

Levensfasebewust personeelsbeleid voor Tentoonstellingsbedrijven

Een inventarisatie van de huidige situatie



Arnhem, februari 2011

Q-Consult bedrijfskundige adviseurs

Machiel Goudswaard en Remko Tieman

Inhoudsopgave

Inleiding		- 2 -
Hoofdstuk 1	Wat is Levensfasebewust personeelsbeleid?	- 6 -
§ 1.1	Definitie	- 6 -
§ 1.2	Levensfasen	- 7 -
§ 1.3	Personeelsinstrumenten	- 9 -
Hoofdstuk 2	Overzicht onderzoekresultaten	- 11 -
§ 2.1.	Antwoorden van medewerkers	- 12 -
§ 2.2	Antwoorden van leidinggevenden en hoofden P&O	- 13 -
§ 2.3	Verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers	- 14 -
Hoofdstuk 3	Aandachtspunten voor een dialoog	- 15 -
Bijlage 1	Resultaten van de inventarisatie	- 18 -

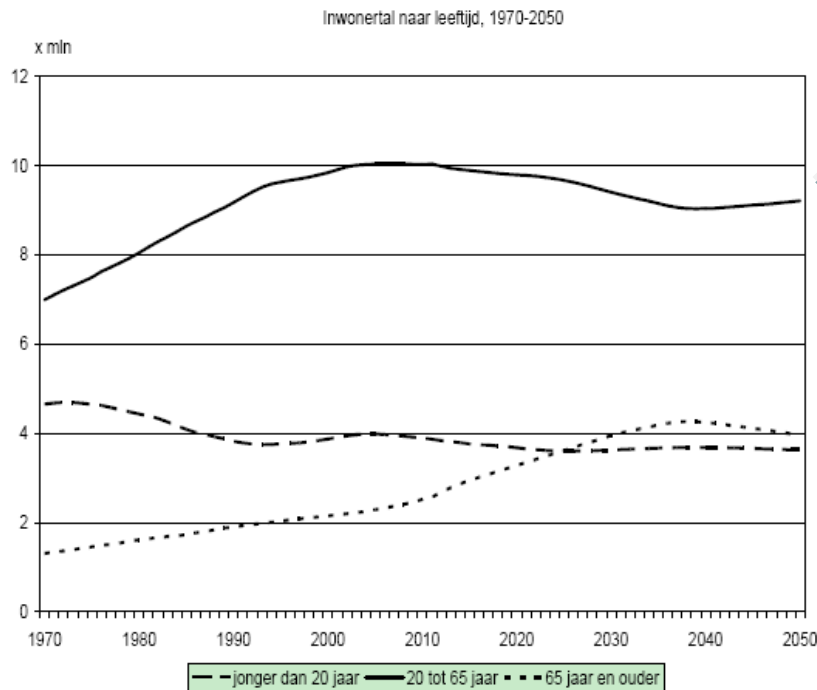
Reactie van een medewerker:
“Geen enkele motivatie na 32 jaar!!”

Reactie van een medewerker:
“Ik ben 62 en heb geen loopbaan
meer”

Inleiding

Economische gezien verkeerd Nederland momenteel in lastige tijden, met als gevolg onder meer een hogere werkloosheid. Tegelijk weten we ook dat Nederland vergriest en dat we op langere termijn iedereen, jong en oud, hard nodig hebben om de economie draaiende te houden (zie berichtgeving hieronder). Binnen nu en 5 jaar ontstaat een 'gevecht' tussen werkgevers om de beste medewerkers te werven en te behouden. Werkgevers zullen dus op korte termijn extra hun best moeten doen om goed in het daglicht te komen en te blijven staan bij medewerkers.

Afname van de potentiële beroepsbevolking (20 - 65 jaar)



Tussen nu en 2040 daalt de potentiële beroepsbevolking van mensen tussen 20 - 65 jaar van 10 naar 9 miljoen.

Bron: CBS

'War for talent' laait op

12 oktober 2010

Personeelsfunctionarissen verwachten dat de arbeidsmarkt vanaf volgend jaar aantrekt. Voor het eerst sinds 2008 denken ze meer problemen te ondervinden met werving en selectie. Vooral in de sectoren ICT, techniek & onderhoud en financiële zaken wordt het moeilijker om personeel te werven.

Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek 'HR Trends 2010-2011', een onafhankelijk, representatief onderzoek van ADP Nederland, Berenschot en Performa Uitgeverij onder 819 Nederlandse HR-professionals. Daarmee is HR Trends het grootste onderzoek onder HR-professionals in Nederland.

Problemen met werking en selectie

In 2008 gaf bijna driekwart (74 procent) van de P&O'ers aan moeite te hebben met het aantrekken van nieuwe medewerkers. Na de economische terugslag was dit aantal in 2009 gedaald naar iets meer dan de helft (54 procent) en in 2010 gaf een kwart (26 procent) aan problemen te ondervinden bij werving en selectie. Voor het komende jaar verwacht echter bijna een op de drie (32 procent) personeelsfunctionarissen problemen met het invullen van de vacatures. "Hoewel dit aantal nog niet op het niveau is van voor de crisis, is er duidelijk sprake van een trendbreuk," zegt Hein Brockhoff, Algemeen Directeur bij ADP Nederland.

HR-professionals verwachten met name moeilijkheden met personeelswerving in ICT (twintig procent), techniek & onderhoud (negentien procent) en financiële zaken (achttien procent). Voor het vervullen van functies in HR (zes procent) en juridische zaken (zes procent) verwachten zij de minste problemen.

Social media steeds vaker gebruikt

Bij het aantrekken van medewerkers lijken P&O'ers steeds vaker gebruik te maken van social media. Waar in 2009 nog de helft (54 procent) gebruikmaakte van LinkedIn, is dit in 2010 toegenomen naar driekwart (76 procent).

Nieuwe trend: Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Niet alleen het werven van nieuwe medewerkers wordt moeilijker. Ook het behouden van bestaande krachten wordt minder eenvoudig, zo is de verwachting. Momenteel geeft slechts een op de tien (9 procent) HR-professionals aan moeite te hebben medewerkers vast te houden. Voor 2011 verwachten twee keer zoveel (21 procent) P&O'ers hier problemen mee te ondervinden.

De verwachte krapte op de arbeidsmarkt maakt dat personeelsfunctionarissen steeds meer belang hechten aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gaf in 2009 minder dan een op de tien (acht procent) aan dit een belangrijk beleidsthema te vinden, in 2010 is dat gestegen tot bijna een kwart (23 procent). Een iets groter aantal (26 procent) verwacht dat leeftijdsbewust personeelsbeleid ook in 2011 een belangrijk thema is. HR-medewerkers en verantwoordelijken denken zich in 2011 voornamelijk bezig te houden met het vasthouden van bestaande medewerkers en het werven van nieuw personeel. Talent development (57 procent), arbeidsmarktcommunicatie (38 procent) en opleidingsbeleid (29 procent) zijn de belangrijkste beleidsthema's van 2011.

Bron: managersonline.nl

Inventarisatie

De brancheorganisatie en de bonden lopen de afgelopen jaren tegen de volgende personeelsvraagstukken in de branche van tentoonstellingsbedrijven aan:

- ☉ Toenemende vergrijzing en uitstroom
- ☉ Het flexibel kunnen inzetten van medewerkers (wisselende (24uurs)diensten, overwerken, andere of minder aantrekkelijke werkzaamheden, etc.)
- ☉ Het langer inzetbaar houden van medewerkers (behoud van motivatie van ervaren medewerkers, fysieke belasting van de werkzaamheden en het up to date houden van relevante kennis)
- ☉ Het zorgen voor kennisoverdracht van ervaren medewerkers
- ☉ Kennisontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld door een expertiseladder
- ☉ Beperkt aanbod van gekwalificeerde nieuwe medewerkers

Deze ervaringen waren voor de brancheorganisatie voor de tentoonstellingsbedrijven CLC-VECTA en de CAO partners FNV Bouw en CNV Vakmensen aanleiding om een inventarisatie uit te laten voeren naar levensfasebewust personeelsbeleid. De inventarisatie heeft plaatsgevonden onder leidinggevenden en medewerkers.

Levensfasebewust personeelsbeleid¹ is een manier om deze vraagstukken te benaderen. CLC-VECTA is voornemens komende jaren verder aandacht te besteden aan dit onderwerp.

Structuur van dit rapport

- In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de vraag; wat is levensfasebewust personeelsbeleid? Aan bod komen de definitie, de verschillende levensfasen en de personeelsinstrumenten van levensfasebewust personeelsbeleid.
- In hoofdstuk 2 van deze rapportage wordt een overzicht gegeven van de onderzoeksresultaten.

¹ Zie hoofdstuk 1 voor meer informatie over levensfasebewust personeelsbeleid

Hoofdstuk 1 Wat is Levensfasebewust personeelsbeleid?

§ 1.1 Definitie

Levensfasebewust personeelsbeleid is het onderling afstemmen van de wensen, doelen en mogelijkheden van de medewerker in zijn of haar levensfase op de organisatiedoelen. Levensfasebewust personeelsbeleid is maatwerk. Een organisatie die levensfasebewust personeelsbeleid voert maakt aan haar medewerkers duidelijk wat de doelen en wensen van de organisatie zijn en creëert een helder beeld van de wensen, doelen en mogelijkheden van de medewerker. In gesprek over beider doelstellingen en wensen komen organisatie en medewerker tot afspraken die voor de organisatie een hoog rendement opleveren en voor de medewerker een gezonde en plezierige werkomgeving.

Drie elementen in deze definitie zijn essentieel:

- De doelen van de organisatie
- De doelen van de medewerker
- Afstemming en dialoog

De doelen van de organisatie

Het gaat bij levensfasebewust personeelsbeleid zeker niet alleen om de wensen en mogelijkheden van de medewerker, maar ook over de ambities van de organisatie. Deze ambities en de daaruit voortkomende doelen vormen het kader waarbinnen naar de wensen, doelen en mogelijkheden van de medewerker gekeken kan worden.

Dat betekent dus dat de ambities van de organisatie helder en transparant moeten zijn voor iedereen in de organisatie die daar handen en voeten aan geeft: directie, management, personeelsadviseur, leidinggevenden en medewerkers.

De doelen van de medewerker

De doelen, prioriteiten, wensen en mogelijkheden van medewerkers verschillen per levensfase. Wanneer de doelen van de medewerker gerelateerd worden aan de doelen van de organisatie zal deze medewerker zich meer betrokken voelen bij het behalen van de organisatiedoelen. Wanneer een medewerker weet welke bijdrage zijn werk levert aan het bereiken van de organisatiedoelen komt dat zijn inzet en motivatie ten goede.

Afstemming en dialoog

De dialoog met elkaar kunnen voeren vormt de opmaat voor maatwerk. Die dialoog zal alleen met elkaar gevoerd kunnen worden wanneer er in de organisatie een basis is van vertrouwen. Zowel medewerker als leidinggevende moeten de bereidheid voelen om met elkaar over wensen en mogelijkheden te praten. Wanneer de bereidheid er is om op basis van vertrouwen met elkaar de verschillende belangen af te stemmen, dan is er een goede voedingsbodem voor levensfasebewust personeelsbeleid.

Dat betekent dat de organisatie openheid moet kunnen geven over ambities, zonder direct het personeel op de barricades te weten. Dat betekent dat de medewerkers vrijuit kunnen praten over wensen en mogelijkheden, zonder dat dit tegen hen gebruikt zal worden.

Voor veel organisaties en medewerkers is hiertoe een omslag in denken en doen vereist: leidinggevenden zullen nog meer individueel met medewerkers in gesprek moeten over hun bijdrage aan de te behalen doelen van de organisatie. Zij hebben faciliteiten van de organisatie

nodig om meer individueel aan de wensen en mogelijkheden tegemoet te kunnen komen. Maar ook de medewerkers zullen moeten accepteren dat zij rechten hebben, maar ook plichten naar de organisatie en dat die rechten bij levensfasebewust personeelsbeleid van persoon tot persoon verschillen.

§ 1.2 Levensfasen

Wanneer in de literatuur gesproken wordt over levensfasen, dan zijn er nogal wat verschillen. Opvallend is dat in vrijwel alle gevallen de levensfase opgehangen wordt aan de kalenderleeftijd. Binnen de hier gehanteerde definitie zijn de verschillende levensfasen uitdrukkelijk niet opgehangen aan de kalenderleeftijd. Er zijn nou eenmaal medewerkers van 28 jaar met een gezin, maar ook medewerkers van 40 die daar mee starten. Er zijn medewerkers van 35 die een ziek familielid verzorgen, maar ook medewerkers van 55. En er zijn medewerkers van 55 die uitkijken naar hun pensioen en medewerkers van 65 die uiterst vitaal zijn en er nog lang niet mee op willen houden. De diversiteit in onze beroepsbevolking wordt bovendien steeds groter.

Eigenlijk gaat iedere indeling in fasen mank, de ontwikkeling die mensen doormaken in hun leven is niet te generaliseren. Toch kan een indeling enig houvast bieden en een zekere herkenning opleveren. Aan de hand van een indeling wordt het mogelijk om een inschatting te maken van de vraagstukken waar medewerkers mee zouden kunnen zitten die invloed hebben op hun inzetbaarheid en productiviteit op het werk. Belangrijk is daarbij open te blijven staan voor het persoonlijke verhaal van de mens achter de medewerker.

In de combinatie werk en privé worden de volgende levensfasen onderscheiden:

Ontwikkelingsfase

Een fase die we zien bij starters op de arbeidsmarkt, maar ook bij medewerkers die een nieuwe functie uit gaan oefenen, een carrière stap maken en of bij een andere organisatie gaan werken. De fase kenmerkt zich door de snelle ontwikkeling van de medewerker die de (nieuwe) functie met zich meebrengt en de onzekerheid over doelen en resultaten.

In deze fase ontdekken mensen hun eigen mogelijkheden (in de nieuwe functie en of organisatie). Starters zijn inhoudelijk vaak op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen en snufjes, maar nog lerende in de sociale en interpersoonlijke kanten van het werkende leven. Idealistisch, enthousiast en hard willen werken.

Voor zogenaamde 'job-switchers' duurt deze fase minder lang. Zij zijn op zoek naar helderheid en duidelijkheid: wat wordt er in mijn nieuwe functie van mij verwacht, wat speelt er in deze organisatie, wie zijn formele en wie informele leiders, wat kan ik hier bijdragen? Omdat zij dit proces al eerder hebben meegemaakt, weten zij beter waar zij deze informatie kunnen halen.

Organisaties kunnen in deze fase de ontdekkingsreis ondersteunen (bijvoorbeeld door mentorschap) en de inzet belonen met het aanbieden van (vervolg) opleiding en training en het geven van verantwoordelijkheden.

De spitsuurfase

De spitsuurfase breekt voor de meeste mensen aan wanneer er kinderen komen. Een zwangerschap kan een toekomstige moeder al veel energie vergen, wanneer er kinderen zijn gaan onzekerheid (doe ik het wel goed met mijn kind) en eventuele opgebroken nachten een rol spelen bij zowel de vader als de moeder. Voor sommige gezinnen is deze fase er echt een van overleven.

Het is een fase waarin er plots veel verandert. Voor zowel de man als de vrouw is er een hele verantwoordelijkheid bijgekomen. Een nieuw evenwicht moet worden gezocht. Tegelijkertijd leidt

het gezinsleven de aandacht af van de hectiek op het werk en wordt dit gezien als: dat waar het in het leven echt om gaat. Hoewel de sluitingstijden van kinderopvang en school wel als een zeer abrupt einde van de werkdag kan worden ervaren.

Wanneer mensen in deze fase onder druk komen te staan (thuis en/of op het werk), zijn zij vooral geneigd zichzelf weg te cijferen. Het werk gaat nou eenmaal door en je kinderen kun je ook niet even wegdoen. Het huishouden draait door, dus waar kan op bezuinigd worden? Op de zorg voor jezelf. Funest! Wanneer een dergelijke situatie lang genoeg voortduurt of niet herkend wordt, kan dit tot langdurige uitval leiden.

Vooraf in deze periode komt veel (grijs) verzuim voor. Verzuim bijvoorbeeld doordat als gevolg van oververmoeidheid en kinderziektes die worden meegedaan. Grijs verzuim doordat het niet altijd mogelijk is om opvang te regelen.

Veel mensen in deze fase willen parttime gaan werken of de fulltime baan verdelen over 4 werkdagen. Organisaties kunnen medewerkers in deze fase steunen door met hen de dialoog aan te gaan over de combinatie van arbeid en zorg, flexibele werktijden, thuiswerkplekken ed. Maar ook het bespreken van energiegevers en energievreters en het stimuleren van 'zorg voor jezelf', kunnen positief werken.

De laatste jaren zien we ook andere groepen in een spitsuurfase terecht komen. Bijvoorbeeld doordat mantelzorg (zorg voor partner, ouders, familieleden) een grote aanslag pleegt op de te besteden tijd, maar ook zien we steeds vaker samengestelde gezinnen waar alle dynamiek rondom deze samenstelling de medewerker ineens in een tweede spitsuur gooit. Als laatste groep wil ik hierbij noemen de mannelijke medewerkers die op latere leeftijd in een tweede relatie opnieuw een gezin stichten (de zogenaamde 'tweede leg').

De (her)oriëntatiefase

Een fase in het leven waarin de medewerker zich herbezint op zijn werk, de gemaakte keuzes en nadenkt over: wat geeft mij energie, waar word ik vrolijk van, is dit alles wat er is, is dit nou waar ik voor gekozen heb? En zo nee, wat dan wel?

Deze fase komt veel voor bij 40-ers die na de spitsuur van hun leven ruimte krijgen voor bezinning, of die na een bijna gedachteloze hiërarchische ontwikkeling van hun carrière aan de top van hun mogelijkheden zitten in hun huidige werkomgeving. Maar ook bij starters die een jaar aan het werk zijn: is dit nu waar ik al die jaren voor geleerd heb?

Deze medewerkers hebben vaak behoefte aan loopbaanbegeleiding en hulp bij de oriëntatie op de arbeidsmarkt (ook binnen de eigen organisatie). Vaak zijn zij onzeker over hun competenties en mogelijkheden op die arbeidsmarkt.

De balansfase

Belangrijke keuzes in werk en privé zijn gemaakt. Wanneer de balans gevonden wordt, is er meer evenwicht in de 'binnenwereld', de mens die durft te zeggen: dit ben ik, take it or leave it. Het is ook de fase van: 'en nu kies ik eindelijk voor mijzelf!'

Voor mensen met kinderen breekt tevens een periode aan waarin de kinderen wat meer zelfstandig worden. De balans in het gezin herstelt en er komt meer tijd voor 'zorg voor jezelf'. Sporten, hobby's, sociale contacten het wordt allemaal weer enthousiast opgepakt en zo verbetert de energiebalans: er is weer tijd voor herstel. Ook komt meer ruimte voor groei.

In deze fase zien we herintredende vrouwen en zowel mannen als vrouwen die hun contract weer met uren willen uitbreiden. Vooral bij herintredende vrouwen is de motivatie en inzet over het algemeen hoog. Tevens krijgen medewerkers meer ruimte voor het doen van opleidingen en het maken van carrièrestappen.

In deze fase ervaart de medewerker zijn of haar situatie als OK. Zowel in werk als privé is de medewerker in rustig vaarwater terecht gekomen.

De mogelijkhedenfase

Mensen in deze fase ervaren fysieke en of psychische beperkingen die hun inzetbaarheid beïnvloeden. Belangrijk in deze fase is het zoeken naar mogelijkheden om ondanks de beperkingen betrokken te blijven bij het werk. Mogelijkheden ook om te groeien in het werk.

Deze fase komt vaker (maar zeker niet alleen) voor bij oudere medewerkers die als gevolg van veroudering van het lichaam klachten ervaren. Voor hen is het zeker belangrijk om samen met de werkgever te kijken naar mogelijkheden en zingeving in het werk. Zeker nu de pensioenleeftijd hoger wordt zal zingeving (of liever 'zinvinding') in werk en privé een belangrijk thema zijn voor oudere mensen in deze fase.

Voor werkgevers betekent het verlengen van de pensioengerechtigde leeftijd ook een mentaliteitsverandering. Waar in sommige organisaties 45 jaar bijvoorbeeld voor een salesfunctie als 'oud' wordt gelabeld (weliswaar meestal niet hardop), zal een omslag in het denken moeten plaatsvinden naar: 'deze mensen kunnen nog zeker 20 jaar inzetbaar en productief zijn voor de organisatie'. Het is dus van belang om samen met de medewerker te onderzoeken hoe kennis en ervaring door de organisatie benut kunnen worden, op een manier die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de betreffende medewerker.

De afbouwfase

De ene medewerker begint op 50-jarige leeftijd al na te denken over afbouwen van het werk, de ander nog niet op zijn 70^e, hoewel die laatste een kleine groep is.

In ieder geval is het voor werkgevers belangrijk in het kader van ontgroening en vergrijzing om deze fase zo lang mogelijk uit te stellen bij medewerkers. Zolang zij nog volop in het werkproces staan en zich betrokken voelen bij de organisatie zijn zij tenslotte voor de organisatie zeer waardevol.

Daarnaast is het voor werkgevers belangrijk om samen met de afbouwende medewerker na te denken over de overdracht van expertise.

§ 1.3 Personeelsinstrumenten

De volgende personeelsinstrumenten passen bij een levensfasebewust personeelsbeleid.

- Arbeidsvoorwaarden a la carte
- Prestatiebeloning
- Alternatieve mogelijkheden in werkuitvoering (flexplekken, telewerkfaciliteit e.d.)
- Flexibele werktijden
- Individuele regelingen voor verlof en levensloop
- Stageplaatsen en jobrotatie voor medewerkers op andere afdelingen
- Competentiemanagement
- Persoonsgebonden opleidingsbudget
- Persoonlijke ontwikkelingsplannen
- Mentorsysteem
- Maatwerktraining en coaching
- Instructie gezondheid en fysieke belasting
- Werkplekaanpassingen
- Verzuimbeleid en verzuimbegeleiding
- Acties gericht op preventie van verzuim
- Functie en taak differentiatie
- Structurele individuele gespreksvormen zoals, functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken, beoordelingsgesprekken, levensfasegesprekken, feedbackgesprekken ed. Bij voorkeur met behulp van competentieprofielen.
- Begeleiding bij loopbaanplanning

- Mobiliteitscentrum of een persoon verantwoordelijk voor mobiliteit (instroombegeleiding, doorstroombegeleiding en uitstroombegeleiding)
- Medewerkers tevredenheidsonderzoek
- Exitgesprekken
- Individuele inwerkplanning
- Verlofmogelijkheden (zorgverlof, zwangerschapsverlof, onbetaald verlof, studieverlof)
- Ontwikkelingsmogelijkheden, zowel verticaal als horizontaal
- Projectgroepen
- Gezondheidsbeleid

Randvoorwaardelijk voor de inzet van al deze instrumenten is de individuele afstemming ervan, zodat het in te zetten personeelsinstrument past bij de doelen van zowel organisatie en medewerker.

Samenvattend zijn de opbrengsten van levensfasebewust personeelsbeleid:

- Minder uitstroom
- Meer instroom
- Betere motivatie en loyaliteit personeel
- Besparing wervingskosten
- Daling ziekteverzuim
- Medewerkers zijn meer en flexibeler inzetbaar
- Minder inzet van extra personeel noodzakelijk
- Positieve uitstraling naar omgeving

Hoofdstuk 2 Overzicht onderzoekresultaten

Eind september 2010 zijn medewerkers in de branche (zowel leidinggevenden als uitvoerend personeel) benaderd om een (online) vragenlijst in te vullen. Het doel van deze vragenlijst was het in kaart brengen van de huidige situatie in de branche op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid.

Respons

21 leidinggevenden en 79 medewerkers hebben de vragenlijsten ingevuld (zie bijlage I voor de antwoordresultaten). Het responspercentage van leidinggevende is 16.8% (o.b.v. 125 bedrijven) en van medewerkers is het responspercentage 4.4% (o.b.v. 1800 medewerkers in de branche).

- ☞ Omdat de respons laag is zijn deze resultaten niet representatief voor de gehele branche van tentoonstellingsbedrijven. Daarentegen geven de resultaten wel een beeld van de huidige situatie.

Zowel de brancheorganisatie als de bonden hebben extra acties ondernomen om de respons te verhogen.

De volgende aandachtsgebieden kwamen terug in de vragenlijsten;

Vragenlijst voor <u>leidinggevenden</u>	Vragenlijst voor <u>medewerkers</u>
Personeelsbeleid	Algemene vragen (leeftijd, geslacht e.d.)
Arbeidsvoorwaarden	Vragen over werkduur, werkverband en arbeidsvoorwaarden.
Loopbaan	Loopbaanontwikkeling
Arbeidsomstandigheden	Werkbeleving
Taakinhoud	Functie-inhoud
Functioneringsgesprekken	Werkbelasting
Werving en selectie	Wensen en behoeften in het werk

Hieronder behandelen:

- de antwoorden van medewerkers
- de antwoorden van leidinggevenden en hoofden P&O
- de verschillen en overeenkomsten tussen deze twee groepen

☞ **Belangrijk om te weten:**

- In het vervolg van het rapport wordt over medewerkers gesproken. Hiermee worden de responderende medewerkers bedoeld.
- Daarnaast wordt over leden gesproken. Dit zijn de leidinggevenden of hoofden P&O van de responderende bedrijven (leden van CLC-VECTA).

§ 2.1. Antwoorden van medewerkers

Algemeen

- 84.9% is een man.
- 72.1% van de medewerkers werkt langer dan 10 jaar in de branche en bijna de helft (64%) werkt langer dan 10 jaar bij de huidige werkgever. Meer dan de helft (57.7%) werkt langer dan 10 jaar in de huidige functie.
- Vier zaken motiveren medewerkers in hun werk:
 1. Plezier in het werk (86.5%)
 2. Contact met collega's (64.9%)
 3. Salaris (60.8%)
 4. Waardering door anderen (37.8%)
- Drie punten willen medewerkers graag veranderen in hun werk:
 1. Manier van werken verbeteren (werkdruk en overwerken) (67.1%)
 2. Werk en privé beter kunnen combineren (31.5%)
 3. Werkomstandigheden (30.1%)

Positieve punten:

- 87% van de medewerkers zijn op de hoogte van de CAO regelingen.
- 94.9% van de medewerkers heeft de zekerheid van een vast dienstverband.
- 80.5% van de medewerkers heeft een helder omschreven functie.
- 72.7% van de medewerkers kunnen vrij krijgen wanneer zij dat willen.
- 77.9% van de medewerkers weet hoe hij of zij gezond kan werken, om niet overbelast te raken.

Aandachtspunten:

- 76.7% van de medewerkers is ouder dan 40 jaar. En bijna de helft van de medewerkers (48.2%) is ouder is dan 50 jaar.
- Bijna alle medewerkers (94.8%) werken over. Meer dan de helft van de medewerkers (57%) werkt meer dan 4 uur per week over.
- 96.1% van de medewerkers wordt niet periodiek medisch gekeurd.
- 41.3% van de medewerkers verwacht de komende drie jaar het werk minder goed uit te kunnen voeren.
- Iets meer dan de helft (54.1%) van de medewerkers heeft jaarlijks een functioneringsgesprek.
- 68.9% van de medewerkers heeft geen ontwikkelingsplan met de leidinggevende opgesteld.
- 64.9% van de medewerkers geeft aan dat er niet in hem of haar wordt geïnvesteerd (bijvoorbeeld door een opleiding).
- Het initiatief tot het volgen van een opleiding ligt in 54.8% bij de medewerkers, in 9.6% is het een initiatief van de werkgever en in 35.6% is het een gezamenlijk initiatief.

§ 2.2 Antwoorden van leidinggevenden en hoofden P&O

Algemeen

- Volgens leden zijn de grootste bedreigingen binnen de branche en binnen bedrijven:
 - Klanten stellen hogere eisen aan kwaliteit
 - Onvoldoende geschikt personeel
 - Slinkende markt
- Leden zien in dat haar medewerkers graag verandering zien in: manier van werken (werkdruk en overwerk verminderen), werk en privé beter kunnen combineren en werkomstandigheden verbeteren.

Positieve punten:

- 100% van de leden heeft een actueel inzicht (niet ouder dan een jaar) in het verzuim en 72.2% heeft activiteiten, als onderdeel van beleid, om verzuim te voorkomen.
- Leden investeren in alle medewerkers, ongeacht de functie (89.4%) en de leeftijd (84.2%). Bij loopbaanperspectief is men iets voorzichtiger (61.1%).
- 94.7% van de leden besteedt veel aandacht aan het binden en motiveren van medewerkers (bijvoorbeeld; goed salaris, loopbaanperspectief, jaarlijks bedrijfsuitje).
- 90% van de leden geeft aan rekening te houden met de wensen en behoeften van individuele medewerkers.
- 94.1% van de leden houdt jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met haar medewerkers.

Aandachtspunten:

- Leden besteden minder aandacht aan:
 - Opleidingsbeleid voor medewerkers (40%).
 - Benoeming van knelpunten in het personeelsbestand (40%).
 in vergelijking met andere activiteiten die ondernomen worden; beoordelingscyclus (95%), rekening houden met wensen (90%), vastgelegde functieomschrijvingen (85%).
- Bijna de helft (47.4%) van de leden geeft aan dat zij geen (collectief of bedrijfs-) opleidingsbudget hebben. 22.2% heeft een persoonsgebonden opleidingsbudget.
- 50% van de leden geeft aan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor haar medewerkers opgesteld te hebben.
- 72.2% van de leden geeft aan dat medewerkers niet periodiek worden gekeurd.
- 50% bespreekt niet jaarlijkse de fysieke en mentale belastbaarheid van medewerkers (bijv. tijdens een functioneringsgesprek).
- 64.7% geeft aan dat de balans werk-privé geen vast onderdeel is van een functioneringsgesprek.
- Een derde (33.3%) van de leden geeft aan *geen* vaste inwerkprocedure te hebben voor nieuwe medewerkers.

§ 2.3 Verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers

In de onderzoeksresultaten zijn er verschillen in de antwoorden tussen de leidinggevenden en de medewerkers.

Verschillen:

- **Opleiding/scholing**

Werkgevers concluderen dat 'opdrachtgevers steeds hogere eisen stellen aan het product' en dat 'instromers onvoldoende competenties hebben. De medewerkers geven aan dat 'hun kennis en vaardigheden niet meer aansluiten'.

Wij constateren dat gevoel en beleving van de investeringen op het gebied van scholing lopen uiteen. Leidinggevenden hebben de indruk dat er fors wordt geïnvesteerd in alle medewerkers en medewerkers ervaren dit als duidelijk minder. Dat is een gemiste kans want scholing is goed voor alle partijen. Medewerkers zijn door opleiding beter toegerust op hun taak en de bedrijven kunnen beter voldoen aan de steeds hogere eisen van klanten.

- **Gezondheid**

Een fors aantal medewerkers verwacht het werk binnen drie jaar minder goed uit te kunnen voeren. Bijna 1/5 deel wijt dit aan problemen met de gezondheid. Daar staat tegenover dat bijna geen van de medewerkers een PAGO heeft gehad en in maar de helft van de functioneringsgesprekken aandacht wordt besteed aan de fysieke en mentale belasting van medewerkers.

Het beeld ontstaat dat medewerkers binnen 3 jaar kunnen uitvallen door hun gezondheid en dat werkgevers te weinig middelen gebruiken om dit te constateren, zodat acties opgepakt kunnen worden.

- **Functioneringsgesprekken**

Er is een duidelijk verschil in beleving tussen werkgevers en medewerkers ten aanzien van het houden van functioneringsgesprekken. 94% van de leidinggevende geeft aan functioneringsgesprekken te voeren, terwijl dit volgens de medewerkers in 54% van de gevallen is gebeurd.

Bovenstaand geconstateerd verschil is dermate groot dat dit een duidelijk onderwerp van discussie is. Vast staat dat een gestructureerde functioneringscyclus bijdraagt aan de inzetbaarheid en motivatie van medewerkers.

Hierboven zijn duidelijke verschillen geconstateerd tussen de leidinggevenden en de medewerkers. In het volgende hoofdstuk komen o.a. deze punten terug als stof voor discussie binnen de branche.

Hoofdstuk 3 Aandachtspunten voor een dialoog

De volgende aandachtspunten voor een dialoog zijn uit het onderzoek naar voren gekomen:

Bijna de helft (41.3%) van de medewerkers verwacht het werk minder goed uit te kunnen voeren

- Binnen de branche wordt veel overgewerkt (94.8% van de respondenten werkt structureel over) en dit is van invloed op de belastbaarheid van de medewerkers. 41.3% verwacht het werk minder goed uit te kunnen voeren, door:
 - problemen met de gezondheid van de respondenten (16%)
 - problemen doordat de respondenten niet meer de juiste scholing bezitten (2.7%)
 - minder motivatie en betrokkenheid bij de respondenten (22.6%)
- Flexibiliteit in werktijden en uren per week is een uitdaging voor de branche. Misschien zijn er mogelijkheden om slimmer te werken of anders te plannen? Een functioneringsgesprek is een goed moment om dit te bespreken. Aandacht voor de balans werk-privé kan dan ook besproken worden (in 64.7% is dat nu niet het geval).

Slechts 8.2% van de medewerkers is jonger dan 30 jaar

- In de branche werken veel oudere medewerkers en zij zitten al lang op hun huidige positie. Slechts 8.2% van de respondenten is jonger dan 30 jaar. Hoe kan de branche interessant worden gemaakt voor jongeren? Samen met de brancheorganisatie kan een plan van aanpak worden opgesteld. (bijvoorbeeld meer contact met scholen, meer opleidingen tentoonstellingsbouw aan MBO's, tv programma's bij jongeren zenders, snuffelstages, social media)

Bij 9.6% van de respondenten ligt het initiatief voor het volgen van een opleiding bij de werkgever

- Opleidingen zorgen voor een groei in het niveau van medewerkers en de organisatie. Werkgevers hebben de indruk dat er fors wordt geïnvesteerd in alle medewerkers, maar bijna de helft (47.4%) van de bedrijven geeft aan dat zij geen opleidingsbudget hebben. Terwijl medewerkers wel graag een opleidingen willen volgen (54.4% van de respondenten neemt hierbij zelf het initiatief en slechts in 9.6% ligt dit initiatief bij de werkgevers). Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten aandacht voor de loopbaan belangrijk vinden. Veel medewerkers kijken graag vooruit, willen dit beeld bespreken en eraan werken. Een functioneringsgesprek is een goed moment om o.a. de opleidingsbehoefte van medewerkers te bespreken.

Hoe nu verder?

De concrete constatering in hoofdstuk drie geven voldoende grond voor een discussie over het personeelsbeleid in de branche. Het is belangrijk dat de brancheorganisatie, sociale partners en bedrijven in gesprek blijven om stappen te zetten.

De brancheorganisatie en de bonden kunnen hierbij een aanjagende rol spelen en de daadwerkelijke implementatie gebeurt door leidinggevenden en medewerkers. Op de werkvloer moet het gebeuren, want levensfasebewust personeelsbeleid is in de praktijk maatwerk. Dat vraagt van organisaties dat ze hun personeelsbeleid innoveren. Dit betekent:

- Levensfasebewust personeelsbeleid versmelten met de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- Leidinggevenden belonen die daarmee werken;
- Werknemers hun verantwoordelijkheid laten nemen door ze te stimuleren na te denken over ontwikkeling, loopbaan en pensioen;
- Werknemers zelf de regie laten nemen over hun motivatie en arbeidsmarktwaarde.

Zoeken naar de juiste balans tussen ambities en mogelijkheden van organisatie en medewerkers. Dat is de uitdaging!

Randvoorwaarden voor succes

Voorbeeldfunctie van leidinggevenden en directie

Leidinggevenden en directie vervullen een voorbeeldfunctie in de organisatie. Het is belangrijk dat zij belang hechten aan de invoering van levensfasebewust personeelsbeleid en er echt in geloven. Als zij dat belang niet overtuigend uitdragen wordt het realiseren van voornemens moeilijk.

Zorg voor een bevlogen projectleider

Uit de ervaring blijkt dat de projectleider een belangrijke stempel drukt op het aan de slag gaan met levensfasebewust personeelsbeleid. Iemand met passie voor wat hij doet, die anderen kan meenemen in een toekomstvisie, is goud waard.

Gedeeld belang

Benadruk dat levensfasebewust personeelsbeleid in het belang is van zowel organisatie als medewerker.

Niet vrijblijvend

Starten met levensfasebewust personeelsbeleid is niet vrijblijvend. Ook al doet u 'alleen' een onderzoekje naar de werkbeleving: mensen verwachten nu dat er wat mee gedaan wordt.

Praat niet over medewerkers, maar met medewerkers

Maak gebruik van de ervaringen, kennis en ideeën van medewerkers en leidinggevenden. Zij moeten het in de praktijk samen gaan doen. Laat ze meedenken en meedoen. Hierdoor creëert u draagvlak, betrokkenheid en daadkracht voor uw project.

Maak gebruik van bestaand beleid

levensfasebewust personeelsbeleid betekent niet het opzetten van een geheel nieuw beleid. Sterker nog, in de meeste organisaties voldoet het bestaande beleid op de meeste punten uitstekend. Aanpassingen zijn alleen op bepaalde punten nodig. Vaak gaat het dan niet eens om echte vernieuwing, maar om een betere uitvoering. Uit onderzoek blijkt dat in de meeste organisaties lang niet alle mogelijkheden van bestaand beleid optimaal worden gebruikt.

Kies een vorm die bij de organisatie past

Sluit aan bij de ontwikkelingsfase van de organisatie. Het is belangrijk om bij het vormgeven van levensfasebewust personeelsbeleid aan te sluiten bij de ambities, ontwikkelingsfase, cultuur en de bestaande HR-agenda van de organisatie.

Van (te lang) denken naar doen

Verzand niet in ellenlange beleidsplannen en discussies. Kijk in de praktijk naar de knelpunten en ga daarmee aan de slag. Draai de wereld eens om: van praktijk naar beleid.

Creativiteit loont

Oplossingen die 'out of the box' komen, werken vaak stimulerend. Organisaties die op ludieke wijze het begrip levensfasebewust personeelsbeleid bij de medewerkers op de kaart hebben gezet, hebben daar zichtbaar profijt van gehad.

Begin klein en overzichtelijk

Als u ingrijpende veranderingen wilt aanbrengen, doe dat dan niet meteen groots, op alle afdelingen ineens. Beter is het om eerst een pilot te starten op één afdeling. Dit biedt meer mogelijkheden tot bijstellen: niet de hele organisatie krijgt te maken met de kinderziektes die nu eenmaal horen bij een nieuw project.

Stel prioriteiten

Kies één speerpunt of een beperkt aantal speerpunten om mee aan de slag te gaan. Wat is het meest urgent? Wat is misschien nu niet urgent, maar wel belangrijk voor de nabije toekomst? Wat is op korte termijn en relatief snel en eenvoudig te realiseren?

Maak een realistisch planning

Het aan de slag gaan met levensfasebewust personeelsbeleid kost meestal meer tijd (en dus geld) dan verwacht. Zo vergeet men vaak de tijd voor discussies, vergaderingen, de voorbereiding, het verkrijgen van draagvlak, de invoering en de evaluatie mee te nemen in de planning. Ook zijn er vaak meer betrokkenen dan men aanvankelijk verwacht.

Wees flexibel

Onthoud dat de praktijk weerbarstiger is dan datgene wat vooraf op papier is gezet. Durf af te wijken van de planning om in te kunnen spelen op specifieke en actuele vragen.

Zet leeftijd niet centraal






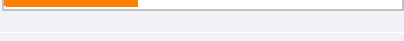
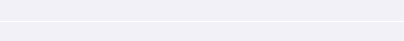
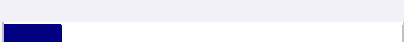
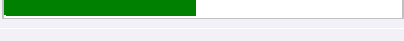



Kijk niet naar leeftijd. Deze succesfactor is paradoxaal: levensfasebewust personeelsbeleid is succesvol als leeftijd niet centraal staat. Niet leeftijd, maar drie andere factoren zijn veel sterker van invloed op inzetbaarheid. Deze factoren zijn: de functieduur, het soort werk en de werk- en leefstijl. Een groot voordeel is dat deze drie factoren beïnvloedbaar zijn, in tegenstelling tot leeftijd.

Bijlage 1 Resultaten van de inventarisatie

Statistieken	
Naam formulier	Vragenlijst Leidinggevenden
Titel formulier	Tentoonstellingsbedrijven
Aantal vragen	34
Totaal aantal ingevuld	21

1. 1. Welke kansen en bedreigingen gelden voor uw bedrijf? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Huidige arbeidsmarkt: er is voldoende geschikt personeel beschikbaar	5	23.81 %	
Huidige arbeidsmarkt: er is onvoldoende geschikt personeel beschikbaar	11	52.38 %	
Klanten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit	12	57.14 %	
Klanten stellen steeds lagere eisen aan de kwaliteit	2	9.52 %	
Aanwezige competenties bij instromers	4	19.05 %	
Ontbrekende competenties bij instromers	7	33.33 %	
Groeiend aantal bedrijven in de branche	4	19.05 %	
Slinkend aantal bedrijven in de branche	2	9.52 %	
Groeiende markt	3	14.29 %	
Slinkende markt	10	47.62 %	
Verbeterde technische mogelijkheden	4	19.05 %	
Anders, namelijk	4	19.05 %	
Aantal respondenten	21		

2. 2. Welke kansen en bedreigingen gelden voor de branche? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Huidige arbeidsmarkt: er is voldoende geschikt personeel beschikbaar	5	25 %	
Huidige arbeidsmarkt: er is onvoldoende geschikt personeel beschikbaar	7	35 %	
Klanten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit	12	60 %	
Klanten stellen steeds lagere eisen aan de kwaliteit	3	15 %	
Aanwezige competenties bij instromers	2	10 %	
Ontbrekende competenties bij instromers	6	30 %	
Groeiend aantal bedrijven in de branche	6	30 %	
Slinkend aantal bedrijven in de branche	3	15 %	
Groeiende markt	2	10 %	
Slinkende markt	9	45 %	
Verbeterde technische mogelijkheden	3	15 %	
Anders, namelijk	5	25 %	
Aantal respondenten	20		

3. 3. Welke activiteiten heeft u ondernomen/onderneemt u voor uw medewerkers? (Vink aan wat voor u van toepassing is)

(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Aangesloten bij branche CAO	18	90 %	
Arbeidsvoorwaarden zijn geformuleerd	16	80 %	
Funcieomschrijvingen zijn opgesteld	17	85 %	
Jaarlijks vinden functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats	19	95 %	
Opleidingsbeleid voor medewerkers is opgesteld	8	40 %	



Verzuim wordt gemeten	16	80 %	
Beschikking over diverse manieren van Arbo – begeleiding	12	60 %	
Knelpunten in het personeelsbestand zijn benoemd	8	40 %	
Er wordt rekening gehouden met de wensen en behoeften van individuele medewerkers	18	90 %	
Anders, namelijk	0	0 %	
Aantal respondenten	20		

4. 4. Onze arbeidsvoorwaarden biedt keuzes voor de medewerkers. (Bijvoorbeeld parttime werken, flexibele arbeidstijden)

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	17	89.47 %	
Nee	2	10.53 %	
Aantal respondenten	19		

5. 5. Individueel kan worden afgeweken van de algemene regelingen van ons bedrijf.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	17	89.47 %	
Nee	2	10.53 %	
Aantal respondenten	19		

6. 6. We besteden veel aandacht aan het binden en motiveren van onze medewerkers. (Bijvoorbeeld; aandacht voor de loopbaan van medewerkers, jaarlijks bedrijfsuitje, goede werkomstandigheden)



(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	18	94.74 %	
Nee	1	5.26 %	
Aantal respondenten	19		





7. 9a. We investeren in alle medewerkers, ongeacht de functie

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	17	89.47 % 
Nee	2	10.53 % 
Aantal respondenten	19	



8. 9b. We investeren in alle medewerkers, ongeacht de leeftijd

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	16	84.21 % 
Nee	3	15.79 % 
Aantal respondenten	19	



9. 9c. We investeren in alle medewerkers, ongeacht het loopbaanperspectief

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	11	61.11 % 
Nee	7	38.89 % 
Aantal respondenten	18	



**10. 10. Medewerkers kunnen verder kijken binnen ons bedrijf.
(Bijvoorbeeld door een stage en/of afwisseling van taken)**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	11	61.11 % 
Nee	7	38.89 % 
Aantal respondenten	18	



**11. 11 a. Medewerkers hebben een functieomschrijving.
(O.b.v. taken, vaardigheden of competenties)**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	17	89.47 % 
Nee	2	10.53 % 
Aantal respondenten	19	



12. 11 b. Medewerkers hebben inzicht in hun functieomschrijving

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	19	100 %	
Nee	0	0 %	
Aantal respondenten	19		



13. 12. De ontwikkeling van medewerkers wordt afgestemd op de doelen van ons bedrijf.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	15	83.33 %	
Nee	3	16.67 %	
Aantal respondenten	18		


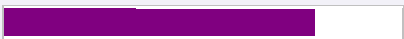
14. 13 a. Medewerkers kunnen beschikken over een (collectief of bedrijfsopleidingsbudget).

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	10	52.63 %	
Nee	9	47.37 %	
Aantal respondenten	19		



15. 13 b. Medewerkers hebben een persoonsgebonden opleidingsbudget.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	4	22.22 %	
Nee	14	77.78 %	
Aantal respondenten	18		


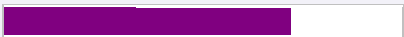
16. 14. Medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	9	50 %	
Nee	9	50 %	
Aantal respondenten	18		



17. 17. Medewerkers worden periodiek medisch gekeurd.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	5	27.78 % 
Nee	13	72.22 % 
Aantal respondenten	18	

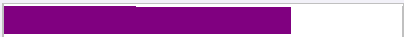

**18. 18. Medewerkers worden geïnstrueerd om gezond te werken.
(Bijvoorbeeld omtrent de balans werk- privé en de leefstijl van medewerkers)**

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	14	77.78 % 
Nee	4	22.22 % 
Aantal respondenten	18	



19. 19 a. Functies kunnen worden aangepast aan de wensen/ beperkingen van medewerkers.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	13	72.22 % 
Nee	5	27.78 % 
Aantal respondenten	18	


20. 19 b. De werkplek van medewerkers kan aangepast worden aan de wensen/ beperkingen van medewerkers.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	14	77.78 % 
Nee	4	22.22 % 
Aantal respondenten	18	

21. 20 a. We hebben een actueel inzicht in het verzuim.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	18	100 % 



Nee	0	0 %	<input type="text"/>
Aantal respondenten	18		

22. 20 b. Activiteiten gericht op het voorkomen van verzuim vormen een structureel onderdeel van het bedrijfsbeleid.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	13	72.22 %	
Nee	5	27.78 %	
Aantal respondenten	18		

23. 21. We bespreken jaarlijks de lichamelijke en psychische belastbaarheid met medewerkers. (Bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek)

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	9	50 %	
Nee	9	50 %	
Aantal respondenten	18		

24. 24. In hoeverre is de functie-inhoud bespreekbaar n.a.v. de wensen/behoefte van de medewerker?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Niet	6	35.29 %	
Volledig	6	35.29 %	
Ja, maar niet als het gaat om	5	29.41 %	
Aantal respondenten	17		

25. 25. Medewerkers kunnen hun werktijden flexibel indelen.



(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	9	52.94 %	
Nee	8	47.06 %	
Aantal respondenten	17		





26. 28. Jaarlijks worden functioneringsgesprekken gevoerd met alle medewerkers.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	16	94.12 % 
Nee	1	5.88 % 
Aantal respondenten	17	



27. 29. De loopbaanontwikkeling van medewerkers wordt besproken tijdens functioneringsgesprekken.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	16	94.12 % 
Nee	1	5.88 % 
Aantal respondenten	17	



28. 30. De balans werk- privé van medewerkers is een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	6	35.29 % 
Nee	11	64.71 % 
Aantal respondenten	17	



29. 31. We doen jaarlijks onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	8	47.06 % 
Nee	9	52.94 % 
Aantal respondenten	17	



30. 32. Jaarlijks worden beoordelingsgesprekken gevoerd met alle medewerkers.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	16	94.12 % 
Nee	1	5.88 % 
Aantal respondenten	17	



31. 35. Er worden altijd exitgesprekken gevoerd met medewerkers die hun baan opzeggen.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	14	77.78 % 
Nee	4	22.22 % 
Aantal respondenten	18	



32. 36. Er wordt gezocht naar nieuwe medewerkers op basis van een functieomschrijving.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	17	94.44 % 
Nee	1	5.56 % 
Aantal respondenten	18	







33. 37. Nieuwe medewerkers hebben een vaste inwerkprocedure.

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Ja	12	66.67 % 
Nee	6	33.33 % 
Aantal respondenten	18	

34. 40. Als uw medewerkers drie dingen zouden mogen veranderen, wat zouden zij dan veranderen? (Maximaal 3 mogelijkheden)

(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage
Werkomstandigheden verbeteren	5	27.78 % 
Manier van werken verbeteren (werkdruk en overwerk verminderen)	15	83.33 % 
(Meer) geld voor opleidingen	3	16.67 % 
Werk en privé beter kunnen combineren	7	38.89 % 
Onbetaald verlof kunnen opnemen	0	0 % 
Functies met lagere lichamelijk belasting kunnen bieden	4	22.22 % 

Functies met lagere psychische belasting kunnen bieden	0	0 %	<input type="text"/>
Gesprekken over de loopbaanontwikkeling	3	16.67 %	<input type="text"/>
In deeltijd kunnen werken	0	0 %	<input type="text"/>
Flexibiliteit in werktijden	1	5.56 %	<input type="text"/>
Dichter bij huis kunnen werken	1	5.56 %	<input type="text"/>
Tijdelijk minder kunnen werken	1	5.56 %	<input type="text"/>
Anders, namelijk	4	22.22 %	<input type="text"/>
Aantal respondenten	18		

Antwoorden op de open vragen leidinggevenden:

Het belangrijkste knelpunt in ons bedrijf op het gebied van **arbeidsvoorwaarden** is:

- In (verdere) ontwikkeling zijn van onderwerpen zoals beoordelingsstelsel en opleidingsplan, arbozaken, beperkte flexibiliteit door aard werkzaamheden beperkt.
- Overuren regeling die aangepast is in 2009
- Transparantie
- Hoe goede invulling te geven aan de inzet van gemaakte overuren tijdens de piekperioden.
- De loonkosten voor eigen personeel zijn te hoog in vergelijking met inhuur buitenland, dit heeft geleid tot gedwongen ontslagen in 2010.
- Uitbetaling van overuren.
- geen specialistische kennis in bedrijf aanwezig, omvang bedrijf te klein om personeelsbeleid professioneel uit te voeren (en te betalen)
- Balans tussen de hoeveelheid werk en de personele invulling hiervan
- Flexibele werktijden
- De arbeidstijdenwet te respecteren .
Veel opbouw en afbraak buiten kantoortijden .
- 100% doorbetaling bij ziekte
100% doorbetaling bij zorgverlof

Gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- Tijd, verder ontwikkelen, niet alles kan in 1 keer.
- Weer een keuze laten tussen uitbetalen of tijd voor tijd
- Via CAO harde afspraken maken voor omzetten van gemaakte overuren in tijd voor tijd regeling.
- Minimale CAO -salaris verhogingen
- Vaste regeling bij meeruren dan bijvoorbeeld 150 overuren
- Meer variatie; in korte tijd langer werken
- Werkzaamheden moeten in gunstiger en goedkopere tijd uitgevoerd worden.
- Minder opbouw en afbraak buiten de kantoortijden en in de weekeinden.

Het belangrijkste knelpunt in ons bedrijf op het gebied van **loopbaan** is:

- Ongeschreven beleid en te ad-hoc, wordt bewaakt door P&O

- Door de waan van de dag wil coaching in de ontwikkeling van de medewerkers wel eens langer duren.
- afstemming tussen behoeften onderneming en medewerker
- Beperkte doorstroommogelijkheden door klein bedrijf en afwijkende competenties voor diverse functies.
- N.B (bij boven gestelde vragen) Indien medewerkers wensen hebben mbt opleiding oid dan wordt dit individueel bekeken, echter het ambitieniveau is laag.
- Door laag personeelsverloop en hierdoor lange dienstverbanden (CAO ligt blijkbaar hoger dan markt) is het kostbaar om mensen te ontslaan, met als voordeel dat we weinig hoeven te doen aan investeren in loopbaan ontwikkeling, de werknemers blijven zitten
- Geen doorgroeimogelijkheden, doordat er te weinig functies zijn.
- behalve kwalitatieve ontwikkeling van de werkzaamheden, blijven de werkzaamheden in basis dezelfde. Weinig doorgroei mogelijk naar andere functies, wel verdieping in de functie
- Capaciteit van de individuele medewerker
- Oudere werknemers een lichtere baan aanbieden .

Gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- Verder ontwikkelen, geschreven beleid
- Meer tijd creëren om zaken op te pakken in tijdspad volgens afspraak.
- structurele aandacht, actie en evaluatie
- Alleen mogelijk indien bedrijf fors groter
- Meer verloop in de branche creëren, kunnen ervaringen beter worden uitgewisseld. Salaris verhogingen minimaliseren, waardoor het voor mensen interessant wordt om elders te solliciteren en geeft bij ons weer nieuwe instroom en kennis.
- Werktijden aanpassen in de branche zodat er kostenverlagingen optreden , deze besparing kun je gebruiken om oudere werknemers te verlichten in hun werkzaamheden .

Het belangrijkste knelpunt in ons bedrijf op het gebied van arbeidsomstandigheden is:

- Er is aandacht voor individuele werknemer en wordt bij knelpunten gezocht naar oplossingen en vinden er instructies plaats, verzuim is laag en bij verhoging verzuimcijfers wordt er op basis van dit signaal actie ondernomen.
- Veel medewerkers met hogere leeftijd.
- bewustzijn van medewerkers vergroten
- Zwaar werk, waarbij afwisseling niet altijd mogelijk is.
- We bieden medische keuring aan en wijzen mensen op gezond werken, maar ze pikken het niet op.
- PT werken in uitvoerende banen is lastig, piektijden moeilijk te combineren met PT wensen.
- Zwaar lichamelijk werk, hoge werkdruk door niet kunnen vinden van goed personeel
- te krappe bezetting
- Onze werkzaamheden zullen fysiek zwaar blijven doordat we dit niet kunnen automatiseren .
- Wat kan dat doen we al maar het blijft lichamelijke arbeid .

Gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- is in ontwikkeling en verder ontwikkelen.
- Nog meer aandacht (preventie) aan besteden, vroegtijdig wijziging van taken

iom medewerkers.

- structurele en regelmatige aandacht
- Keuringen en aanwijzingen blijven geven.
- Met beurslocaties overleg plegen om opbouwtijden te verruimen.
- Personeelsuitbreiding
- Proberen het werk te verlichten door zo min mogelijk buiten de normale uren te werken .
- Misschien kan een beurs ook om 16.00 dicht ipv 18.00 uur .

Het belangrijkste knelpunt in ons bedrijf op het gebied van **taakhoud** is:

- Men werkt in team verband , dan moet er geen schakel tussen uit vallen
- Bij sommige functies is het flexibel werken niet mogelijk.
- Iedereen heeft min of meer vaste taak, waarbij onderlinge uitwisseling niet mogelijk is.
- Voor kantoorbanen is flexibel taakhoud makkelijker te realiseren dan voor uitvoerend personeel, daar wordt juist steeds meer verwachtingen gesteld bij flexibel werken (meer overuren, alle werkzaamheden uitvoeren)
- motivatie tot meedenken met taken van andere medewerkers
- Te weinig functies

Gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- Zoal het nu gaat is het goed
- Is niet noodzakelijk
- Met beurslocaties overleg plegen om opbouwtijden te verruimen.
- collegialiteit
- Groter worden

Het belangrijkste knelpunt in ons bedrijf op het gebied van **functioneringsgesprekken** is:

- Gesprekken zijn sinds 2 jaar gestructureerd ingevoerd. De volgende stap is de inhoud verbeteren.
- Het tijdig nakomen van afspraken nav gesprek.
- Concretiseren van persoonlijke ontwikkeldoelen nav het functioneringsgesprek en deze afspraken in de praktijk brengen.
- Niet altijd relevant als medewerkers al jaren (soms >20) hetzelfde doen, geen ambitie hebben en presteren zoals ze altijd doen. Zij zien zelf de relevantie niet.
- We gaan veel af wat medewerkers zelf aangeven tijdens gesprekken, zoals tevredenheid en balans werk-privé
- moet structureel worden ingepland
- Medewerkers dichten zich meer mogelijkheden toe dan dat ze kunnen
- geen knelpunten

Gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- Verder ontwikkelen
- Meer discipline en tijd creëren
- Toezicht houden op de inhoud van de functioneringsgesprekken en op nakoming van afspraken.
- Medewerkers stimuleren om zaken bespreekbaar te maken.
- Spiegel

Het belangrijkste knelpunt in ons bedrijf op het gebied van **werving en selectie** is:

- Exitgesprekken zijn ad-hoc en inwerkprocedure is in ontwikkeling
- De trajecten om nieuwe mensen te zoeken en aan te nemen duren erg lang.
- Beperkte beschikbaarheid van kandidaten met de juiste competenties.
- Mensen vinden die hard willen werken (zwaar werk), in seizoen onregelmatig willen werken (incl. veel overuren).
- Door laag personeelsverloop minimale vaste procedures voor werving & selectie, veelal volgt het vanzelf.
- Dat de inwerkperiode erg lang is en de proeftijd bij lange na niet toereikend is
- te weinig kanalen beschikbaar om geschikt personeel te vinden

Gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:






- Breder in de markt zoeken, minder lokaal
- Mogelijkheid tot 4e arbeidscontract
- betere aansluiting zoeken met (vak) opleidingen

Statistieken

Naam formulier	Vragenlijst Medewerkers
Titel formulier	Tentoonstellingsbedrijven
Aantal vragen	33
Totaal aantal ingevuld	79

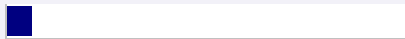




1. 1. Hoeveel jaar werkt u binnen de tentoonstellingsbranche?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
1 t/m 3 jaar	2	2.53 %	
4 t/m 6 jaar	14	17.72 %	
6 t/m 10 jaar	6	7.59 %	
10 t/m 15 jaar	14	17.72 %	
Langer dan 15 jaar	43	54.43 %	
Aantal respondenten	79		





2. 2. Hoeveel jaar werkt u bij uw huidige werkgever?


(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
1 t/m 3 jaar	5	6.33 %	
4 t/m 6 jaar	17	21.52 %	
6 t/m 10 jaar	6	7.59 %	
10 t/m 15 jaar	17	21.52 %	
Langer dan 15 jaar	34	43.04 %	
Aantal respondenten	79		

3. 3. Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie?



(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
1 t/m 3 jaar	10	12.66 %	
4 t/m 6 jaar	16	20.25 %	
6 t/m 10 jaar	11	13.92 %	
10 t/m 15 jaar	13	16.46 %	

Langer dan 15 jaar	29	36.71 %	
Aantal respondenten	79		



4. 4. Wat voor soort arbeidsovereenkomst heeft u?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Vast dienstverband (voor onbepaalde tijd)	75	94.94 %	
Tijdelijk dienstverband (voor 1 jaar of korter)	4	5.06 %	
Oproepkracht	0	0 %	
Via het uitzendbureau	0	0 %	
Stagiair	0	0 %	
Aantal respondenten	79		



5. 5. Hoeveel uur werkt u per week volgens uw arbeidsovereenkomst?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
0 t/m 24 uur	3	3.80 %	
24 t/m 38 uur	76	96.20 %	
Aantal respondenten	79		




6. 6a. Werkt u doorgaans minder of meer dan de gemiddelde arbeidsduur per week?



(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Meer	73	94.81 %	
Minder	4	5.19 %	
Aantal respondenten	77		

7. 6b. Hoeveel uur werkt u minder of meer dan de gemiddelde arbeidsduur per week?






(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
1 uur	7	9.09 %	
2 uur	18	23.38 %	
3 uur	8	10.39 %	

4 uur	13	16.88 %	
Meer dan 5 uur	31	40.26 %	
Aantal respondenten	77		





8. 7. In welk(e) dagdeel/dagdelen werkt u?

(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage	
overdag	74	96.10 %	
's avonds	22	28.57 %	
's nachts	2	2.60 %	
In het weekend	19	24.68 %	
Ploegendiensten	1	1.30 %	
Aantal respondenten	77		



9. 8. Hoeveel uur reist u per week voor uw werk/naar de arbeidsplaats?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
1 t/m 4 uur	50	64.94 %	
5 t/m 8 uur	17	22.08 %	
9 t/m 12 uur	7	9.09 %	
Meer dan 12 uur	3	3.90 %	
Aantal respondenten	77		

10. 9a. Bent u op de hoogte van de regelingen in de CAO (bijv. arbeidstijden, vakantie, ADV, overwerktoeslagen, loonschalen)?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	67	87.01 %	
Nee	10	12.99 %	
Aantal respondenten	77		

11. 9b. Bent u op de hoogte van de regelingen voor medewerkers binnen uw bedrijf? (bijv. opleidingen, parttime werken, werktijden, functioneringsgesprekken)

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	52	67.53 %	
Nee	25	32.47 %	
Aantal respondenten	77		

12. 10. Is uw functie helder omschreven?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	62	80.52 %	
Nee	15	19.48 %	
Aantal respondenten	77		

13. 11. Kunt u vrij krijgen op de momenten dat u dat wilt?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	56	72.73 %	
Nee	21	27.27 %	
Aantal respondenten	77		

14. 12. Kunt u uw taken afwisselen?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	59	76.62 %	
Nee	18	23.38 %	
Aantal respondenten	77		



15. 13. Weet u hoe u gezond kan werken, zodat u niet overbelast raakt?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	60	77.92 %	
Nee	17	22.08 %	
Aantal respondenten	77		



16. 14. Kan uw werkplek aangepast worden aan uw mogelijkheden en/of beperkingen?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	49	63.64 %	
Nee	28	36.36 %	
Aantal respondenten	77		



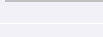

17. 17. Wordt u periodiek medisch gekeurd?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	3	3.95 %	
Nee	73	96.05 %	
Aantal respondenten	76		





18. 18. Verwacht u de komende 3 jaar minder goed uw werk uit te kunnen oefenen?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja, problemen met mijn gezondheid	12	16 %	
Ja, problemen doordat ik niet meer de juiste scholing bezit	2	2.67 %	
Ja, minder motivatie en betrokkenheid	17	22.67 %	
Nee	44	58.67 %	
Aantal respondenten	75		

19. a. Uw kennis en vaardigheden?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Sluiten geheel niet meer aan	2	2.74 %	
Sluiten minder aan	25	34.25 %	
Sluiten beter aan	25	34.25 %	
Sluiten helemaal goed aan	21	28.77 %	
Aantal respondenten	73		

20. b. Uw gezondheidstoestand?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Verslechtert	12	16.22 %	
Blijft gelijk	60	81.08 %	
Verbeterd	2	2.70 %	
Aantal respondenten	74		

21. c. Uw flexibiliteit?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Verslechtert	16	21.62 %	
Blijft gelijk	54	72.97 %	
Verbeterd	4	5.41 %	
Aantal respondenten	74		

22. d. Uw motivatie en betrokkenheid?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Verslechtert	18	24.32 %	
Blijft gelijk	54	72.97 %	
Verbeterd	2	2.70 %	
Aantal respondenten	74		



23. 22. Heeft u samen met uw leidinggevende een ontwikkelingsplan opgesteld?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	23	31.08 %	
Nee	51	68.92 %	
Aantal respondenten	74		




24. 23. Wordt er in u geïnvesteerd? (Bijvoorbeeld; u kunt een opleiding volgen)

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	26	35.14 %	
Nee	48	64.86 %	
Aantal respondenten	74		



25. 24. Wie heeft doorgaans het initiatief bij het volgen van een opleiding?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ik	40	54.79 %	
Mijn werkgever	7	9.59 %	
Gezamenlijk	26	35.62 %	
Aantal respondenten	73		

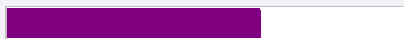

26. 25. Heeft u jaarlijks een functioneringsgesprek waarin uw loopbaanontwikkeling wordt besproken?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	40	54.05 %	
Nee	34	45.95 %	
Aantal respondenten	74		

27. 26. Wordt er rekening gehouden met uw wensen en behoeften? (parttime werken, volgen van een opleiding, flexibele werktijden).

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Ja	46	63.01 %	
Nee	27	36.99 %	
Aantal respondenten	73		

28. 29. Wat motiveert u in uw werk? (kies de 3 belangrijkste redenen)


(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Salaris	45	60.81 %	
Ontwikkeling kennis en vaardigheden	14	18.92 %	
Waardering door anderen	28	37.84 %	
Carrière maken	3	4.05 %	
Plezier in mijn werk	64	86.49 %	
Contacten met collega's	48	64.86 %	
Werkomstandigheden	15	20.27 %	
Goed management	5	6.76 %	
Aantal respondenten	74		

29. 30. Als u drie dingen zou mogen veranderen aan uw werk, wat zou u dan veranderen (maximaal 3 mogelijkheden)?



(Type vraag: Meerkeuze, meer antwoorden)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Werkomstandigheden verbeteren	22	30.14 %	
Manier van werken verbeteren (werkdruk en overwerk verminderen)	49	67.12 %	
(Meer) geld voor opleidingen	8	10.96 %	
Werk en privé beter kunnen combineren	23	31.51 %	
Onbetaald verlof kunnen opnemen	5	6.85 %	
Functie met lagere lichamelijk belasting kunnen kiezen	6	8.22 %	
Functie met lagere psychische belasting kunnen kiezen	4	5.48 %	
(Regelmatig) gesprekken met mijn werkgever over mijn loopbaanontwikkeling	5	6.85 %	
In deeltijd kunnen werken	5	6.85 %	
Flexibiliteit in werktijden	10	13.70 %	
Dichter bij huis kunnen werken	7	9.59 %	
Tijdelijk minder kunnen werken	0	0 %	

Anders, namelijk...	18	24.66 %	
Aantal respondenten	73		







30. Wat is uw geslacht?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
man	62	84.93 %	
vrouw	11	15.07 %	
Aantal respondenten	73		







31. Wat is uw leeftijd?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Jonger dan 21 jaar	0	0 %	
21 t/m 30 jaar	6	8.22 %	
31 t/m 40 jaar	11	15.07 %	
41 t/m 50 jaar	23	31.51 %	
51 t/m 60 jaar	23	31.51 %	
Ouder dan 60 jaar	10	13.70 %	
Aantal respondenten	73		

32. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage	
Basisschool	2	2.74 %	
Voortgezet algemeen onderwijs	7	9.59 %	
LBO (lager beroepsonderwijs)	21	28.77 %	
MBO (middelbaar beroepsonderwijs)	34	46.58 %	
Hoger beroepsonderwijs	7	9.59 %	
Academisch onderwijs	2	2.74 %	
Aantal respondenten	73		

33. Wat is uw woonsituatie?

(Type vraag: Meerkeuze, één antwoord)

Antwoord	Aantal	Percentage
Inwonend/ thuiswonend bij ouder(s)	2	2.74 %
Alleenstaand zonder kinderen	11	15.07 %
Alleenstaand met kinderen	3	4.11 %
Gehuwd/samenwonend zonder kinderen	7	9.59 %
Gehuwd/samenwonend met kinderen	41	56.16 %
Gehuwd/samenwonend, kinderen uit huis	9	12.33 %
Aantal respondenten	73	

Antwoorden op de open vragen van medewerkers

Wat is het belangrijkste knelpunt in uw bedrijf tav uw **functie**?

- medewerking
- tijdnoed
- snelheid waarbij sommige zaken geregeld moeten worden
- info om mijn werk goed uit te voeren komt vaak laat en is vaak onvolledig of onjuist. Hierdoor moet vaak onder grote druk gepresteerd worden
- vervanging die niet van te voren aangevraagd is
- functieomschrijving
- werkdruk
- stress
- de deadline te halen
- communicatie tussen de verschillende afdelingen. Weinig wederzijds respect
- werkdruk
- doorgroeimogelijkheden
- regelmatig te hoge werkdruk (werk moet snel klaar)
- overuren en weekend werken
- lichamelijke belasting en geestelijk periodiek zwaar
- Standaard krijgt men 24 vakantiedagen per jaar, omdat de arbeidsovereenkomst voor 38 uur geldt, maar er 40 uur gewerkt wordt, krijg je per jaar in totaal 36 vrije dagen.
- Planning is moeilijk vanwege de aanvragen die van diverse kanten binnenkomen, die weer niet onderling communiceren
- Geen doorgroei mogelijkheden
- Mensen gemotiveerd te houden om weekenden te werken.
- weinig hulp
- geen knelpunt
- heb geen vaste functie

- deadline
- onderbezet
- stress
- communicatie
- juiste communicatie
- werkdruk
- arbeidsdruk
- zware meubelkarren en pallets
- zwaar werk
- veel overwerken
- Soms, is iets te zwaar voor mij
- Onderbezetting, waardoor werkdruk erg hoog is
- Werkdruk
- Wat mij betreft geen knelpunten, ben zeer tevreden
- Te weinig tijd en teveel bijzaken

Wat is volgens u de gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- betere beloning
- betere calculatie
- versimpeling van regelgeving en werkprocessen
- meer vervanging
- meer loon
- optimaliseren arbeidsproces, efficiency verbeteren
- concentratiewerkplek
- doorlooptijd van een project aan te passen.
Maar dit lukt meestal niet.
- Dit zal heel moeilijk worden, omdat de markt waar wij in zitten (interieurbouw) dit met zicht mee brengt.
- veel meer teambuilding, maar is een erg moeilijke opgave binnen dit bedrijf
- Planning. Maar vaak is dit niet te voorkomen.
- personeel aannemen
- meer personeel of minder werk aannemen
- meer bekwaam personeel in dienst nemen
- is er niet, want het hoort denk ik bij het werk
- Wanneer de arbeidsovereenkomst ook voor 40 uur geldt (met aangepast salaris), krijg je de normale hoeveelheid van 24 vakantiedagen. Naar mijn inziens zijn dat genoeg dagen om vakantie te kunnen nemen en is het niet zo erg wanneer er uren/dagen bijkomen
- betere organisatie / communicatie
- management team verjongen
- Opening beurzen verplaatsen naar later in de week, langere opbouw en afbouw tijden.
- extra mensen
- weet ik niet
- opdrachten eerder doorgeven
- personeel erbij
- regelmatig overleg!
- ondanks drukte en haast op de juiste tijd met elkaar communiceren
- stabiliteit
- meer tijd voor op- en afbouw
- geen idee

- meer samenwerken
- meer personeel of inhuurkrachten
- Zou ik niet weten, met meer man tillen misschien?
- personeel aannemen
- 1 goedkope kracht voor adm. en telefoon

Wat is het belangrijkste knelpunt in uw bedrijf tav uw **werkbelasting**?

- geen schouderklop
- werkdruk
- snelheid werkzaamheden
- psychische druk tav projecten, traagheid processen
- 2 grote pieken in de werkdruk waardoor zaken minder gecontroleerd verlopen
- teveel overuren / weekeinden doorwerken
- stress
- last minute werk doordat info te laat komt
- Werkdruk
- Vaak moeten onderdelen te snel klaar zijn en krijgen we er te weinig tijd voor om het allemaal 100% uit te voeren
- de snelle doorloop en strakke deadlines
- overwerken op zeer korte termijn
- onderbezetting
- overuren en weekend werken
- veel verantwoording en meer met onervaren inhuur
- geen
- Slechte communicatie, geen beleid, geen overleg
- geen probleem
- Veel extra uren, weken van 80/90 uur zijn normaal.
- werkdruk (het moet altijd in een korte periode klaar zijn)
- geen knelpunt
- te zwaar
- betrokkenheid
- te zware materialen
- werkdruk met pieken
- variërend werkaanbod
- te druk
- werkdruk
- de werkdruk
- periodiek erg druk
- ik heb in principe geen knelpunten behalve dan de werkdruk, die maar een paar maanden per jaar is
- te veel stress
- personeel tekort
- vrij zwaar werk
- Vaak de weekenden werken
- werkdruk op kantoor en planning
- Geen

Wat is volgens u de gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- juiste beloning

- beter opgeleide mensen
- versoepeling werkprocessen. Betere aansluiting geautomatiseerde systemen
- dit tijdig in de planning signaleren en hier adequaat op inspelen door inhuren extra personeel en tijdig werk uitbesteden
- meer gemotiveerd / geschoold personeel
- concentratiewerkplek
- wederzijds respect creëren
- Meer tijd van de klant krijgen
- meer tijd geven
- niet te doen in de standbouw
- Altijd tijdsdruk (gisteren klaar)
- beter vooruit kijken en denken
- personeel aannemen
- meer bekwaam personeel in dienst nemen
- weet ik niet
- geen
- Overleg en beleid
- nvt
- Beter spreiding beurzen, op en afbouw tijden
- extra mensen
- weet ik niet
- meer informatie
- lichter materiaal + extra hulp
- niet op te lossen
- stabiliteit
- word van alles aan gedaan door inhuur personeel
- daar is volgens mij geen reëel oplossing voor
- geen stress veroorzaken
- meer personeel
- Beurzen, moeten langer opbouw en afbraak tijden hebben.
- werkvoorbereider aannemen

Wat is het belangrijkste knelpunt in uw bedrijf tav uw loopbaan?

- medewerking
- de chaotische manier van werken
- geen duidelijke visie, vooruitblik
- teveel werk
- teveel overuren
- geen waardering
- flexibele werktijden gelden alleen in het voordeel van het bedrijf
- Niet
- nvt
- wil hogerop
- Salaris
- Soms niet voldoende je ei kwijt kunnen
- ik kan niet verder in mijn functie
- Ik ben de enige op de AF, ik doe daar alles!
- dat er niet te licht tegenaan moet worden gekeken, want het is net zo'n zwaar werk als

een bouwvakker

- te weinig sociaal leven
- Weinig medewerking vanuit bedrijf
- Geen enkele motivatie na 32 jaar!!!
- geen opleiding of doorgroei
- Ik heb een HBO opleiding met inmiddels 2,5 jaar ervaring, maar mijn salaris is daar niet naar.
- teveel verantwoordelijk op een plek waar die eigenlijk niet thuishoort, anderen laten hun verantwoording liggen waardoor ik het maar oppak
- Geen doorgroeimogelijkheden, weinig ruimte voor vernieuwing en opleiding
- Idem als boven
- kom niet verder in mijn loopbaan
- geen knelpunten
- assertiviteit
- - Te eerlijk
- - Machtsstrijd
- - Velen denken alleen aan eigen positie
- leeftijd
- economie en markt niet geschikt om beleidsvisie uit te dragen
- in Nederland te korte opbouwtijd waar de werkdruk steeds hoger wordt
- ik ben 62 en heb geen loopbaan meer
- iets laten maken wat niet kan
- Ik zou misschien best een cursus willen volgen

Wat is volgens u de gewenste oplossing voor bovengenoemd knelpunt:

- betere beloning
- overzichtelijker werken, geen chaos
- bedrijfsvisie, loopbaanontwikkeling kenbaar maken
- andere baan vinden
- beoordelen op inzet en output
- nvt
- medewerking in groei
- Verhogen hiervan
- Je zelf kunnen ontwikkelen
- voor mij persoonlijk zou ik liever minder willen werken tegen inlevering van loon natuurlijk
- Minder overuren + weekenden werken
- Functioneringsgesprekken + werkomstandigheden invoeren
- Betere beloning voor o.a. projectleiders + betere CAO; vallen nu buiten heel veel regelingen
- Hard werken voor weinig!!!
- weet ik niet
- Naar aanleiding van opleiding en ervaring de salarisgroep/trede aanpassen.
- Nogmaals..... BELEID!
- Meer scholing, evenementen, seminars
- Idem als boven
- zou het niet weten
- weet ik niet

- flexibeler zijn in de aanpak
- - andere werkwijze
 - Vakmensen
- na je 60e afbouwmogelijkheid
- meer tijd voor op-afbouw
- VCA leidinggeven
- gewenste machines aanschaffen
- Van de werkgever uit meer tijd voor vrijmaken