

FNV Bondgenoten (2010). *Duo-triobanen: conceptregeling PPG*. Geraadpleegd via http://www.fnvbondgenoten.nl/site/nieuws/webassistent/j.compaijen/internationale_vakbondsprijs_etuc_award_voor_triobanen_plan_van_bestuurder_dick_heinen_ppg_en_awnv/20110202_triobanen_conceptregeling_ppg_december_2010.pdf (17 maart 2013)

FNV Bondgenoten (n.d.). *Triobanen en duobanen voor oudere ploegenwerkers*. Geraadpleegd via https://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/themas/levensfasebewust_personeelsbeleid/artikelen/triobanen_en_duobanen/ (17 maart 2013)

Duurzame inzetbaarheid van oudere en niet-oudere productiewerknemers

- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2): 102-124.
- Freese, C., Nauta, A & Heijden, B.I.J.M. van der (2012). I-deals en employability. *Tijdschrift voor HRM*, 2: 4-13.
- FrieslandCampina (2010). *Corporate Brochure: Get more out of milk*. Geraadpleegd via <http://www.frieslandcampina.com/nederlands/about-us/frieslandcampina-and-you.aspx> (6 februari 2013)
- FrieslandCampina (2012). *Corporate Brochure: In een oogopslag*. Geraadpleegd via <http://www.frieslandcampina.com/nederlands/about-us/frieslandcampina-and-you.aspx> (16 juli 2013)
- FrieslandCampina (2012). *Duurzaam inzetbaar personeel*. Geraadpleegd via het intranet van FrieslandCampina (14 februari 2013)
- FrieslandCampina (2012). *Employability2020 Operations NL*. Geraadpleegd via het intranet van FrieslandCampina (2 februari 2013)
- FrieslandCampina (2012). *Fit4Work & Health Maintenance Initiative*. Geraadpleegd via <http://www.achmea-evenementen.nl/sites/default/files/files/presentatie%20zorgseminar%20Jan%20Willem%20Menkveld.pdf> (14 februari 2013)
- FrieslandCampina (n.d.). *Onderneming*. Geraadpleegd via <http://www.frieslandcampina.com/nederlands/about-us/frieslandcampina-and-you.aspx> (20 mei 2013)
- FrieslandCampina (n.d.). *Onze geschiedenis: samen verder groeien*. Geraadpleegd via <http://www.frieslandcampina.com/nederlands/about-us/frieslandcampina-and-you.aspx> (20 mei 2013)
- FrieslandCampina (n.d.). *Wij zorgen voor goede voeding, elke dag*. Geraadpleegd via <http://www.frieslandcampina.com/nederlands/about-us/frieslandcampina-and-you.aspx> (12 november 2012)
- Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A. & Fakheri Kozekanan, S. (2010). The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3): 133-140.
- Giesen, C. van der, Ruijters, M. & Stok, J. (2009). *Op weg naar leeftijdsbewust personeelsbeleid: routeplanner voor gemeenten*. Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten (3 maart 2013)
- Giesen, C. van der, Stok, J. & Ruijters, M. (2012). *Gids voor: duurzaam inzetbare medewerkers*. Geraadpleegd via http://www.cnvvakmensen.nl/fileadmin/bestanden/caos/woondiensten/doc/Gids_Duurzaam_Inzetbare_Medewerkers_Juni_2012.pdf (3 november 2013)
- Goedhart, C., Lokhorst, B. & Schippers, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid: onderzoek naar de rol van werkgevers*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFtijd (3 maart 2013)
- Goudousakis, A. (2006). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: gevalsstudie bij Masterfoods (Dissertatie)*. Geraadpleegd via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/goudousakis_2006.pdf (16 juni 2013)
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 28-54.
- Gouweloos, A. (2012). Boetseer je baan: het werk anders doen. *Gids voor personeelsmanagement*: 12-15.
- Graaf, S. de, Peeters, M. & Heijden, B.I.J.M. van der (2005). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24: 375-392.
- Grip, A. de, Loo, J. van & Sanders, J. (2004). The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3): 211-233.
- Grip, A., de & Zwick, T. (2005). *The employability of low-skilled workers in the knowledge economy*. Geraadpleegd via http://rlab.lse.ac.uk/lower/final_papers/grip.pdf (25 februari 2013)
- Groenesteijn, L. & Looze, M. de (2010). *De oudere werknemer in onregelmatige dienst: een praktijkstudie naar de beleving van verschillende roosterdiensten door ouderen vs. jongeren*. Hoofddorp: TNO (3 maart 2013)
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1998). *De positie van ouderen op de arbeidsmarkt*. In E.J.C. Josten & R. Schalk (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 18(1): 21-31.

- Härmä, M. (1996). Ageing, physical fitness and shiftwork tolerance. *Applied Ergonomics*, 27(1): 25-29.
- Harrington, J.M. (2001). Health effects of shift work and extended hours of work. *Occupational and environmental medicine*, 58: 68-72.
- Harten, J. van (2013). *Gastcollege duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd via studion.fss.uu.nl (23 januari 2013)
- Harteveld, L. & Zielschot, E. (2011). *Eindevaluatie cao-seizoen 2010: Vanuit de recessie naar duurzame inzetbaarheid*. Den Haag: AWWN.
- Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F., & Keijzer, L. (2011). *Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers: duurzame inzetbaarheid*. Hoofddorp: TNO (26 februari 2013)
- Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3): 449-476.
- Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability – and the impact of aging. *International Congress Series 1280*: 142-147.
- Heijden, B.I.J.M. van der & Bakker, A.A. (2011). *Toward a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector*. In S. de Graaf, M. Peeters & B.I.J.M. van der Heijden der (2005). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24: 375-392.
- Heijden, B.I.J.M., van der, Lange, S. de, Demerouti, E., & Heijde, C.M. van der (2009). Employability and Career Success Across the Life-Span: age Effects on the Employability-Career Success Relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.
- HR-praktijk (2011). *Ondanks hoge werkloosheid geen geschikte medewerkers te vinden*. Geraadpleegd via <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/ondanks-hoge-werkloosheid-geen-geschikte.679344.lynx> (26 februari 2013)
- Ilmarinen, J. (2006). *The ageing workforce – challenges for occupational health*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.
- Ingre, M., Akerstedt, T., Ekstedt, M. & Kecklund, G. (2012). Periodic self-rostering in shift work: correspondence between objective work hours, work hour preferences (personal fit), and work schedule satisfaction. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4): 327-336.
- Jelicic, M. & Houx, P.J. (2001). *Cognitieve veroudering: patroon, determinanten en de rol van leeftijd*. In A. Nauta, M.R. de Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Josten, E.J.C. & Schalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 18(1): 21-31.
- Kalmthout, R. van (2012). *Duurzame inzetbaarheid: een monitoronderzoek naar de beleving van het beleid en de communicatie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Amsterdam: Veldkamp. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/06/20/issuemonitor-duurzame-inzetbaarheid/issuemonitor-duurzame-inzetbaarheid.pdf> (3 maart 2013)
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L (2004). *Aging, adult development and work motivation*. *Academy of Management Review*, 29(3): 1-19.
- KennisNetwerk Carrousel (n.d.). *De kracht van kennisdeling*. Geraadpleegd via http://kennisnetwerkcarrousel.nl/page/downloads/Brochure_KNC.pdf (17 maart 2013)
- Klink, J.J.L. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Rapport Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw. Geraadpleegd via <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff> (3 maart 2013)
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G. van der (2011) Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4): 342-356.

- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). The management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8: 261-272.
- Kooij, T.A.M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4: 37-50.
- Kooij, D., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4): 364-394.
- Koolhaas, W., Brouwer, S., Groothoff, J.W., Sorgdrager, B. & Klink, J.J.L. van der (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: langer doorwerken gaat niet vanzelf. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(7): 286-291.
- Kotiso, A. & Lokhorst, B. (2009). *Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen: alternatieven voor seniorenregelingen in CAO's*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFtijd (3 maart 2013)
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A. & Nauta, N. (2005). *Arbeid & gezondheid: een handboek voor paramedici*. In: J. Bossink. *Duurzame inzetbaarheid: een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden* (Dissertatie). Geraadpleegd via http://essay.utwente.nl/61194/1/Bossink%2C_J._-_s1026208_%28verslag_extern%29.pdf (28 februari 2013)
- Lange, A. de, Schalk, R. & Heijden, B.I.J.M. van der (2013). *Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk*. Geraadpleegd via http://www.annetdelange.nl/data/_uploaded/file/H22_De%20psych%20v%20arbeid%20en%20gezondheid%20lr.pdf (3 maart 2013)
- Lange, A.H., de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., Bongers, P.M. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18(6): 309-325.
- Leede, J. de (2011). Kansen met arbeidsvoorwaarden. *NVMBR Gamma professional*, 61(3): 23-26.
- Leede, J. de, Cox-Woudstra, E., Rhijn, G. van, Schie, J. van, Tuinzaad, B. & Veldhuizen, A. van (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven: praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*. Heerhugowaard: TNO (26 november 2012)
- Leede, J. de & Goudswaard, A. (2012). *Is zelfroosteren geschikt voor alle werknemers en alle organisaties?* Hoofddorp: TNO. Geraadpleegd via <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/sociale-innovatie-doe-je-zelf/1063/download/sociale-innovatie-doe-je-zelf/2072> (17 maart 2013)
- Leombruni, R. & Villosio, C. (2005). *Employability of older workers in Italy and Europe*. Moncalieri: LABORatorio R. Revelli Centre for Employment Studies (3 maart 2013)
- Lewis, J. & McLaverty, C. (1991). Facing Up the Needs of the Older Manager. *Personnel Management*, 23(1): 32-35.
- Loretto, W. & White, P. (2006). Work, more work and retirement: older workers' perspectives. *Social Policy and Society*, 5(4): 495-506.
- Malmberg, B., Lindh, T. Halvarsson, M. (2008). *Productivity consequences of workforce aging*. In: S. Dhondt, R. Vergeer, J.M. Kooij-de Bode & J.M.A.F. Sanders (2011). *Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Manpower (2011). *Loon naar leren: de kracht van kennis op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd via http://www.manpower.nl/1014311/01-Loon-naar-Leren_Manpower-witboek.pdf?v=5 (26 februari 2013)
- Manshoven, J. & Pauwels, F. (2004). *Handleiding 'Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie'*. VOISEC. Geraadpleegd via: <http://kwaliteitvandearbeid.vosec.be/files/d-0412%20handboek%20kwaliteit%20van%20de%20arbeid.pdf> (16 juni 2013)
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. In A. Forrier & L. Sels. The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2): 102-124.
- McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2): 197-219.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2012). *Duurzame inzetbaarheid in cao en praktijk*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/11/29/duurzame-inzetbaarheid-in-cao-en-praktijk.html> (27 februari 2013)

Moen, P. (2007). Not so big jobs and retirements: what workers (and retirees) really want. *Generations: Aging workforce*: 31-36.

Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Nauta, A., Bruin, M. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.

Nauta, A., Bruin, M.R. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Nauta, A., Lange, A.H. de & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.

Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, B.I.J.M van der, Dam, K. van & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 233-251.

Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18(6): 326-337.

Nilsson, L.G., Sternäng, O. Rönnlund, M. & Nyberg, L. (2009). *Challenging the notion of an early-onset of cognitive decline*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.

Normcommissie 302070 (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn: sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers*. In Y. Stamet & J. Scheeren (2011). *Thematische studie duurzame inzetbaarheid in de publieke sector: resultaten van de secundaire analyse op POMO 2010*. Dan Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & CAOP Research.

Notenbomer, K., Coffeng, K., Gort, J. & Agterberg, H. (2009). Dossier Werk- en rusttijden. Geraadpleegd via http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Werk_rusttijden/D_Werk-_en_rusttijden.pdf (3 maart 2013)

NRC (2012). *Groot tekort technische mbo'ers*. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/carriere/2012/10/30/groot-tekort-technische-mboers/> (26 november 2012)

Overbeek, K. (2011). *Demografische gegevens – Doelgroep 50+*. Enschede: Saxion. Geraadpleegd via http://www.55plustoolbox.nl/toolbox_bestanden/1.1A_20110301_Demografische%20gegevens_V1.1.pdf (26 november 2012)

Pati, A., K., Chandrawanshi, A., Reinberg, A. (2001). Shift work: Consequences and management. *Current science*, 8(81): 32 – 52.

Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2003). Employability of older workers. *Equal Opportunities International*, 22(5): 50-63.

Pearce, N., Checkoway, H. & Kriebel, D. (2007). Bias in occupational epidemiology studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 64(8): 562-568.

Peeters, M.C.W., Nauta, A., Jonge, J. de & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 18(6): 297-308.

Personeelslog (2013, 21 januari). *Dossier duurzame inzetbaarheid: gezond doorwerken voor iedereen*. Geraadpleegd via <http://www.personeelslog.nl/2013/01/21/dossier-duurzame-inzetbaarheid-gezond-doorwerken-voor-iedereen/> (3 maart 2013)

Rhebergen, Bertien and Wognum, Ida (1997). *Supporting the Career Development of Older Employees: an HRD Study in a Dutch Company*. In J. Bossink & I. Wognum (2012) *Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid*. *Tijdschrift voor HRM*, 3: 85-109.

- Rijksoverheid (2012). *Wetsvoorstel verhoging AOW- en pensioenrichtleeftijd aangeboden aan Tweede Kamer*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/06/05/wetsvoorstel-verhoging-aow-en-pensioenrichtleeftijd-aangeboden-aan-tweede-kamer.html> (26 februari 2013)
- Rijndam revalidatiecentrum & SZW (n.d.) *Werken in balans: deelproject mentorprogramma*. Geraadpleegd via www.leeftijdophetwerk.nl/public/2/.../314_wib_mentorprogramma.doc (17 maart 2013)
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Motivation: From Concepts to Applications*. Geraadpleegd via dfwwebpresence.com/files/.../OB_CH_08.ppt (17 maart 2013)
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. In C. Freese, N. Nauta & B.I.J.M. van der Heijden (2012). *I-deals en employability*. *Tijdschrift voor HRM*, 2: 4-13.
- Ryan, R.M. & Frederick, C. (1997). *On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being*. In T. van Vuuren, M. Caniels & J. Semeijn. *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4): 357-374.
- Sanders, J. & Grip, A., de (2004). *Training, task flexibility and low-skilled workers' employability*. *International Journal of Manpower*, 25(1):73-89.
- SBCM (2009). *Opzetten van een interne klussenbank*. Geraadpleegd via <http://www.toolbox.sbcm.nl/index.php?id=417> (17 maart 2013)
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. (1995). *Motivatie: het beheer van de werkelijkheid*. In: J.A.M. Winnubst, M.J. Schabracq, J. Gerrichhauzen & A. Kampermann (red.). *Arbeid, levensloop en gezondheid*. Utrecht: Lemma: 121-138.
- Schaeffer, J. (2006). *Investeren in betrokkenheid loont*. Haarlem: AWWN. Geraadpleegd via <http://www.arboportaal.nl/download?uud=fdb05611-4983-478c-8c9b-ffb6314c00be> (17 maart 2013)
- Schaufeli, W.B. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'*. Geraadpleegd via <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/360.pdf> (3 maart 2013)
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study & practice: a critical analysis*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. *Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop*. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.
- Schluderman, E. (1983). *Halstead's studies in the neuropsychology of aging*. In A. Nauta, M.R. de Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- SER (2009). *Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad (SER). Geraadpleegd via http://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/b27720.ashx (3 maart 2013)
- Shift (2012). *Verkorte handreiking*. Shift: Platform Onregelmatig Werk. Geraadpleegd via http://www.arbeidsmarktbrabant.nl/nieuwsbrief/nieuwsbrief_01_2013/downloads/Shift-POW%20-%20Verkorte%20Handreiking%20-%20November%202012%20DEF.pdf (3 maart 2013)
- Skirbekk, V. (2008). *Age and productivity potential*. In S. Dhondt, R. Vergeer, J.M. Kooij-de Bode & J.M.A.F Sanders (2011). *Beelden en feiten over omslagpunten en maatregelen omtrent de productiviteit van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Slingerland, G.L.M. (2009). *De invloed van gezondheid en overgewicht op de arbeidsproductiviteit* (Dissertatie). Geraadpleegd via <http://www.12support.nl/Definitieve%20scriptie.pdf> (3 maart 2013)
- Smeenk, S., Van Wersch, F., & Roman, B. (2010). *De inzetbaarheid van de oudere werknemer: een onderzoek naar toepassing van instrumenten en maatregelen*. *Tijdschrift voor HRM*, 2: 85-95.
- Smulders, P.G.W. (2005). *Jongere en oudere werknemers: hun werk, werktijden, ongevallen en verzuim*. In M.C.W Peeters, A. Nauta, J. de Jonge & R. Schalk. *De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*. *Gedrag & Organisatie*, 18(6): 297-308.
- Snel, J. & Cremer, R. (1994). *Work and aging: a European perspective*. In A. Nauta, M.R. de Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

- Stallen, M. & Ridderinkhof, K.R. (2007). *Vrolijkheid als remedie tegen veroudering*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.
- Stamet, Y. & Scheeren, J. (2011). *Thematische studie duurzame inzetbaarheid in de publieke sector: resultaten van de secundaire analyse op POMO 2010*. Dan Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & CAOP Research.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. In H. Boeije (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2006) Job security, a literature review. *Saltsa National Institute for Working life, Report No. 1: 155-177*.
- Talent+ (2007). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid met aandacht voor oudere werknemers*. Geraadpleegd via http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/D7_VOKA_talent+.pdf (28 februari 2013)
- Taylor, A. (2005). What employers look for: the skills debate and the fit with youth perceptions. *Journal of Education and Work*, 18(2): 201-218.
- Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2): 165-183.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, M., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (2006). *Work Ability Index*. In T. van Vuuren, M. Caniels & J. Semeijn. Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4): 357-374.
- UWV Werkbedrijf (2012). *Regionale arbeidsmarktinformatie*. Geraadpleegd via https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarktinformatie (26 november 2012)
- UWV Werkbedrijf (2011). *Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt: Nederland*. Geraadpleegd via <http://www.wijsgrijs.nl/upload/pdf/Vergrijzing%20en%20krapte%20op%20de%20arbeidsmarkt%20UWV.pdf> (26 november 2012)
- VAPRO (2009). Employability-project legt vinger op de zere plek: chemie en proces moeten personeelknelpunten te lijf gaan. *Processional*, 3: 28-31.
- Veer, A.J.E. van & Francke, A.L. (2011). 50-plussers in de zorg: loopbaanbegeleiding en maatwerk. *TVZ Tijdschrift voor verpleegkundigen*, 5: 28-31.
- Veld, M. & Evers, G., (2007). Leeftijd, beloning en arbeidsproductiviteit: van Bermudadriehoek naar gouden driehoek. In: W. de Lange, J.G.L. Thijssen (red.). *De waardevolle senior*, Amsterdam: WEKA.
- Veldhoven, M. van & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2): 112-131.
- Versloot, A.M., Glaudé, M.T. & Thijssen, J.G.L. (1998). *Employability: een pluriform arbeidsmarktfenomeen*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.
- Voion (2013). *Veilig, gezond & vitaal werken: levensfasen en generatie*. Geraadpleegd via <http://www.voion.nl/programmaliijnen/veilig-gezond-en-vitaal-werken/duurzame-inzetbaarheid/leeftijdsbewust-personeelsbeleid/levensfasen-en-generatie> (3 november 2013)
- VOSEC (2013). *Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie – handboek*. Geraadpleegd via <http://kwaliteitvandarbeid.vosec.be/files/d-0412%20handboek%20kwaliteit%20van%20de%20arbeid.pdf> (17 maart 2013)
- Vries, S. de, Gründemann, R. & Vuuren, T. van (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1193-1202.
- Vuuren, T. van, Caniels, M. & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4): 357-374.
- Wagenvoort, H. & Wolse, K. (2010). Integraal werken aan duurzame inzetbaarheid. *ZM Magazine*, 10: 20-23.
- Warr, P. (2001). *Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.

Warr, P. (2008). *Work values: some demographic and cultural correlates*. In A. Nauta, A. H. De Lange & S. Görtz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2): 136-157.

Wijk, R. (2011). *Duurzaam inzetbare gemeenten halen het beste uit zichzelf... omdat ze daar beter van worden! – Visie VNG op DI en de wijze waarop dit tot stand is gekomen*. Geraadpleegd via http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/CvA2011/personeelsbeleid/RapportDuurzame_inzetbaarheid_definitief.pdf (3 maart 2013)

Wittekind, A. (2007). *Employability: an empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland*. Zurich: ETH. Geraadpleegd via <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:30056/eth-30056-02.pdf> (17 maart 2013)

Wognum, I., Veldkamp, B.P., Grip, A. de & Sieben, I. (2006). Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid? *Tijdschrift voor HRM*, 9(1): 92-104.

Yeatts, D.E., Folts, E.W., Knapp, J. (1999). Older worker's adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 25: 331-347.

YER (2010). *De arbeidsmarkt 2010-2012: wat u daarover nu moet weten*. Geraadpleegd via http://www.yer.nl/media/44390/yer_a5-de%20arbeidsmarkt%202010-weten-nl.pdf (26 november 2012)

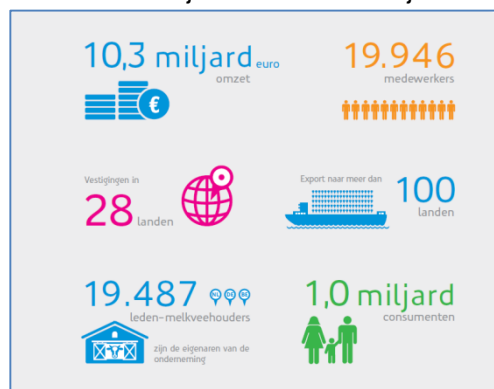
Zwart, B. de (1997). *Veroudering, werk en gezondheid: een modelmatige benadering*. In A. Nauta, M.R. de Bruin & R. Cremer (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Alle informatie over FrieslandCampina waar in de tekst (FrieslandCampina intranet, n.d.) als bronvermelding is vermeld, is terug te vinden op het intranet van de organisatie.

8 Bijlagen

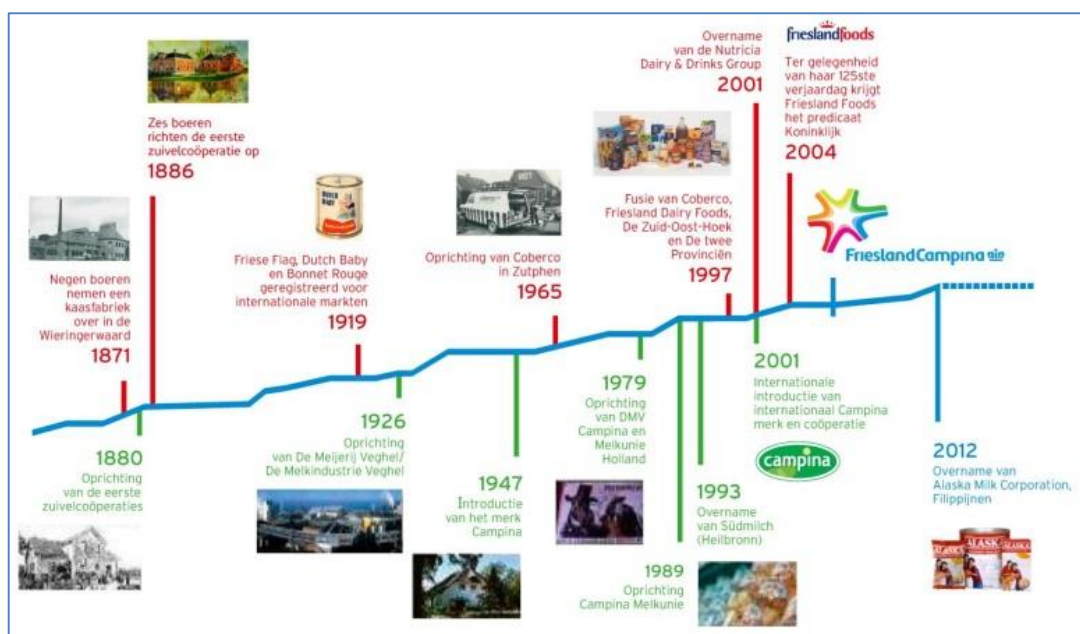
8.1 Organisatie FrieslandCampina

FrieslandCampina is een grote internationale zuivelcoöperatie die zich richt op melkverwerking, productiebereiding en productieverkoop wereldwijd (FrieslandCampina, n.d). De onderneming opereert in de voedingsindustrie en voorziet circa 1 miljard consumenten verspreid over de hele wereld van voeding die rijk is aan waardevolle voedingsstoffen. Zo levert FrieslandCampina consumentenproducten als zuivelranken, kaas, kindervoeding en desserts. Daarnaast levert de organisatie ook producten aan professionele afnemers, zoals bijvoorbeeld room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven. En ook produceert FrieslandCampina ingrediënten en halffabricaten voor producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelen-industrie en de farmaceutische sector. Met een jaaromzet van 10,3 miljard euro behoort FrieslandCampina tot de vijf grootste zuivelondernemingen in de wereld. Met bijna 20.000 werknemers, vestigingen in 28 landen en export van producten naar meer dan 100 landen is de organisatie dus een grote internationale speler. Het centrale hoofdkantoor van de organisatie is gevestigd in Amersfoort en in Nederland alleen zijn al meer dan 30 fabrieksvestigingen gelegen, verspreid over het land (FrieslandCampina, 2012).



Geschiedenis

De organisatie kent een lange geschiedenis, met veel fusies. FrieslandCampina in de huidige vorm is echter pas eind december 2008 ontstaan uit de twee Nederlandse coöperaties Friesland Foods en Campina. Het is dan ook een jong bedrijf met een lange geschiedenis. Friesland Foods en Campina zijn twee zuivelondernemingen met een vergelijkbare ontstaansgeschiedenis. Een geschiedenis die begint in de jaren 1870 toen Nederlandse boeren hun krachten bundelden en plaatselijke zuivelfabrieken stichtten om hun marktpositie te versterken. Deze plaatselijke zuivelfabrieken gaan later samen in regionale zuivelfabrieken die in de jaren 1960 opgaan in de eerste landelijke merken zoals DOMO en Coberco. Tevens fuseren in 1979 verschillende kleine coöperaties in het westen tot Melkunie Holland en in het zuiden wordt DMV Campina opgericht. In 1989 fuseren DMV Campina en Melkunie Holland tot Campina Melkunie en in 1997 gaan vier grote coöperaties in het noorden en oosten samen verder als Friesland Coberco, het latere Friesland Foods. Daarna fuseert Campina in 2001 met de twee buitenlandse coöperaties Milchwerke Köln/Wuppertal in Duitsland en De Verbodering uit de streek rond Antwerpen, waarmee Campina een internationale coöperatie wordt. In december 2007 worden de fusieplannen van Friesland Foods en Campina aangekondigd en een jaar later is FrieslandCampina gevormd (FrieslandCampina, n.d.).



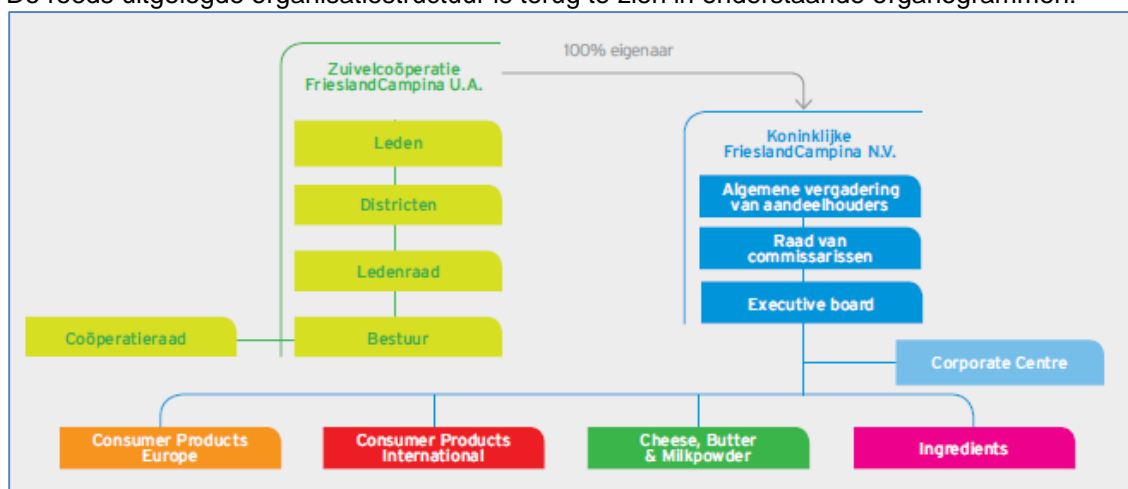
Organisatiestructuur en producten

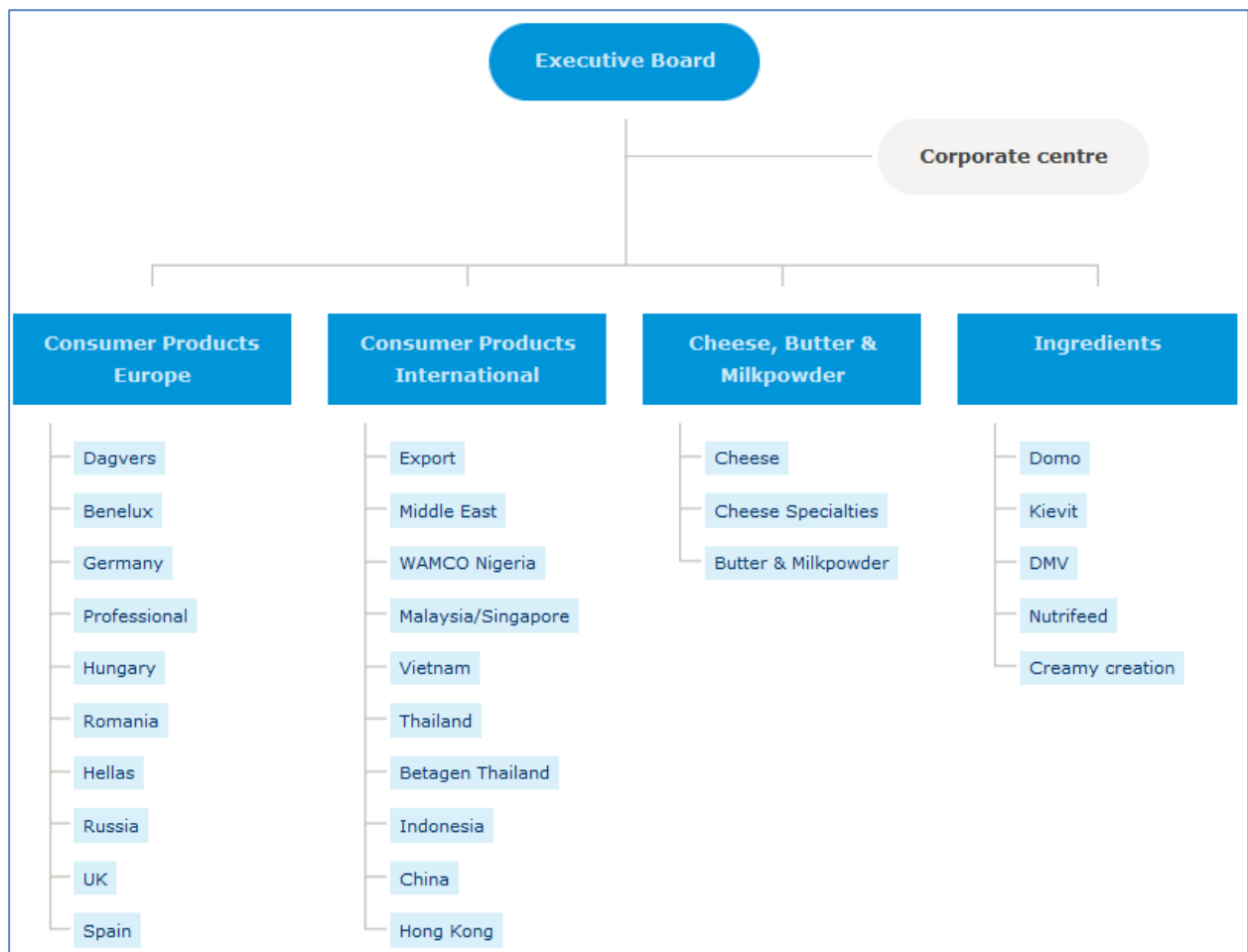
FrieslandCampina is dus een coöperatie, wat betekent dat de vennootschap volledig in handen is van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. De 19.487 zelfstandig ondernemende leden-melkveehouders (14.132 melkveebedrijven) in Nederland, België en Duitsland zijn voor 100 procent eigenaar van Koninklijke FrieslandCampina N.V. Het werkgebied van de coöperatie is verdeeld in 21 districten en de leden-melkveehouders in een district kiezen uit hun midden rechtstreeks de leden van de districtsraad. Deze vormen gezamenlijk de ledenraad met 210 leden en een bestuur bestaande uit 9 leden. Het bestuur vormt samen met vier commissarissen van buiten de coöperatie de raad van commissarissen en de coöperatieraad bestaat uit 21 voorzitters van de districten. Zij fungeren als klankbord voor het bestuur (FrieslandCampina, 2012). De activiteiten van FrieslandCampina zijn onderverdeeld in vier marktgeoriënteerde business groups:

- Consumer Products Europe (CPE)
- Consumer Product International (CPI)
- Cheese, Butter & Milkpowder
- Ingredients

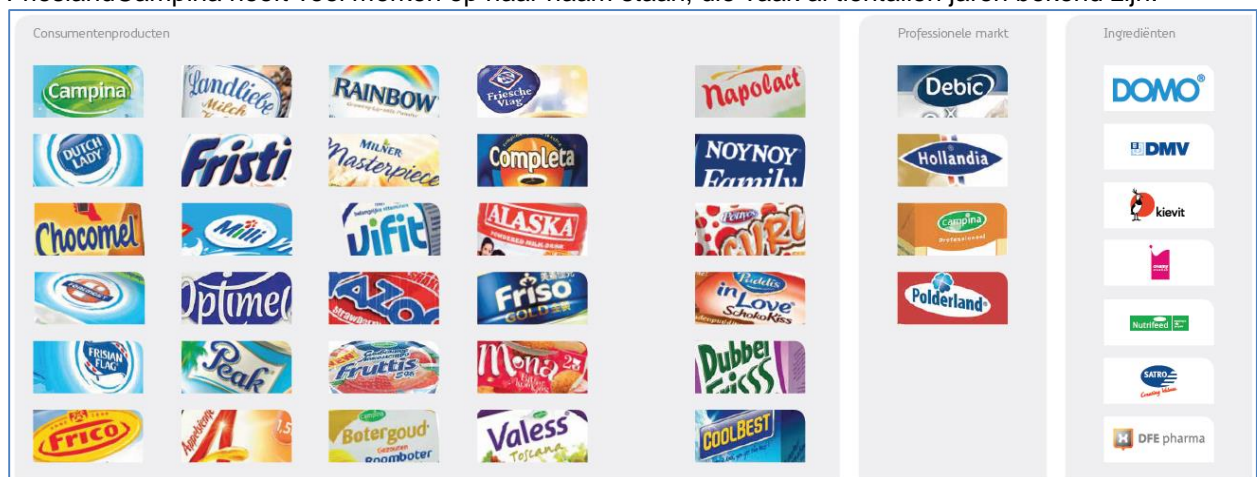
De business groups hebben verschillende werkterreinen, producten en afzetmarkt. Zij houden zich ieder bezig met het ontwikkelen, produceren en verkopen van zuivelproducten in een aantal markten en/of regio's (FrieslandCampina, n.d.). Zo voorziet business group CPE consumenten en professionele afnemers in Europa van zuivelproducten zoals melk, zuiveldranken, room, koffieverrijkers, yoghurt, kindervoeding, desserts, boter en merkkaas. Tevens verkoopt de business group in België en Nederland vruchtensappen en sportdranken. De business group CPI richt zich op consumenten in landen buiten Europa en voorziet hen van zuivelproducten zoals zuiveldranken en kindervoeding. Zowel lokaal als via export vanuit Nederland gaat het dan om melk, geconcentreerde melk, babyvoeding en yoghurts in met name Azië, Afrika en het Midden-Oosten. De business group Cheese, Butter en Milkpowder produceert en verkoopt kaas, boter en melkpoeder wereldwijd. Hieronder bijvoorbeeld verschillende soorten boters en melkpoeder en Gouda-, Edam-, Maasdam- en foliekaas in plakken, voorverpakte stukken of als hele kazen. De business group Ingredients ontwikkelt nutritionele en functionele ingrediënten die waarde toevoegen aan bestaande producten. Natuurlijke ingrediënten op basis van melk, wei en plantaardige grondstoffen worden wereldwijd geleverd aan industriële afnemers in de voedingsmiddelenindustrie, kindervoedingsindustrie, de farmaceutische sector en de jongdiervoederbranche (FrieslandCampina, 2012).

De reeds uitgelegde organisatiestructuur is terug te zien in onderstaande organogrammen:





FrieslandCampina heeft veel merken op haar naam staan, die vaak al tientallen jaren bekend zijn:



(FrieslandCampina, 2012)

Strategie

FrieslandCampina heeft enerzijds de ambitie om mensen middels zuivelproducten te voorzien van essentiële voedingsstoffen en anderzijds wil de organisatie de meest aantrekkelijke zuivelonderneming zijn voor de leden-melkveehouders van de coöperatie. Om deze ambitie te realiseren omschrijft de organisatie voor de periode 2010 tot en met 2020 haar strategie met de term 'Route2020'. Er wordt gestreefd naar groei en waardecreatie: groei van de onderneming en het tot maximale waarde brengen van alle door de leden-melkveehouders geproduceerde melk.. Als onderdeel van strategie 'Route2020' zijn zes groeicategorieën gedefinieerd, waarin meer geïnvesteerd wordt. Ook is geconcretiseerd op welke behoeften ingespeeld wordt, welke vaardigheden daarbij nodig zijn en vanuit welk fundament de organisatie verder kan groeien (FrieslandCampina, 2012). In onderstaande figuur is 'Route2020' weergegeven, met al de bijbehorende onderdelen.



Het doel is om in 2020 de top van de berg te hebben bereikt: FrieslandCampina wil de meest professionele, succesvolle en aantrekkelijke zuivelonderneming in de wereld worden. Voedselzekerheid en duurzaamheid staan daarbij hoog in het vaandel. De organisatie wil dan ook samenwerken aan een duurzaam productieve onderneming. Hiervoor zijn duurzaam inzetbare werknemers voor FrieslandCampina essentieel (FrieslandCampina, 2013d). Dit is terug te vinden onder het fundament 'Onze manier van werken en veiligheid'. Dit aspect is voor de organisatie een leidraad voor het creëren van de gewenste bedrijfscultuur en werkomgeving om de ambities waar te maken en de strategie 'Route2020' te realiseren. FrieslandCampina wil kansen creëren voor haar werknemers wereldwijd door te investeren in groei en ontwikkeling en een veilige en plezierige werkomgeving (FrieslandCampina, 2012).

Wereldwijd

Europa

Nederland
Duitsland
België
Griekenland
Hongarije
Roemenië
Rusland
Frankrijk
Spanje
Italië
Oostenrijk
Groot-Brittannië

Azië en Oceanië

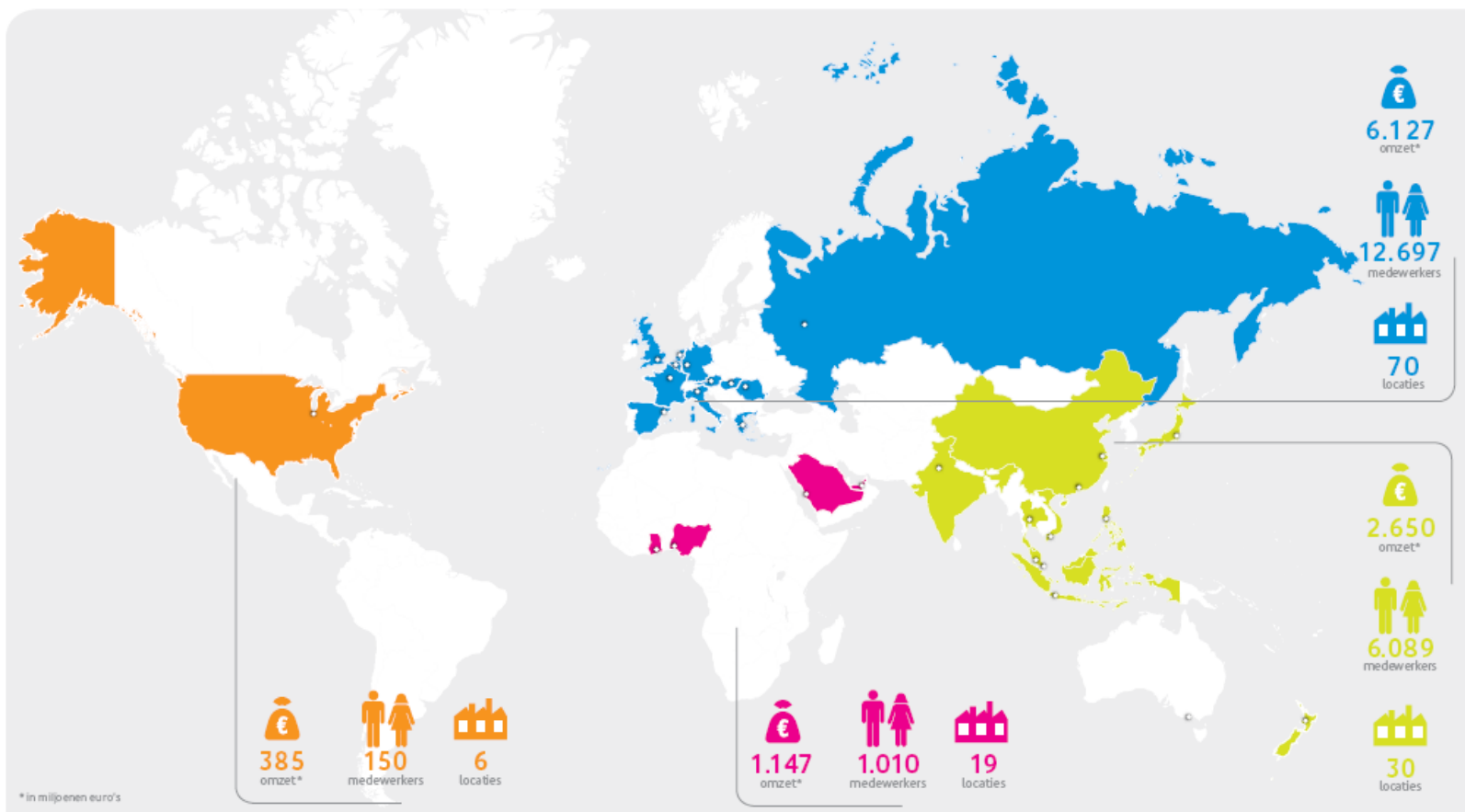
Indonesië
Maleisië
Singapore
Thailand
Vietnam
Filippijnen
China
Hong Kong
India
Japan
Nieuw-Zeeland

Afrika en het Midden-Oosten

Nigeria
Ghana
Verenigde Arabische Emiraten
Saoedi-Arabië

Noord- en Zuid-Amerika

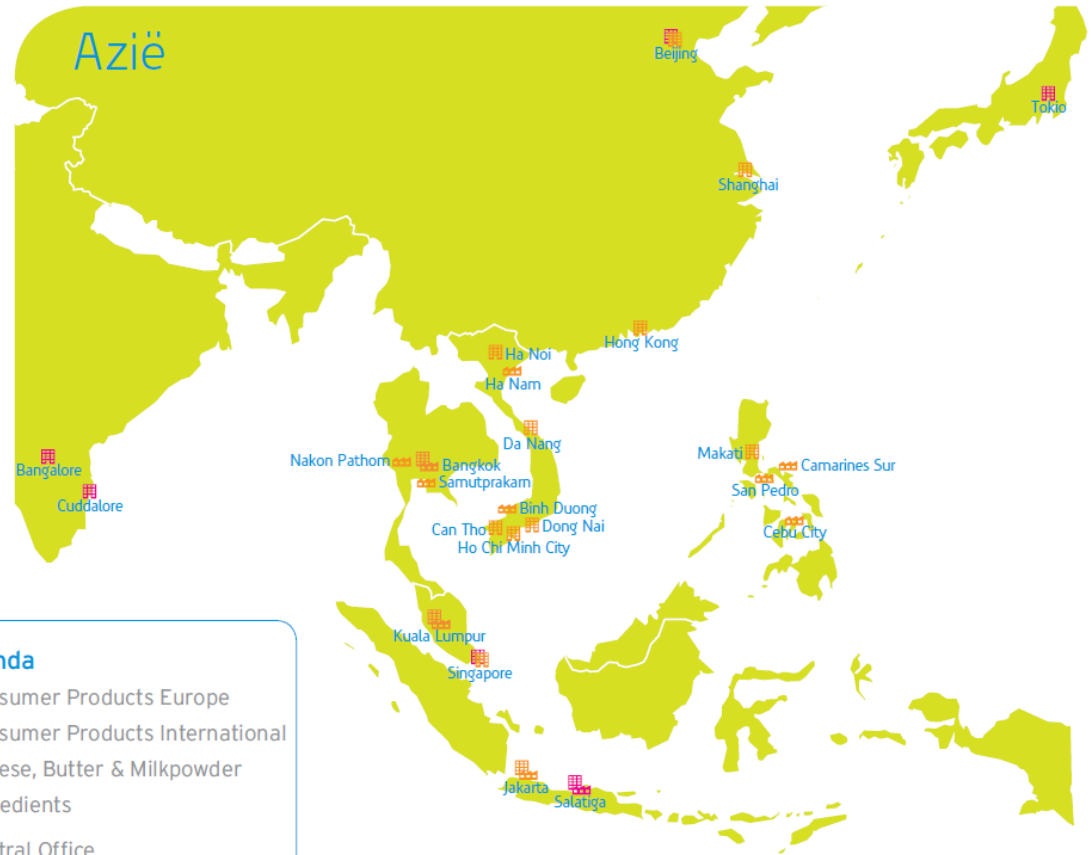
Verenigde Staten



Nederland & België



Azië



Legenda

- Consumer Products Europe
- Consumer Products International
- Cheese, Butter & Milkpowder
- Ingredients
- 🏢 Central Office
- 🏢 Corporate Centre
- 🔬 R&D
- 🏠 Productie en/of opslag en/of distributie
- 🏠 Verkoop

Europa

Legenda

- Consumer Products Europe
- Consumer Products International
- Cheese, Butter & Milkpowder
- Ingredients
- 🏢 Central Office
- 🏢 Corporate Centre
- 🔬 R&D
- 🏭 Productie en/of opslag en/of distributie
- 🏠 Verkoop

Las Palmas



8.2 Topiclijst

Interviewer:	Geïnterviewde:	Plaats:
Datum:	Tijd:	Geslacht:

Gespreksintroductie

- Onderwerp
- Doel
- Anonimiteit: vertrouwelijke behandeling gegevens
- Toestemming geluidsopname vragen

Algemene gegevens

- Leeftijd
- Hoogste afgeronde opleiding
- Hoe lang werkzaam bij FrieslandCampina (FrieslandFoods of Campina)
- Functie
- Hoe lang werkzaam in huidige functie
- Inhoud functie (werkzaamheden/werkkenmerken)

Status quo [a.d.h.v. de 3 DI-pilaren en stoplicht]

Gezondheid en vitaliteit

- Uitleg begrip
- Beoordeling eigen gezondheid en vitaliteit
- Zwaarte van het werk
- Eigen acties
- Acties FrieslandCampina
- Behoeften/verbetermogelijkheden

Motivatie

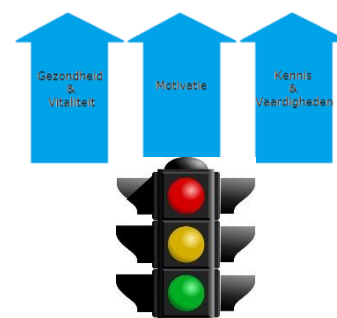
- Uitleg begrip
- Beoordeling eigen motivatie
- Werkgerelateerde motieven
- Eigen acties
- Acties FrieslandCampina
- Behoeften/verbetermogelijkheden

Kennis en vaardigheden

- Uitleg begrip
- Beoordeling eigen kennis en vaardigheden
- Taken op niveau
- Eigen acties
- Acties FrieslandCampina
- Bereidheid leren
- Behoeften/verbetermogelijkheden

Pensioen en langer doorwerken

- Wanneer met pensioen
- Redenen
- Voorwaarden langer doorwerken



Best practices: behoeften

- Aanpassingen werkomgeving/arbeidsomstandigheden
- Roosteraanpassingen
- Duobanen/triobanen
- Takenaanpassingen
- Inbreng
- Opleiding en scholing
 - Bereidheid leren
 - Wijze van leren
- Mentorschap
- Stagebehoefte
- Kennisdeling/intervisie
- Job crafting: eigen werk vormgeven
- I-deals: individuele maatwerkafspraken met leidinggevende
- Alternatieve/andere functie
- Demotie: bereidheid stapje terug doen
- 58-jaren regeling: kortere werkweek of minder belastende functie
- 61-jarigen: extra vrije uren
- 55-jarigen: geen verplichting tot overwerk

Afsluiting

- Overige opmerkingen/ideeën/behoeften
- Vragen?
- Bedanken

8.3 Typologieën: een voorzet

Avondmensen en ochtendmensen

	Avondmens	Ochtendmens
Oudere werknemer	<p>Ploegendienst zwaar (Erge) slaapproblemen Vermoeidheid na ochtenddienst Behoeftte aan minder ochtenddiensten ('shift picking') en meer vrij</p>	<p>Ploegendienst zwaar (Erge) slaapproblemen Vermoeidheid na nachtdienst Behoeftte aan minder nachtdiensten ('shift picking') en meer vrij</p>
Niet-oudere werknemer	<p>Ploegendienst zwaar Vermoeidheid na ochtenddienst Slaapproblemen Behoeftte aan minder ochtenddiensten</p>	<p>Ploegendienst zwaar Vermoeidheid na nachtdienst Slaapproblemen Behoeftte aan minder nachtdiensten</p>

Het belang van financiële aspecten of consequenties

	Financiële aspect/consequenties (heel belangrijk)	Financiële aspect/consequenties minder of niet belangrijk
Oudere werknemer	<p>Hypotheekkosten Dure hobby's Thuiswonende/studerende kinderen Geld belangrijker dan eigen duurzame inzetbaarheid (en gezondheid) Ploegentoeslag drijfveer</p>	<p>Hypotheek afbetaald Geen kinderen/kinderen het huis uit Minder dure hobby's Eigen duurzame inzetbaarheid en gezondheid belangrijker dan geld</p>
Niet-oudere werknemer	<p>Gezin (met kinderen) Hypotheekkosten Dure hobby's Geld belangrijker dan eigen duurzame inzetbaarheid (en gezondheid) Ploegentoeslag drijfveer</p>	<p>Geen kinderen Eigen duurzame inzetbaarheid en gezondheid belangrijker dan geld</p>

Specialisten en generalisten

	Specialisten	Generalisten
Oudere werknemer	<p>Visie gericht op einde loopbaan Complexiteit taken (achteruitgang mentale vermogens) Expert Huidige functie prima Weinig behoefte aan mobiliteit</p>	<p>Interessante baaninhoud Niet teveel lijnen of machines</p>
Niet-oudere werknemer	<p>?</p>	<p>Afwisseling Interessante baaninhoud Carrière maken en doorgroeien Presteren en kennis verkrijgen</p>

