

# Gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven

Onderzoek t.b.v. de Museumvereniging naar  
Duurzame inzetbaarheid in de museale sector



Versie: 30 januari 2020

Auteurs: Rianne van Leenen, Marlous Landman, Lisette de Lange  
Solon Management & Organisatie

## Inhoudsopgave

<b>1. Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inleiding .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Werkwijze .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Resultaten per thema .....</b>	<b>11</b>
4.1 Algemene gegevens .....	11
4.2 (Arbeids)mobiliteit .....	12
4.2.1 Fysieke mobiliteit .....	12
4.2.2 Aansluiting kennis en vaardigheden .....	12
4.2.3 Doorstroom in functies .....	13
4.3 Gezondheid en vitaliteit .....	15
4.3.1 Mentale en fysieke eisen .....	15
4.3.2 Leeftijd waarop respondenten met pensioen willen gaan.....	16
4.3.3 Invloed op het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven .....	16
4.3.4 Veerkracht .....	19
4.3.5 Verwachtingen respondenten over gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven 20	
4.4 Cultuur en (persoonlijk)leiderschap .....	21
4.4.1 Middelen die aangeboden worden aan de respondenten om langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven .....	21
4.4.2 Bij wie ligt de verantwoording van duurzame inzetbaarheid? .....	23
4.4.3 De rol van de leidinggevende bij het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven 24	
4.5 Flexibiliteit .....	27
4.5.1 Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden .....	27
4.5.2 Flexibiliteit in diensten .....	30
4.5.3 Taakrotatie .....	31
4.5.4 Deeltijdpensioen .....	31
<b>5 Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>33</b>
5.1 Conclusie .....	33
5.1.1 Conclusies gerelateerd aan het opleidingsniveau .....	33
5.1.2 Conclusies gerelateerd aan de regio van de musea.....	33
5.1.3 Conclusies gerelateerd aan de grootte van de musea .....	34
5.1.4 Conclusies gerelateerd aan de leeftijdscategorie.....	34
5.1.5 Conclusies gerelateerd aan het type functie.....	35
5.1.6 Conclusies gerelateerd aan de werktijden (onregelmatig of regelmatig).....	35
5.1.7 Conclusies gerelateerd aan het aantal werkzame uren .....	36
5.2 Aanbevelingen.....	37
<b>6 Bronvermelding .....</b>	<b>40</b>

## 1. Samenvatting

Musea willen zich gezamenlijk (blijven) inzetten om medewerkers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te houden binnen de sector. Daarom heeft de Museumvereniging samen met Solon management & organisatie onderzoek verricht naar duurzame inzetbaarheid, aan de hand van de volgende thema's: arbeidsmobiliteit, gezondheid en vitaliteit, cultuur en (persoonlijk)leiderschap en flexibiliteit.

### *Arbeidsmobiliteit*

In het kader van het thema "arbeidsmobiliteit" zijn aan de respondenten vragen gesteld over hun fysieke mobiliteit, de aansluiting van kennis en vaardigheden op de werkzaamheden en de doorstroom. Hierbij is onder andere naar voren gekomen dat de reistijd door de meerderheid van de respondenten niet als belastend wordt ervaren (75%). Ook geeft het merendeel van de respondenten aan dat hun kennis en vaardigheden goed aansluiten bij de werkzaamheden. Wel vindt 37% dat ze over meer kennis en vaardigheden beschikken dan nodig is voor de uitvoering van de werkzaamheden, waarbij opvalt dat voornamelijk respondenten met hbo niveau tot deze groep respondenten behoren. De respondenten verwachten wel dat de werkzaamheden in de toekomst meer in overeenstemming gaan komen met de kennis en vaardigheden.

Wanneer gekeken wordt naar de doorstroom binnen de sector, valt op dat er een groot verschil is tussen het percentage respondenten dat aangeeft moeilijk een nieuwe functie te kunnen krijgen bij de huidige werkgever (76%) enerzijds en tussen het percentage dat denkt moeilijk een functie buiten de organisatie te kunnen vinden (38%) anderzijds. In de resultaten is te zien dat het kunnen vinden van een functie buiten de organisatie sterk regio-afhankelijk wordt ervaren. Zo geven respondenten in het Noorden minder vaak aan dat ze het lastig vinden een functie te vinden buiten de huidige werkgever (25%), dan respondenten in het Oosten (47%).

Op de vraag of respondenten nadenken over een andere functie, geeft 1 op de 2 aan hierover na te denken, 1 op de 10 van de respondenten is ook actief op zoek.

### *Gezondheid en vitaliteit*

Onder het thema "gezondheid en vitaliteit" zijn onder andere de veerkracht, de invloed en verwachtingen m.b.t. het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven, en wensen ten aanzien van de pensioenleeftijd van respondenten onderzocht.

Respondenten geven aan dat zij gemakkelijk kunnen voldoen aan de mentale eisen die het werk stelt (92%). Een zeer positieve uitkomst, ook in vergelijking met de resultaten die in de DIX naar voren komen voor wat betreft dit onderwerp (67%, Koopmans & van der Klauw, 2019). Respondenten laten een veerkrachtig beeld zien, waarbij de meerderheid van de respondenten aangeeft goed om te kunnen gaan met spanningen (79%), werkdruk (88%) en tegenslagen (83%).

Wanneer gekeken wordt naar welke belemmeringen respondenten het meest aanwijzen als factoren die het vermogen om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven beïnvloeden, valt op dat 2 op de 3 respondenten werkdruk en werkstress noemen. Vooral respondenten die incidenteel onregelmatig werken, ervaren dit in grote mate als een belemmering. Ook gebrek aan uitdaging in het werk (47%) en langdurig in dezelfde houding werken (45%) wijzen respondenten vaak aan als belemmeringen die het vermogen om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven (negatief) beïnvloeden. De top 3 van meest genoemde belemmeringen op een rijtje:

Belemmering	% respondenten dat het als belemmering ziet
1. Werkdruk en werkstress	65,16%
2. Gebrek aan uitdaging in het werk	47,31%
3. Langdurig in dezelfde houding werken	44,53%

'Spanningen privé' is een belemmering die weinig genoemd wordt. 70% van de respondenten geeft aan deze belemmering niet te ervaren. Hierbij valt op dat jongeren (millennials) vaker aangeven last te hebben van spanningen privé (rond de 50%) dan respondenten in andere leeftijdscategorieën (circa 30% of minder).

34% van de respondenten geeft aan dat er voldoende aandacht is voor het bevorderen van gezondheid en vitaliteit. Een kwart geeft aan dat er onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Hierbij valt het op dat respondenten werkzaam bij kleine musea negatiever antwoordden dan respondenten uit middelgrote of grote musea. Op de vraag "Verwacht je dat je gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunt blijven", antwoordt de meerderheid van de respondenten (62%) dat ze verwachten dit langer dan 5 jaar te kunnen doen. Respondenten geven aan dat er nu iets moet gebeuren om collega's aan het werk te houden (56%), toch geeft een lager percentage (44%) aan ook daadwerkelijk te verwachten dat collega's niet meer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven.

#### *Cultuur en (persoonlijk) leiderschap.*

Binnen het thema "cultuur en (persoonlijk) leiderschap" zijn onderwerpen als de rol van de leidinggevende bij het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven van medewerkers, de middelen die medewerkers hierbij worden aangeboden en de verantwoordelijkheid betreft het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven, behandeld.

De meerderheid van de respondenten (67%) geeft aan dat de werkgever beleid maakt over arbeidsomstandigheden en gezondheid (Arbo). Een lager percentage (45%) van de respondenten vindt dit ook een nuttig middel om langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven. Het omgekeerde is te zien wanneer respondenten gevraagd wordt over de bijdrage van de werkgever aan een gezonde levensstijl van de medewerker (gezonde lunch, sporten); 78% van de respondenten geeft aan dit een nuttige maatregel te vinden, terwijl slechts 27% dit aangeboden krijgt.

Daarnaast geeft de meerderheid aan dat er trainingen en opleidingen worden aangeboden (57%). Een iets lager percentage (42%) geeft aan dat ze merken dat er binnen hun organisatie gesproken wordt over gezond, gemotiveerd en productief blijven werken. 66% vindt het overigens wel belangrijk om te spreken over gezond, gemotiveerd en productief blijven werken. Wel is hierbij opvallend dat de helft van de respondenten (51%) aangeeft geen behoefte te hebben aan meer gesprekken met de leidinggevende over dit onderwerp. Op de vraag hoe vaak medewerkers een gesprek (over gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven) hebben met hun leidinggevende is wisselend geantwoord. Hierbij valt wel op dat respondenten met lbo/vmbo opleidingsniveau, in vergelijking met de andere opleidingsniveaus, vaker geen gesprekken hebben.

Ten aanzien van de vraag waar de verantwoording ligt op het gebied van gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven, de werkgever of werknemer, dan wel gedeeld, antwoordt 66% dat deze verantwoording zowel bij de werkgever, als bij de werknemer ligt.

### *Flexibiliteit*

In dit onderzoek is ook bekeken in hoeverre respondenten bepaalde aspecten die betrekking hebben op de flexibiliteit, zoals taakroulatie, invloed op roosters, deeltijdpensioen en overige arbeidsvoorwaarden, belangrijk vinden voor het gezond, gemotiveerd en productief blijven werken.

Op basis van de antwoorden van respondenten is inzichtelijk gemaakt welke interventies om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven, het meest door respondenten aangeduid worden als belangrijk. Hieruit blijkt dat voornamelijk flexibele werktijden (84%), parttime werken (77%), thuiswerken (66%), invloed op roosters (60%) en het kunnen wisselen in taken (60%) door respondenten benoemd worden.

53% van de respondenten vindt het (zeer) belangrijk extra verlofdagen te kunnen kopen. De mogelijkheid om een sabbatical te kunnen aangaan, wordt ook belangrijk gevonden door 59%. Voornamelijk jongeren (millennials) en respondenten tussen de 35 en 45 jaar vinden dit belangrijk.

Over de mogelijkheden om af te bouwen en/of te stoppen met onregelmatige diensten denkt het merendeel van de respondenten (50%) neutraal. 37% van de respondenten vindt dit wel belangrijk. Daarnaast vindt 60% het belangrijk te kunnen wisselen in taken (takenroulatie), waarbij wederom een verschil tussen de verschillende leeftijdscategorieën opvalt. Voornamelijk jongeren (millennials) hebben hier namelijk behoefte aan (81%).

Tot slot geeft 58% van de respondenten aan het belangrijk te vinden met deeltijdpensioen te kunnen gaan.

Samen met de klankbordgroep zijn aanbevelingen gedaan rondom de volgende thema's:  
Aandacht voor leiderschapsontwikkeling en het cultuuraspect;

- Aandacht voor vitaliteit;
- De kracht van communicatie en herhaling: duurzame inzetbaarheid meer onder de aandacht brengen;  
Aanbieden van interventies die de duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten;
- Inzet van levensfasebewust personeelsbeleid;
- Strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid;
- Aandacht voor mobiliteit, onderzoeken van samenwerking op dit thema.

Vaak zijn er interventies aanwezig waar personeel gebruik van kan maken. Wij adviseren daarom om in één overzicht alle interventies onder de aandacht te brengen. Wat ook duidelijk naar voren komt uit de bijeenkomst met de klankbordgroep is dat gesprekken met medewerkers rondom duurzame inzetbaarheid altijd maatwerk zijn.

## 2. Inleiding

Musea willen zich gezamenlijk (blijven) inzetten voor duurzame inzetbaarheid binnen de sector. De wil om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid blijkt uit het eind 2018 verschenen rapport "Toekomst van werken in een museum" en een tweetal druk bezochte bijeenkomsten voor musea in november 2018 en januari 2019. Ook de vakbonden hebben ten tijde van de cao onderhandelingen laten weten graag hierover door te willen praten en dan vooral vanuit het perspectief van de medewerkers. De Museumvereniging wil dit nader onderzoeken en is in samenwerking met Solon management & organisatie gestart met een onderzoek op basis van een steekproef onder medewerkers werkzaam binnen de museale sector. Het onderzoek is afgebakend voor enkel medewerkers die op grond van een dienstverband werkzaam zijn in een museum. Vrijwilligers, stagiaires en zzp-ers zijn bewust niet betrokken bij het onderzoek.

Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip. Wij hanteren voor dit onderzoek de volgende definitie:

*Het aantrekken van de juiste mensen, het behouden van de juiste mensen en het in beweging brengen van mensen die in al dienst zijn zodat hun talenten blijven aansluiten bij de (veranderende) behoefte van de museale organisaties.*

Binnen de museale sector zien we als extra uitdagingen de steeds krappere wordende arbeidsmarkt, de vergrijzing en het geringe verloop van medewerkers. Tijdens de onderhandelingen voor de nieuwste Museum cao hebben de vakbonden aangegeven graag door te willen praten over het thema duurzame inzetbaarheid. De Museumvereniging heeft toegezegd om hier het voortouw te nemen en een faciliterende rol te spelen. Daarbij is gekozen om een onderzoek uit te voeren onder de medewerkers binnen de sector. Om de sector zelf een stem te geven hierbij is gekozen om met een klankbordgroep te werken, waarvan de deelnemers (HR-)medewerkers uit de sector zijn die tevens zelf hebben aangegeven graag met duurzame inzetbaarheid in de eigen organisatie aan de slag te willen gaan. Deze aanpak vergroot het enthousiasme over het thema en geeft zo een energie die nodig is om het bewustzijn binnen de sector te vergroten en het gevoel van urgentie verder te versterken, zowel bij werkgevers als werknemers. De klankbordgroep is aangevuld met de vakbonden die betrokken zijn bij de Museum cao.

### *Beoogd resultaat onderzoek*

Inzicht in de huidige situatie en wat medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven.

Uiteindelijk leveren het onderzoek en experimenten de sector een lijst van instrumenten op waar musea daadwerkelijk mee aan de slag kunnen gaan. Het moment en het tempo waarin ze dit doen bepalen ze zelf. De resultaten van het onderzoek en de ervaringen met de toepassing van de instrumenten zullen worden gedeeld met de sector. De Museumvereniging zal dit initiëren, bijvoorbeeld op [Museumcontact.nl](http://Museumcontact.nl) of in bijeenkomsten.

### *Samenstelling klankbordgroep*

Gezien het onderzoek en de experimenten heeft de klankbordgroep een brede samenstelling. Bij de samenstelling van de klankbordgroep is rekening gehouden met de grootte van het museum en de geografische spreiding in Nederland. Alle leden zijn deskundig op het terrein van HR. Zij kunnen verder helpen om al bestaande informatie over duurzame inzetbaarheid binnen of buiten de sector inzichtelijk te maken. Tot slot kunnen zij de resultaten van het onderzoek op waarde schatten en daadwerkelijk aan de slag gaan binnen de eigen organisaties. Hun ervaringen zijn leidend voor het verder vormgeven van duurzame inzetbaarheid binnen de museale wereld. Ook vanuit de vakbonden sluiten twee vertegenwoordigers aan, zo ontvangt de klankbordgroep ook vanuit deze hoek en met voorbeelden vanuit andere sectoren input. De opdrachtgever voor het onderzoek is Mirjam Moll, Directeur van de Museumvereniging.

Vanuit de musea nemen aan de klankbordgroep deel:

Merel van Etten (Manager Duurzame Inzetbaarheid, Rijksmuseum) voorzitter/projectleider van de klankbordgroep,  
 Mariska Sturm (Naturalis),  
 Hester Los (Van Gogh Museum),  
 Ernestine Bast (Nemo),  
 Monique Aartsen (EYE),  
 Maartje van der Brugh (Het Scheepvaartmuseum),  
 Jenny Ho (Beeld en Geluid, tot 1 september 2019),  
 Tina Warnar (Teylers Museum),  
 Jeannette Roorda (Drents Museum),  
 Marilyn Jongenelen (Stedelijk Museum Breda).  
 Hanneke de Jonge (Zuiderzeemuseum)

Vanuit de vakbonden:

Louis Otten (CMHF)  
 Christelien de Goede (FNV)  
 Gabriëlla Buisman (CNV)

Vanuit de Museumvereniging:

Gea Wold en Margo Slot

### *Leeswijzer*

Na de samenvatting in hoofdstuk 3 worden in hoofdstuk 4 de resultaten per thema weergegeven. In dit hoofdstuk worden de resultaten daarnaast vergeleken met diverse benchmarks. Dit rapport sluit af met conclusies en aanbevelingen.

*Rianne van Leenen, Marlous Landman, Lisette de Lange  
 Januari 2020, Solon management & Organisatie*



### 3. Werkwijze

#### *Onze aanpak*

De klankbordgroep heeft samen met de Museumvereniging de definitieve opdracht voor het onderzoek opgesteld. Er zijn vervolgens meerdere bijeenkomsten met de klankbordgroep en Solon geweest waarin de vragenlijst en de werkwijze is besproken. Solon heeft een opzet van de vragenlijst gemaakt en deze is aan de leden van de klankbordgroep voorgelegd en uitgebreid tijdens een bijeenkomst besproken. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de definitieve vragenlijst. Het onderzoek is uitgevoerd middels een representatieve steekproef die is opgesteld door onderzoeksbureau SIRM. Dit bureau kent de museumwereld goed en is jaarlijks betrokken bij de uitgave van Museumcijfers. Voor de landsindeling, die we bij de uitvoering van dit onderzoek hebben toegepast, volgt SIRM het CBS:

Noord: *Friesland, Groningen, Drenthe*  
 Oost: *Overijssel, Gelderland, Flevoland*  
 West: *Noord en Zuid Holland, Utrecht en Zeeland*  
 Zuid: *Brabant en Limburg*

Wat betreft de omvang van de musea is de groep verdeeld in musea van drie categorieën.

Klein: Museum waar maximaal € 800.000 per jaar in om gaat en waar minimaal 1 medewerker in dienst is.

Middelgroot: Museum waar tussen € 800.00 en € 3,2 miljoen in om gaat en doorgaans ongeveer 10 medewerkers in dienst.

Groot: Museum waar meer dan € 3,2 miljoen per jaar in om gaat en waar doorgaans meer dan 25 medewerkers in dienst zijn.

Omdat ons onderzoek zich richt op werknemers in dienst bij musea en niet op de vrijwilligers, stagiaires en ZZP-ers, zijn de musea met een begroting kleiner dan 4 ton achterwege gelaten. Deze musea hebben doorgaans veel of alleen vrijwilligers.

#### *Opzet en validiteit van het onderzoek*

Het onderzoek omvat een mix van meerkeuzevragen en waarderingsvragen. Er is een enkele open vraag gesteld. Een deel van de vragen is bewust op gelijke wijze gesteld als in vergelijkbare onderzoeken zoals de DIX, om zo de resultaten te kunnen benchmarken.

De thema's van het onderzoek zijn:

- Algemene gegevens
- (Arbeids)mobiliteit
- Gezondheid en vitaliteit
- Cultuur en (persoonlijk)leiderschap
- Flexibiliteit

De vragenlijst is uitgezet onder een potentiële groep respondenten van circa 4000 medewerkers. Het is echter niet onderzocht of ook alle in de steekproef aangeschreven musea hebben deelgenomen. In totaal is aan 98 musea gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. 25 september 2019 is een mail met de link naar de enquête gedeeld met de directeurs van de musea die zijn opgenomen in de steekproef. Deze hebben vanaf 26 september 2019 de link gedeeld met de medewerkers van hun organisatie.

De eerste periode waarin de enquête uit stond was er nog geen groot aantal respondenten. Het moest even op gang komen. Bij nabellen door de Museumvereniging bleek dat de enquête soms wat later was uitgezet. Er zijn tevens twee reminders rondgestuurd naar de directeurs om de enquête uit te zetten in hun organisatie. De enquête had een looptijd tot 1 november 2019.

De groep respondenten bedraagt 886 medewerkers, waarbij er naar verhouding een mooie spreiding in regio en omvang van de musea te zien is. We hebben de algemene kenmerken van de groep respondenten vergeleken met de groep medewerkers in de sector vanuit de cijfers uit culturele instellingen, en daarbij zien we dat de groep respondenten in kenmerken overeenkomt hiermee en een vergelijkbaar beeld laat zien van de gemiddelde groep medewerkers werkzaam in een museum (zie ook 4.1).

#### *Waarborging anonimiteit*

Om verbanden te kunnen leggen voor het onderzoek zijn er een aantal persoonlijke vragen gesteld, zoals leeftijd, geslacht, afdeling/sector en functie. Deze antwoorden zijn alleen gebruikt voor het leggen van verbanden. Er is op geen enkele wijze op een manier gerapporteerd dat antwoorden te herleiden zijn naar individuen. Alleen de onderzoeksmedewerkers van Solon hebben toegang gehad tot alle ingediende vragenlijsten.

## 4. Resultaten per thema

### 4.1 Algemene gegevens

Mede om een goed beeld te krijgen van de vergelijkbaarheid van de groep respondenten met de totale groep van medewerkers werkzaam in de culturele sector dan wel werkzaam in Nederland, zijn ook de algemene gegevens van de respondenten hiermee vergeleken.

Van het aantal respondenten is 34% man, tegenover 66% vrouwelijke respondenten. Gemiddeld is 60% van de medewerkers binnen culturele instellingen vrouw (Ape, september 2018). De gemeten verhouding is daarmee niet aanzienlijk afwijkend van de gemiddelde man/vrouw verhouding.

In de cultuursector is 37% van de medewerkers onder de 35 jaar, 61% is tussen de 35 en 65 jaar en 2% is 65 jaar of ouder. Deze verhouding is een afspiegeling van de leeftijdsverdeling onder de gehele Nederlandse beroepsbevolking (Ape, september 2018). We zien een vergelijkbare verhoudingen in onderhavig onderzoek. Zo is de respons in dit onderzoek in de leeftijdsklasse tussen 35 en 67 jaar 77%.

De respons van het aantal respondenten wat is aangeschreven op basis van de steekproef, ligt per landsdeel rond de 25%. Alleen West blijft iets achter met 18,8%.

Het aantal respondenten met hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs is 74% van het totaal aantal respondenten. 26% van de respondenten heeft een andere opleiding gevolgd (zoals mbo, havo/vwo of lbo/vmbo).

Wat opvalt is dat 42% van de respondenten bij de huidige werkgever een dienstverband heeft van korter dan 5 jaar. 15% heeft een dienstverband van langer dan 20 jaar bij de huidige werkgever.

58% van de respondenten werkt nog in dezelfde functie als bij aanvang van het dienstverband bij de huidige werkgever. 26% heeft een andere functie, maar werkt wel op dezelfde afdeling. Zoals verwacht, zien we een toename in het aantal functiewisselingen naarmate de respondent een langer dienstverband heeft bij de huidige werkgever. Van de respondenten met een dienstverband langer dan 20 jaar werkt 34% nog in dezelfde functie, tegenover 50% van de respondenten met een dienstverband tot 10 jaar.

60,2% van de respondenten werkt incidenteel of regulier op onregelmatige tijden ('s avonds en in het weekend). Volgens het CBS werkt 65,3% van de Nederlandse bevolking regelmatig of incidenteel op onregelmatige tijden. Dit is dus in lijn met de resultaten van onze respondenten (CBS, 2017).

Respondenten werken vooral bij grote musea (meer dan 3,2 miljoen, 76%) en doen veelal overwegend kantoorwerk (57%). 21% werkt zowel op kantoor als op de vloer en slechts 23% werkt overwegend op de vloer (vooral fysiek inspannende taken). Deze verschillen in de aard van de werkzaamheden onder respondenten moeten worden meegenomen in de interpretatie van de resultaten.

## 4.2 (Arbeids)mobiliteit

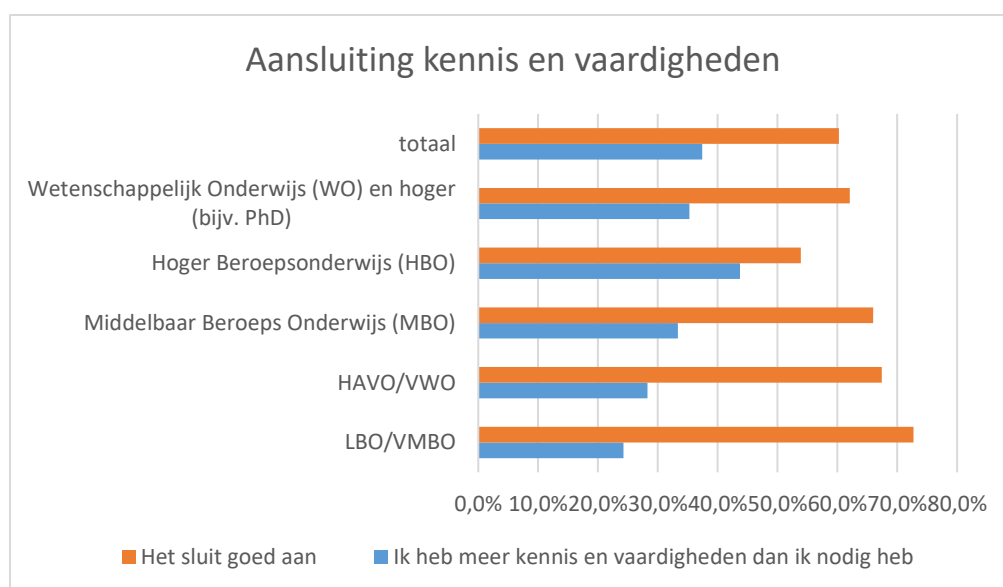
### 4.2.1 Fysieke mobiliteit

Reistijd wordt door 75% van de respondenten niet ervaren als belastend. In de afweging om een nieuwe baan elders te accepteren speelt reisafstand c.q. reistijd voor 38% mee en voor 18% misschien mee in de afweging. Over het algemeen wordt de reistijd dus niet als belastend ervaren onder de respondenten. We zien wel, zoals je ook zou verwachten, dat wanneer de respondent het wel als belastend ervaart, dit naar verhouding een grote rol speelt in de afweging om een baan elders te accepteren.

### 4.2.2 Aansluiting kennis en vaardigheden

Wat betreft kennis en vaardigheden geeft het merendeel aan dat dit goed aansluit bij huidige taken én toekomstige taken en ambities. Wel zien we dat 37% van de respondenten aangeeft meer kennis en vaardigheden te hebben dan nodig is voor de uitvoering van de werkzaamheden. Een groot aantal respondenten werkt naar eigen inzicht dus onder niveau. Dit komt goed overeen met een onderzoek van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2018. Hier is namelijk uit de resultaten gekomen dat 32,6% van de werknemers over meer kennis en vaardigheden beschikken dan nodig. 5,6% van die respondenten geeft aan minder kennis en vaardigheden te bezitten dan nodig (NEA, 2019).

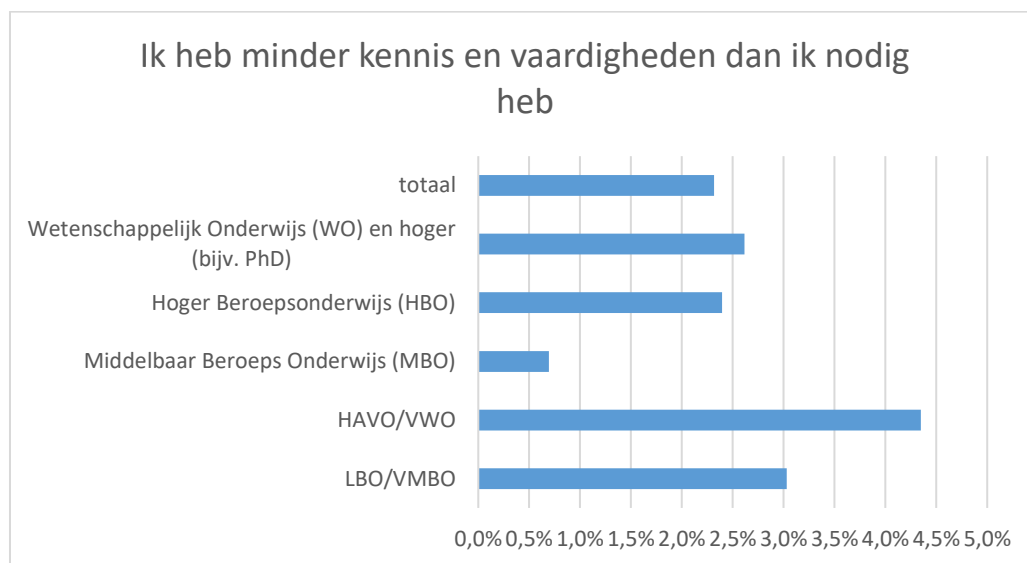
Bij de respondenten van onderhavig onderzoek valt het op dat, zoals inzichtelijk is gemaakt in figuur 1, vooral respondenten op hbo niveau aangeven onder hun niveau te werken (44%). Onder de respondenten met lbo/vmbo niveau ervaart maar 24% dat ze onder hun niveau werken. Het percentage hoogopgeleiden dat dit aangeeft is erg hoog in vergelijking met andere onderzoeken. Volgens de Oeso, de organisatie van ontwikkelde landen, is 15,5% van de in Nederland geboren hoger opgeleiden namelijk overgekwalificeerd voor zijn baan (FD, 2019).



Figuur 1: Aansluiting kennis en vaardigheden per opleidingsniveau

De respondenten verwachten dat de werkzaamheden in de toekomst meer in overeenstemming gaan komen met de kennis en vaardigheden waarover ze vinden te beschikken. In de toekomst verwacht namelijk nog maar 35% van de respondenten op hbo niveau meer kennis en vaardigheden te bezitten dan ze nodig hebben. Op lbo/vmbo niveau is dit zelfs naar 12% gezakt.

Naast meer kennis en vaardigheden, zijn er ook respondenten die aangeven momenteel minder kennis en vaardigheden te bezitten dan ze nodig hebben. Dit zijn vooral respondenten die havo/vwo niveau hebben (4%). In figuur 2 is inzichtelijk gemaakt hoeveel procent van de respondenten per opleidingsniveau dit aangeeft.



Figuur 2: Minder kennis en vaardigheden dan benodigd per opleidingsniveau

#### 4.2.3 Doorstroom in functies

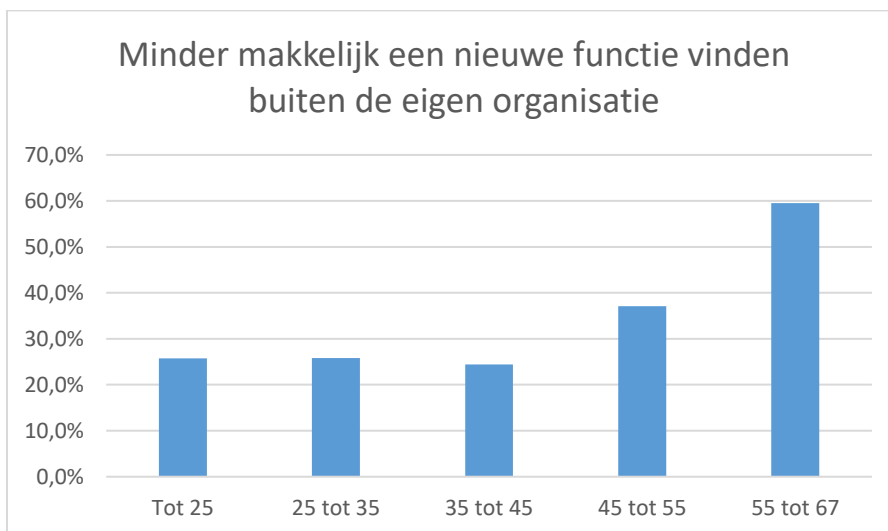
Als we kijken naar de doorstroom binnen de culturele sector valt het op dat 76% van de respondenten aangeeft moeilijk een nieuwe functie te kunnen krijgen bij de huidige werkgever. 38% van de respondenten denkt moeilijk een nieuwe functie buiten de organisatie (extern) te kunnen krijgen. Hier zit een groot verschil tussen. Dit verschil is in de DIX 2018 in veel mindere mate terug te zien. Hierbij gaf 54,6% van de respondenten namelijk aan niet makkelijk een nieuwe baan/functie te krijgen bij de huidige werkgever (Koopmans & van der Klauw, 2019). Bij een andere werkgever gaf 32,6% van de respondenten aan niet makkelijk een nieuwe baan/functie te krijgen (Koopmans & van der Klauw, 2019).

Het valt op dat de mate waarin respondenten verwachten gemakkelijk een functie buiten de huidige organisatie te kunnen vinden, afhankelijk is van in welke regio zij zich bevinden. In het Noorden denkt namelijk 25,4% dat het niet gemakkelijk is een nieuwe functie te vinden buiten het eigen bedrijf. In het Oosten is dit 46,6%. In tabel 1 is dit inzichtelijk gemaakt.

Landsdeel	Helemaal mee eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
<b>Noord (Groningen, Friesland, Drenthe)</b>	15,3%	59,3%	20,3%	5,1%
<b>Oost (Flevoland, Overijssel, Gelderland)</b>	9,0%	44,4%	43,1%	3,5%
<b>Zuid (Noord-Brabant, Limburg)</b>	9,3%	54,7%	30,7%	5,3%
<b>West (Utrecht, Noord-Holland, Zuid-Holland, Zeeland)</b>	12,0%	50,9%	32,1%	5,0%
<b>Totaal</b>	11,5%	50,7%	33,0%	4,8%

Tabel 1: Ik zou gemakkelijk een nieuwe functie kunnen krijgen bij een andere werkgever

Ook verwachten oudere medewerkers minder makkelijk een nieuwe functie te vinden. Tussen de 35 en 45 jaar denkt namelijk 24% moeilijk een nieuwe functie te kunnen krijgen buiten de huidige werkgever. Tussen de 55 en 67 jaar is dit 60%. In figuur 3 is dit overzichtelijk terug te zien. Bij de antwoorden van de respondenten over doorgroei binnen de eigen organisatie zijn deze verschillen minder groot.



Figuur 3: Minder makkelijk een nieuwe functie te vinden buiten de eigen organisatie

Meer dan de helft van de respondenten denkt na over een andere functie (52%) of is actief opzoek (11%) naar een andere functie.

Uit een ander onderzoek onder Nederlandse werknemers is gebleken dat ruim een kwart (27%) van de Nederlandse werknemers actief op zoek is naar een nieuwe baan. Bijna twee derde vindt dat zoiets als baan zekerheid niet meer bestaat (ADP Research Institute, 2016).

Uit datzelfde onderzoek kwam tevens dat 64% van de respondenten open staat voor een nieuwe baan, of er daadwerkelijk naar op zoek is (ADP Research Institute, 2016).

Uit ons onderzoek viel op dat medewerkers met het opleidingsniveau lbo/vmbo over het algemeen niet op zoek zijn naar een andere baan (70%) tegenover 32% bij het hbo.

De leeftijdscategorieën die het meest actief zoeken zijn de categorieën 25 tot 35 jaar (14%) en 45 tot 55 jaar (14%). De respondenten die niet op zoek zijn naar een andere functie en/of er over nadenken, bevinden zich veelal in de leeftijdscategorie 55 tot 67 jaar (52%).

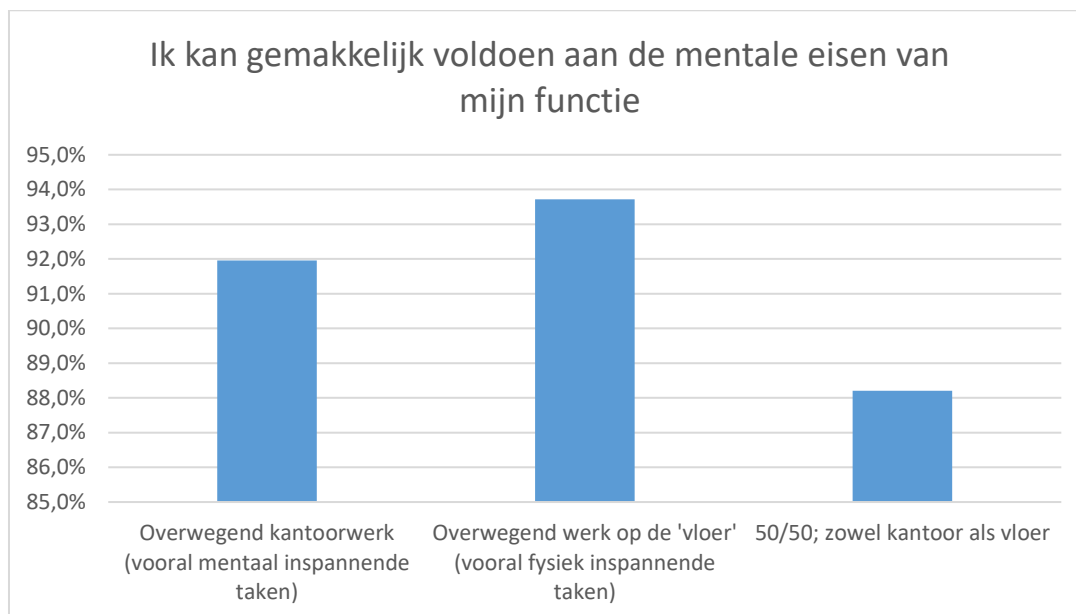
## 4.3 Gezondheid en vitaliteit

### 4.3.1 Mentale en fysieke eisen

92% kan gemakkelijk voldoen aan de mentale eisen die het werk stelt. Dit komt erg goed overeen met een onderzoek van de NEA 2018. Hierbij geeft namelijk 9,8% van de werknemers aan niet gemakkelijk aan de mentale eisen van het werk te kunnen voldoen (NEA, 2019).

In vergelijking met de DIX is dit erg goed. Hier kwam namelijk uit dat 67,2% goed kan voldoen aan de mentale eisen van het werk (Koopmans & van der Klauw, 2019).

Bij ons onderzoek valt het op dat van de respondenten met lbo/vmbo niveau 73% aangeeft gemakkelijk te kunnen voldoen aan de mentale eisen. Dit is bij andere opleidingsniveaus rond de 90%. Ook valt het verschil in type functie op. In figuur 4 is te zien dat van de respondenten die zowel op kantoor als vloer werken 88% kan voldoen aan de mentale eisen.



*Figuur 4: Ik kan gemakkelijk voldoen aan de mentale eisen van mijn functie*

Ook aan de fysieke eisen kan 93% voldoen. Dit komt wederom redelijk goed overeen met het onderzoek van de NEA. Hierbij geeft namelijk 10,1% van de werknemers aan *niet* gemakkelijk aan de fysieke eisen van het werk te kunnen voldoen (NEA, 2019).

Het fysieke aspect scoort in vergelijking met de DIX beter. Hier kwam uit dat 75% van de respondenten goed kan voldoen aan de fysieke eisen van het werk (Koopmans & van der Klauw, 2019).

Bij onderhavig onderzoek geven vooral de respondenten die overwegend fysiek inspannend werk doen aan dat ze minder goed kunnen voldoen aan de fysieke eisen van het werk. Hier geeft namelijk 17% aan hier niet makkelijk aan te kunnen voldoen. Bij kantoorwerk is dit slechts 2% en bij zowel kantoorwerk als werk op de vloer (50/50 verhouding) is dit 10%.

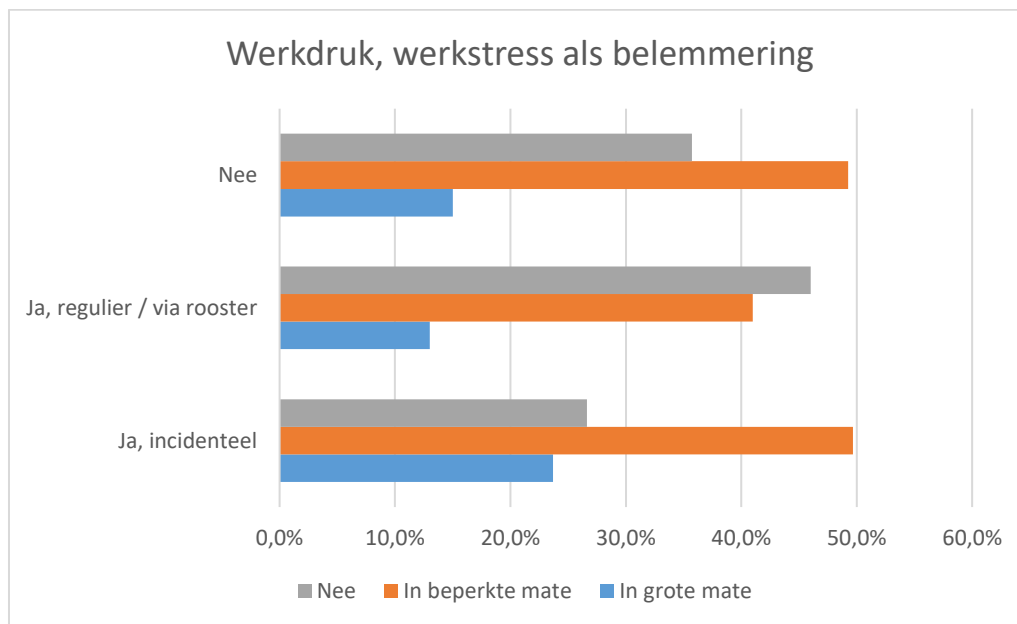
### 4.3.2 Leeftijd waarop respondenten met pensioen willen gaan

De leeftijd tot wanneer mensen denken in staat te zijn en verwachten door te gaan met werken ligt grotendeels vanaf 65 jaar. Wel zien we verschil tussen tot welke leeftijd mensen *denken* te kunnen werken en tot welke leeftijd ze *verwachten* door te moeten werken. Tot 65 jaar denkt nog maar 21% mentaal en fysiek in staat te zijn te werken (79% vindt in meer of mindere mate van niet) terwijl maar 16% verwacht dan al met pensioen te mogen en/of kunnen. Een toelichting die hiervoor regelmatig naar voren komt is gebaseerd op een financieel argument. Dit betekent dat ze wel graag eerder met pensioen zouden willen, maar verwachten dat het financieel niet haalbaar is.

### 4.3.3 Invloed op het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven

*Belemmeringen die van grote invloed zijn op het vermogen om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven*

Met stip op 1 geven respondenten aan dat voornamelijk werkdruk en werkstress invloed hebben op het vermogen van de respondenten om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven (65%). Het gaat hierbij dus om circa 2 op de 3 medewerkers. Hierbij valt, zoals te zien in figuur 5, op dat vooral respondenten die incidenteel onregelmatig werken, dit in grote mate als een belemmering ervaren.



Figuur 5: Werkdruk, werkstress

In een ander onderzoek van TNO, is gevraagd naar de "werkdruk en werkstress" binnen de sector Zorg en Welzijn en de sector Onderwijs. Binnen de sector Zorg en Welzijn gaf in 2017 60,5% van de respondenten aan dat werkdruk en werkstress van invloed is op hun inzetbaarheid. In de sector onderwijs bedraagt dit percentage 69,2% (TNO, 2019).

Op nummer 2 staat "gebrek aan uitdaging in het werk" (47%) gevolgd door "langdurig in dezelfde houding werken" (45%) als factoren die invloed hebben om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven.



De top 3 van meest genoemde belemmeringen op een rijtje:

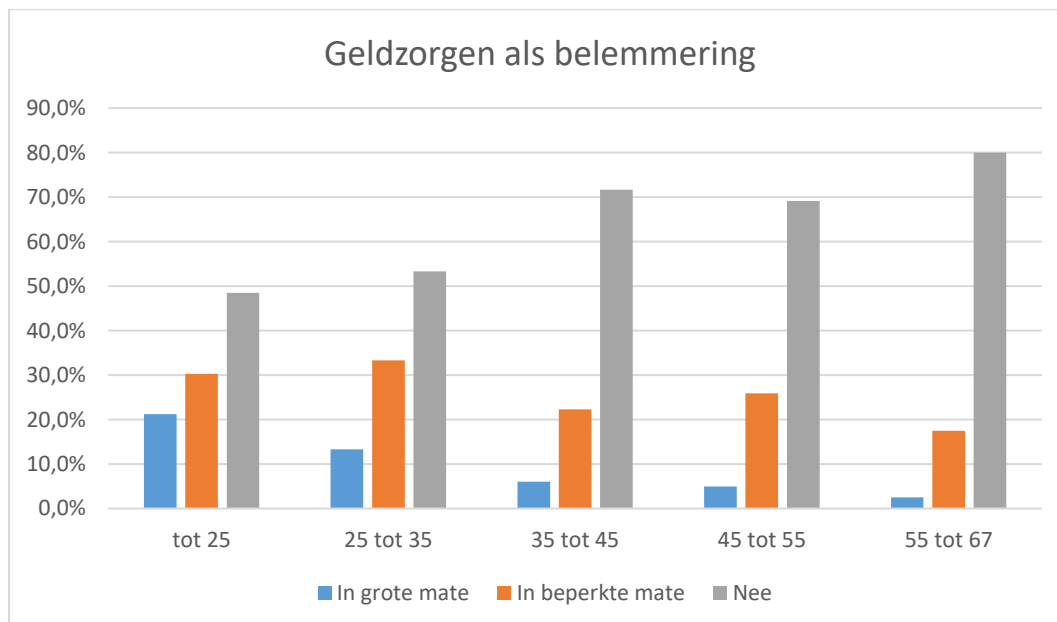
Belemmering	% respondenten dat het als belemmering ziet
1. Werkdruk en werkstress	65,16%
2. Gebrek aan uitdaging in het werk	47,31%
3. Langdurig in dezelfde houding werken	44,53%

*Belemmeringen die van minder grote invloed zijn op het vermogen om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven*

In iets mindere, maar nog steeds aanzienlijke mate zien we vervolgens factoren terugkomen die gerelateerd zijn aan de directe collega's en de leidinggevende van de respondent, zoals het werken met een collega die slecht functioneert (43%), het onnodig overleggen/vergaderen met collega's (41%) en het werken met een slecht functionerende leidinggevende (37%). Storingen van apparatuur (33%), beperkte motivatie (34%), onnodig veel administratie (32%) en geldzorgen (31%) worden ook relatief vaak als redenen genoemd voor een afname in de mate dat respondenten gezond, gemotiveerd en productief kunnen blijven werken.

Als we kijken naar de belemmering "Het werken met een collega die slecht functioneert" zien we dat medewerkers van de groep respondenten die 50/50; zowel op kantoor als op de vloer werken men hier het meeste last van heeft (53% versus 43% of minder bij de 2 andere groepen).

Bij de belemmering "geldzorgen", valt het op dat vooral de leeftijdscategorie tot 25 jaar (millennials) en de categorie 25 tot 35 jaar dit ervaart.



Figuur 6: Geldzorgen

### Vergelijking met de DIX

Opvallend is dat al deze percentages sterk verschillen met de DIX (Koopmans & van der Klauw, 2019).

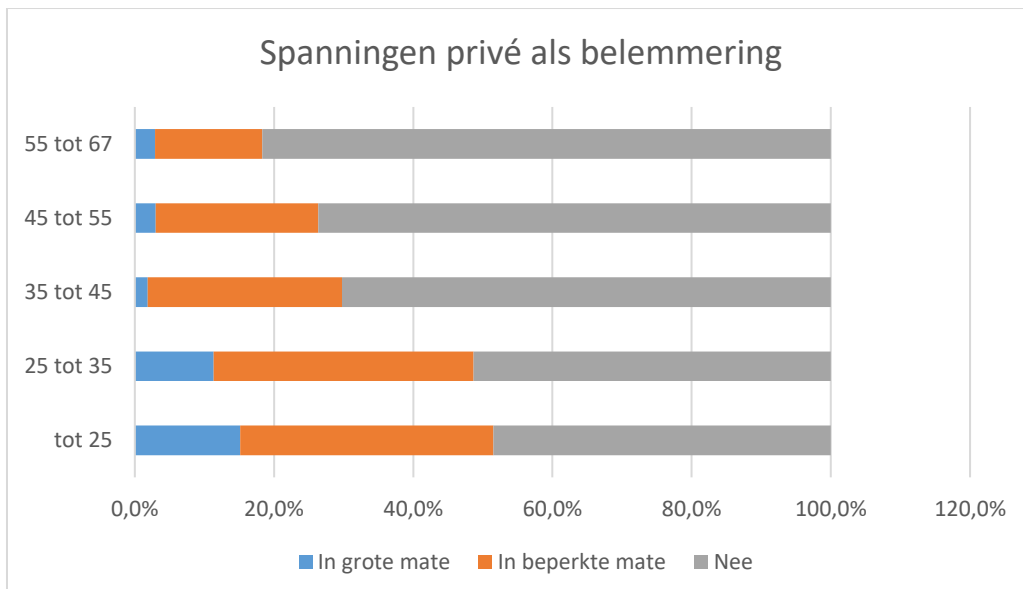
In tabel 2 is het verschil weergegeven hoe vaak respondenten over een aantal belemmeringen zeggen dat het *niet belemmerend* werkt volgens onderhavig onderzoek en volgens de DIX.

Omschrijving van de belemmering	% onderzoek dat dit NIET belemmerend vindt	% uit DIX dat dit NIET belemmerend vindt
<b>Collega die slecht functioneert</b>	57,40%	87,30%
<b>Onnodig veel overleg/vergaderen</b>	59,31%	88,40%
<b>Leidinggevende die slecht functioneert</b>	63,26%	88,90%
<b>Storingen van apparatuur</b>	66,67%	82,50%
<b>Beperkte motivatie</b>	65,75%	92,50%
<b>Onnodig veel administratie</b>	68,14%	81,80%
<b>Geldzorgen</b>	69,32%	95,90%

Tabel 2: Vergelijking belemmeringen met DIX

### Andere belemmeringen

Spanningen privé is een belemmering die weinig genoemd werd. 70% van de respondenten gaf namelijk aan deze belemmering niet te ervaren. Hierbij viel echter wel het verschil in leeftijdscategorieën op. Binnen de leeftijdsgroep tot 25 jaar (millennials) gaf namelijk maar 49% aan deze belemmering niet te ervaren. Binnen de leeftijdsgroep 25 tot 35 jaar bedroeg dit percentage 51%. Bij alle andere leeftijdscategorieën ligt dit percentage, zoals te zien in figuur 7 boven de 70%. De millennials laten dus duidelijk een verschil hierbij zien.



Figuur 7: Spanningen privé

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat de verschijnselen van stress bij millennials ook in cijfers terug te zien zijn. Driekwart van de millennials heeft namelijk stress- en burn-outklachten. Jonge werknemers voelen zich daarnaast het vaakst vermoeid door het werk (19,5%) en gejaagd (24%). Naast het werk moet ook het privé leven van millennials zinvol

zijn. Jonge mensen hebben het namelijk niet alleen druk door een volle agenda, maar ze hebben ook continu een taak van het ultiem 'zichzelf moeten zijn' en hun hart volgen. Alles wat ze doen moet zinvol zijn en waarde toevoegen. Dit kan dus stress en spanningen veroorzaken (Bos, 2019).

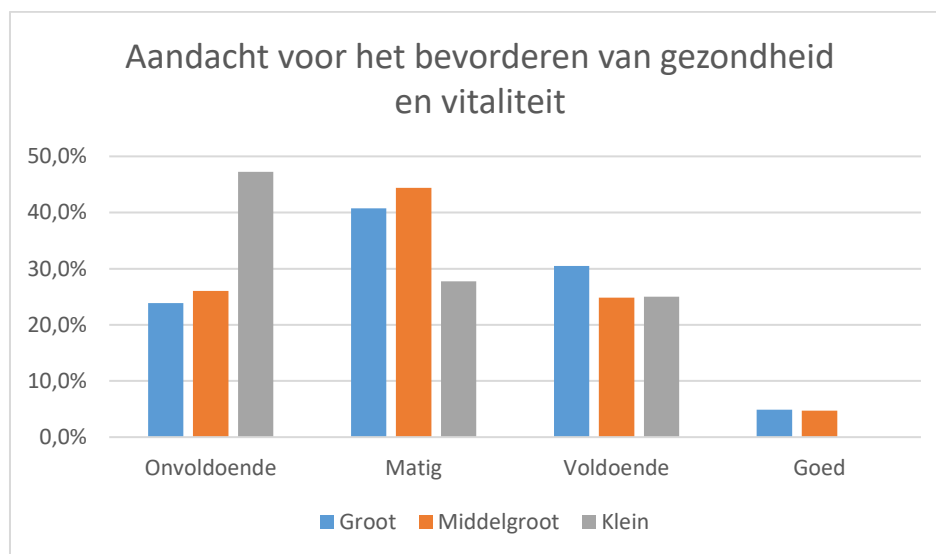
Naast bovengenoemde belemmeringen hebben 66 respondenten een ander antwoord ingevuld. Een aantal voorbeelden die we hierbij meerdere malen tegen kwamen waren: slechte communicatie, te hiërarchisch en het hebben van seizoen contracten (dit soort contract geeft stress en geldzorgen).

#### 4.3.4 Veerkracht

De respondenten laten in het onderzoek een veerkrachtig beeld zien. De meerderheid geeft namelijk aan goed om te kunnen gaan met spanningen (79%), werkdruk (88%) en tegenslagen (83%). Deze percentages komen goed overeen met de DIX.

Hierin geeft namelijk 12,9% van de respondenten aan niet goed om te kunnen gaan met spanning, 9,6% niet goed met druk en 15,7% niet goed met tegenslagen (Koopmans & van der Klauw, 2019).

Binnen de organisaties is volgens respondenten onvoldoende (25%) of matige (41%) aandacht voor het bevorderen van gezondheid en vitaliteit. 34% vindt dit wel voldoende of goed. Hoe de respondenten binnen de verschillende soorten musea hier naar kijken is terug te zien in figuur 8. Hierbij valt het op dat respondenten uit kleine musea negatiever zijn over dit onderwerp dan respondenten uit middelgrote of grote musea.

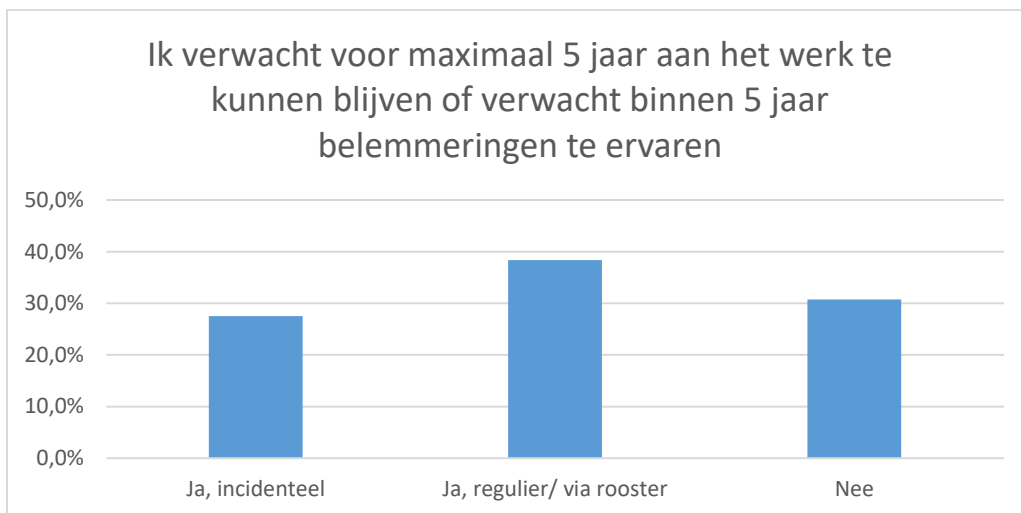


*Figuur 8: Aandacht voor het bevorderen van gezondheid en vitaliteit per grootte van de musea*

### 4.3.5 Verwachtingen respondenten over gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven

Op de vraag "Verwacht je dat je gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunt blijven", antwoordde 17% dat ze binnen 5 jaar belemmeringen verwachten te ervaren. 14% verwacht nog maximaal 5 jaar gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven. 62% verwacht dat voor langer dan 5 jaar.

De grootste groep respondenten die aangeven voor maximaal 5 jaar gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven of die verwachten al binnen 5 jaar belemmeringen te ervaren, is de groep die regulier onregelmatig werkt. Dit is namelijk 38% tegenover 28% van de respondenten die incidenteel onregelmatig werken en 31% die nooit onregelmatig werken. Dit is terug te zien in figuur 9.



*Figuur 9: Respondenten die verwachten voor maximaal 5 jaar gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven of die binnen 5 jaar belemmeringen verwachten te ervaren*

Respondenten geven veelal wel aan zelf actief bezig te zijn om gezond, gemotiveerd aan het werk te kunnen blijven. 85% van de respondenten geeft aan hier al mee bezig te zijn en 6% is voornemens dit te gaan doen.

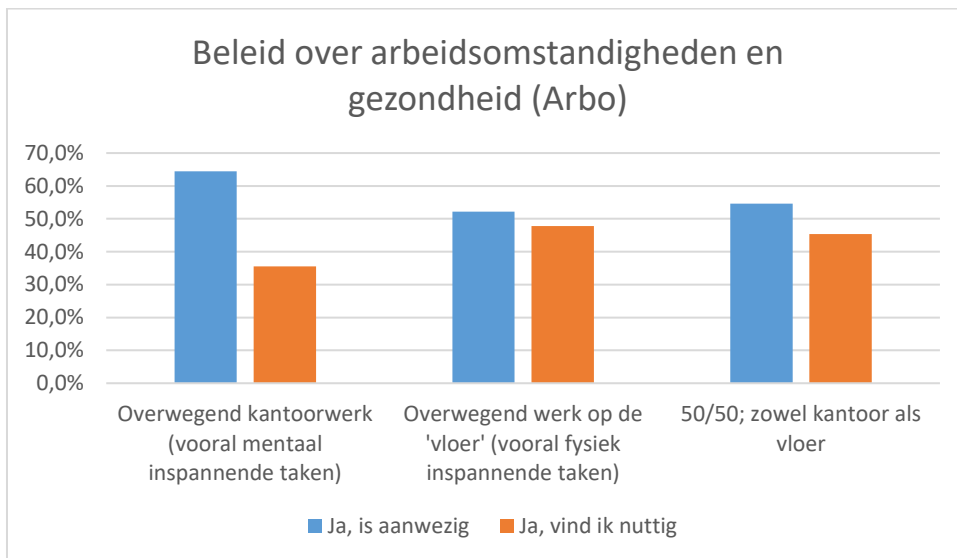
Een meerderheid (56%) vindt dat er nu iets moet gebeuren om ervoor te zorgen dat collega's gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven. Terwijl 65% wel verwacht dat deze collega's nu en in de toekomst aan het werk kunnen blijven. Deze uitkomsten komen dus niet helemaal met elkaar overeen. Er geven meer respondenten aan dat er nu iets moet gebeuren om collega's aan het werk te houden (56%), dan dat ze denken dat collega's niet meer aan het werk kunnen blijven (44%).

Ook geven veel respondenten aan dat ze geen grote problemen voorzien bij collega's om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven in de toekomst (70%).

## 4.4 Cultuur en (persoonlijk)leiderschap

### 4.4.1 Middelen die aangeboden worden aan de respondenten om langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven

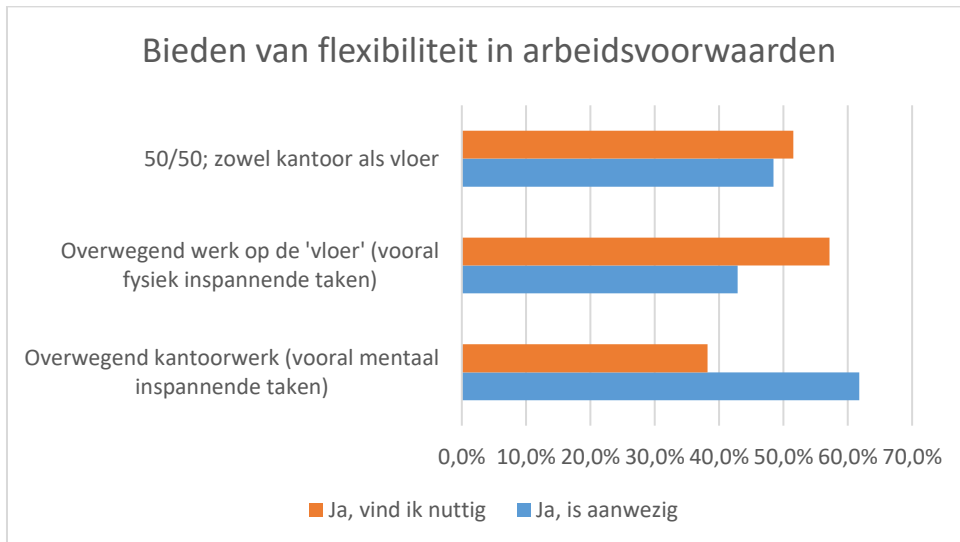
De meerderheid van de respondenten (67%) geeft aan dat de werkgever beleid maakt over arbeidsomstandigheden en gezondheid (Arbo). Gemiddeld vindt 45% van de respondenten dit een nuttig middel. Hierbij valt het op dat vooral de respondenten die fysiek inspannend werk doen, dit nuttig vinden. Binnen die groep geeft zelfs 48% aan dat ze dit nuttig vinden.



Figuur 10: Beleid over arbeidsomstandigheden en gezondheid (Arbo)

Ook geeft de meerderheid aan dat er trainingen en opleidingen aangeboden worden (57%). Hiervan vindt 56% het nuttig. Wederom valt het hierbij op dat respondenten die fysiek inspannend werk doen dit het nuttigst vinden (57%) in vergelijking met 46% van respondenten die kantoorwerk doen en 52% van respondenten die zowel kantoorwerk als werk op de vloer doen. Als we kijken naar welke respondenten aangeven dat dit middel aanwezig is, scoren de respondenten die fysiek inspannend werk doen echter het laagst met 44%.

Tot slot geeft de meerderheid aan dat er flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden geboden wordt (63%). Dit vindt 51% nuttig. Ook bij dit punt is echter het verschil tussen respondenten die kantoorwerk doen en respondenten die fysiek inspannend werk doen groot. Zoals in figuur 11 te zien is, is dit het meest aanwezig bij respondenten die kantoorwerk doen terwijl respondenten die fysiek inspannend werk doen dit het nuttigste vinden.



Figuur 11: Bieden van flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden (zoals verlofregelingen, werktijden, thuiswerken)

Een deel van de respondenten geeft aan dat ze merken dat er binnen hun organisatie gesproken wordt over gezond, gemotiveerd en productief blijven werken (42%). Dit is minder dan de helft, terwijl 66% van de respondenten dit wel een belangrijk onderwerp vindt. Bij coaching is dit ook het geval. 40% van de respondenten krijgt dit aangeboden terwijl 68% het nuttig vindt. Ook bij het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden (interne stages, projectdeelname, jobcrafting) zien we dit terug. 41% van de respondenten geeft namelijk aan dat dit mogelijk is, terwijl 68% het nuttig vindt. We kunnen dus concluderen dat de respondenten het spreken over gezond, gemotiveerd en productief blijven werken alsmede de mogelijkheid tot coaching te ontvangen en ontwikkelmogelijkheden over het algemeen belangrijk vinden, maar dat dit relatief weinig wordt aangeboden door de werkgever. In tabel 3 is dit overzichtelijk weergegeven.

Middel	% nuttig	% aanwezig
Spreken over gezond, gemotiveerd en productief blijven werken	65,99%	42,24%
Coaching	67,69%	40,23%
Aanbieden van ontwikkelmogelijkheden (interne stages, projectdeelname, jobcrafting)	67,77%	40,53%

Tabel 3: Middelen om langer gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven

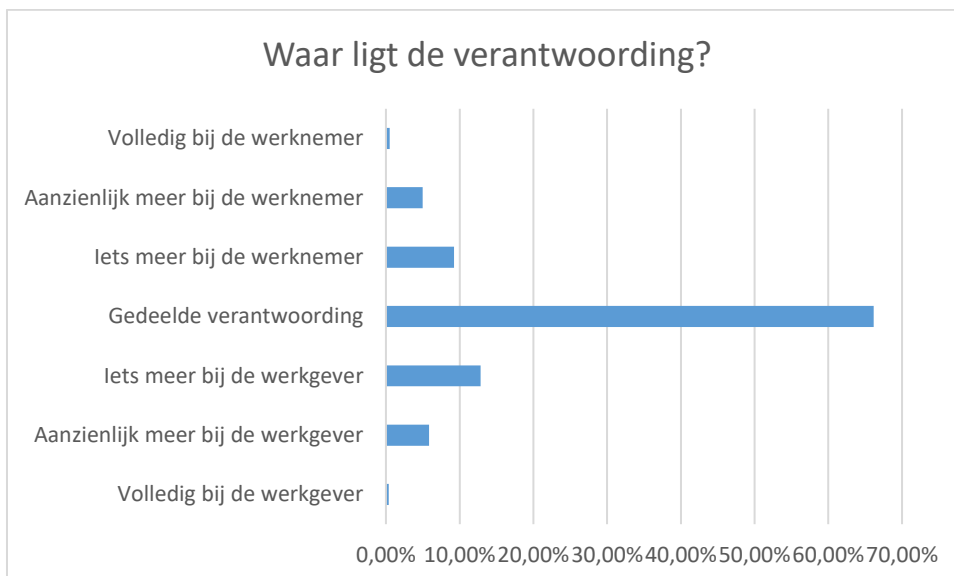
Bij het bieden van een bijdrage aan een gezonde leefstijl (gezonde lunch, sporten) geeft slechts 27% van de respondenten aan dat dit aanwezig is. Wel vindt 78% van de respondenten dit nuttig. 27% van de werkgevers bieden dit dus aan terwijl 78% van de respondenten het een nuttig aspect vinden. Daarbij wordt wel opgemerkt dat ervaringen van diverse organisaties zijn dat als er wel dergelijke faciliteiten worden geboden, er relatief weinig gebruik van wordt gemaakt.

Op de vraag "wat doe je zelf om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven?" gaven veel respondenten de antwoorden aandacht voor een gezonde leefstijl (87%), het antwoord aandacht balans werk-privé (83%) en het antwoord meegaan met veranderingen in mijn werk (71%).

In mindere mate werden de antwoorden opleiding of training volgen (38%), coaching (19%), ontwikkelmogelijkheden benutten op het werk (44%), aangepast werk accepteren (20%) en vakliteratuur bijhouden (44%) gegeven. 2% van de respondenten gaven als antwoord dat ze niets doen en dat ze hier niet bewust mee bezig zijn.

#### 4.4.2 Bij wie ligt de verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid?

De vraag is gesteld waar de verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid ligt. Een meerderheid (66%) van de respondenten gaf hierbij aan dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is. 19% van de respondenten vindt dat de verantwoordelijkheid iets meer of aanzienlijk meer bij de werkgever ligt. Ook vindt 0,4% dat de verantwoordelijkheid volledig bij de werkgever ligt. Tot slot vindt 15% dat de verantwoordelijkheid daarentegen juist iets meer, aanzienlijk meer of volledig bij de werknemer ligt (Figuur 12).

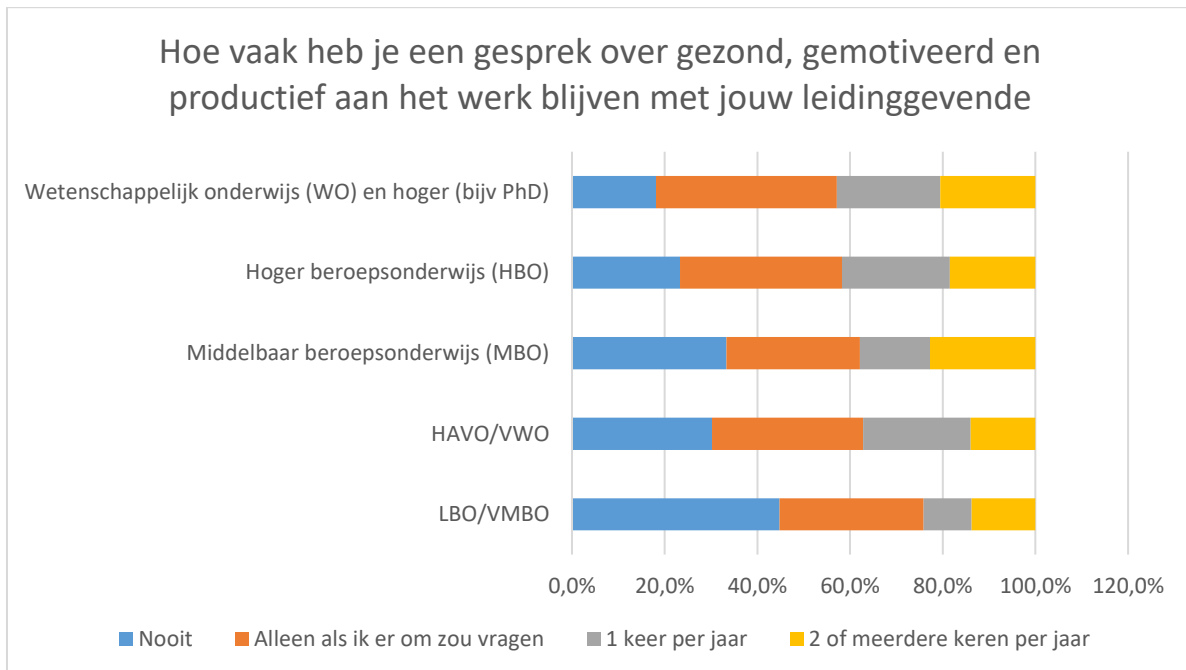


Figuur 12: Waar ligt de verantwoordelijkheid?

In de dix werd de volgende stelling aan de respondenten voorgelegd "Ik vind dat ik zelf verantwoordelijk ben voor mijn inzetbaarheid" hierop antwoordde 60,6% van de respondenten helemaal mee eens. Hierbij geven respondenten dus, anders dan bij ons onderzoek, meer aan dat de verantwoordelijkheid bij de werknemer ligt (Koopmans & van der Klauw, 2019).

#### 4.4.3 De rol van de leidinggevende bij het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven

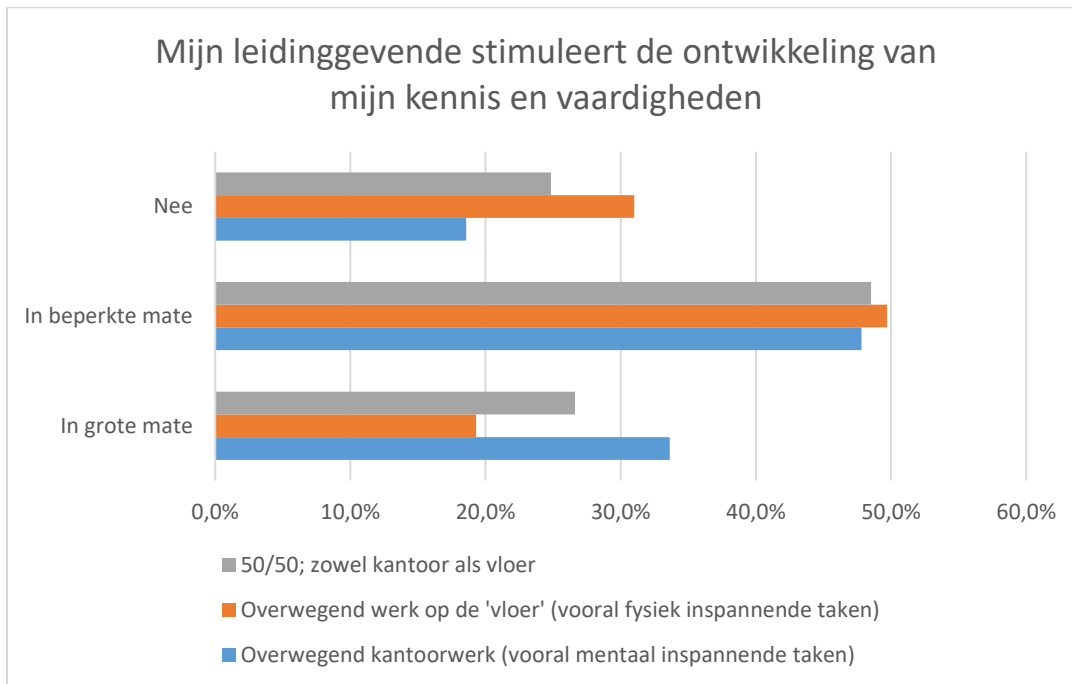
Op de vraag hoe vaak medewerkers een gesprek (over gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven) hebben met hun leidinggevende werd wisselend gereageerd. 24% antwoordde hierop nooit, 35% reageerde met alleen als ik er om zou vragen, 21% één keer per jaar en 20% antwoordde 2 of meerdere keren per jaar. Hierbij valt het op dat respondenten met lbo/vmbo als opleidingsniveau, in vergelijking met de andere opleidingsniveaus, vaker geen gesprekken hebben. In figuur 13 is dit terug te zien.



*Figuur 13: hoe vaak heb je een gesprek over gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven met jouw leidinggevende?*



Als we naar de antwoorden kijken op de vragen over wat de rol van de leidinggevende bij het gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven is, zien we dat de antwoorden ook hier erg uiteenlopend zijn. Op de stelling "mijn leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van mijn kennis en vaardigheden" antwoordt 29% van de respondenten in grote mate, 48% in beperkte mate en 23% nee. Bij deze vraag valt, zoals te zien in figuur 14, wederom op dat medewerkers die fysiek inspannend werk doen (31% antwoordt "nee") dit minder ervaren dan medewerkers die overwegend kantoorwerk doen (19% antwoordt "nee").

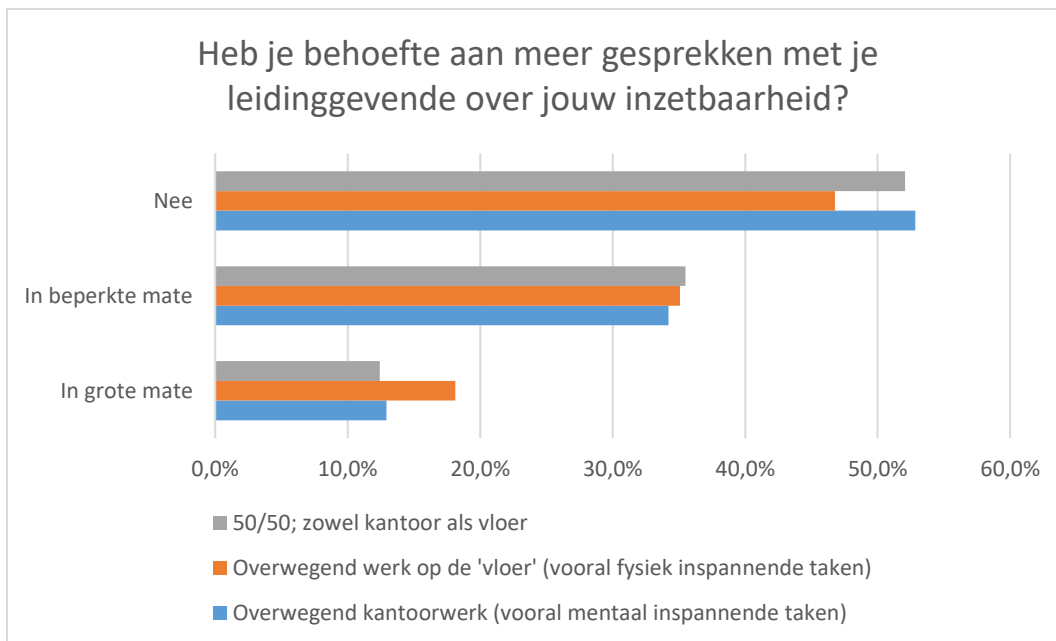


*Figuur 14: Mijn leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van mijn kennis en vaardigheden*

Bij de stelling "mijn leidinggevende maakt met mij maatwerkafspraken over mijn inzetbaarheid" antwoordt 29% in grote mate, 38% in beperkte mate en 33% nee. Hierbij valt het op dat juist met de groep respondenten tot 25 jaar, veel maatwerk afspraken gemaakt worden, 52% van de respondenten tot 25 jaar (millennials) antwoordt hierbij namelijk in grote mate. Bij de oudere medewerkers worden hier juist minder maatwerkafspraken over gemaakt. In de groep respondenten van 55 tot 67 jaar antwoordt namelijk maar 26% dat dit in grote mate gebeurt.

Bij de stelling "afspraken die over mijn inzetbaarheid worden gemaakt worden nagekomen" antwoordt 50% in grote mate, 34% in beperkte mate en 16% nee.

Tot slot antwoord op de stelling "Heb je behoefte aan meer gesprekken met je leidinggevende over jouw inzetbaarheid" antwoordt 14% in grote mate, 35% in beperkte mate en 51% nee. Ook bij deze stelling zien we een (beperkt) verschil tussen de antwoorden van respondenten die vooral fysiek inspannend werk en respondenten die vooral kantoorwerk doen (zie figuur 15).



*Figuur 15: Heb je behoefte aan meer gesprekken met je leidinggevende over jouw inzetbaarheid?*

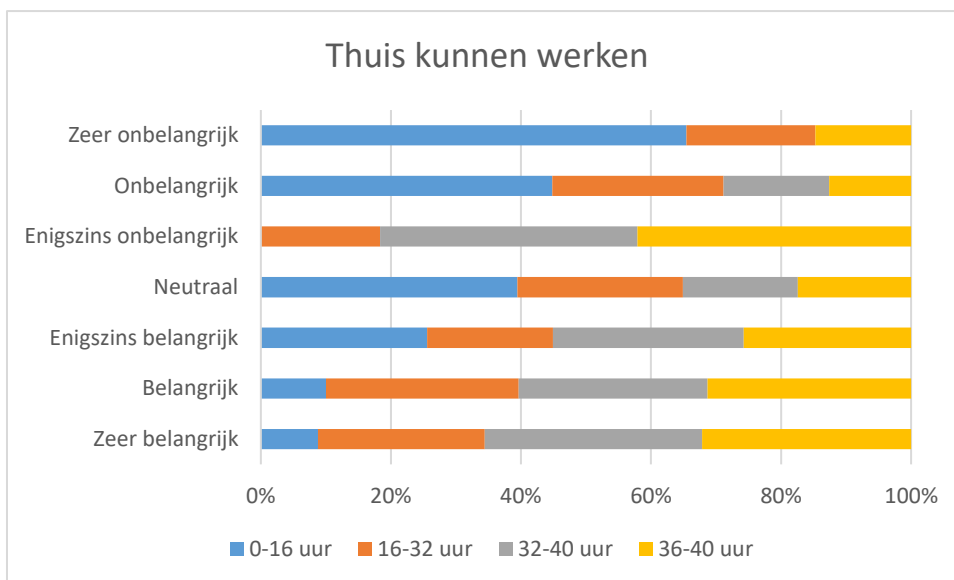
Ook is er bij deze stelling een (beperkt) verschil te zien in respondenten die op onregelmatige tijden werken en respondenten die niet op onregelmatige tijden werken. Van de respondenten die regulier/via rooster onregelmatig werken antwoordt namelijk 47% dat ze geen behoefte hebben aan meer gesprekken met hun leidinggevende. Van de respondenten die niet op onregelmatige tijden werken heeft 56% hier geen behoefte aan.

## 4.5 Flexibiliteit

### 4.5.1 Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden

Het merendeel van de respondenten vindt flexibele werktijden enigszins belangrijk (19%), belangrijk (36%) of zeer belangrijk (29%). 12% is hier neutraal over.

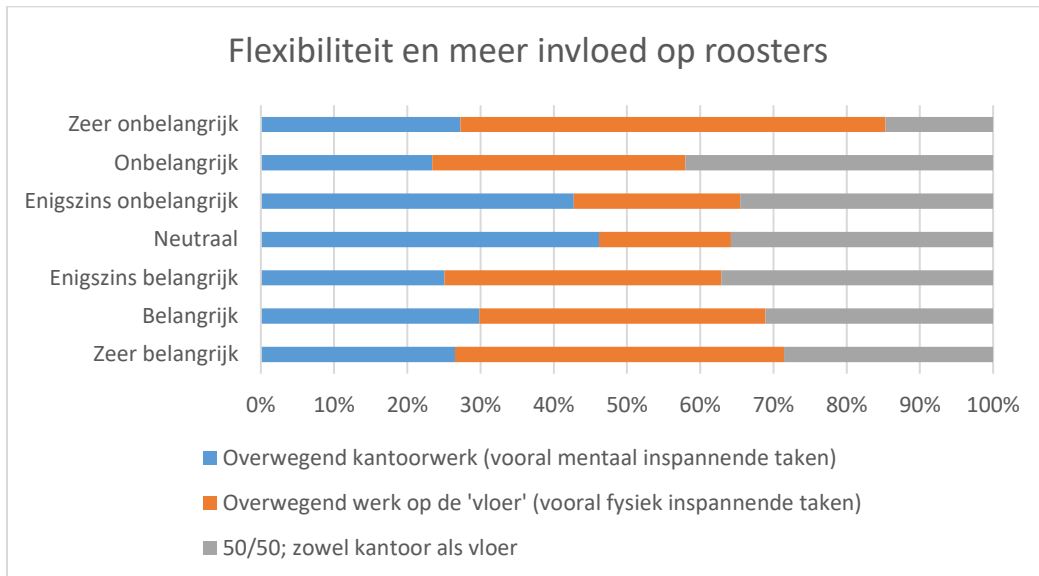
Thuis kunnen werken vindt het merendeel ook enigszins belangrijk (18%), belangrijk (28%) of zeer belangrijk (21%). 19% is hier verder neutraal over, 3% enigszins onbelangrijk, 8% onbelangrijk en 3% zelfs zeer onbelangrijk. Vooral de respondenten die overwegend kantoorwerk doen vinden dit belangrijk. 30% van de respondenten die kantoorwerk doen vinden dit namelijk zeer belangrijk tegenover 2% van de respondenten die vooral fysiek inspannend werk doen. Ook vinden vooral de respondenten die veel uren werken dit belangrijk. Van de respondenten die 32-40 uur werken vindt namelijk 25% dit zeer belangrijk tegenover 7% van de respondenten die 0-16 uur werken. Dit is terug te zien in figuur 16.



Figuur 16: Thuis kunnen werken

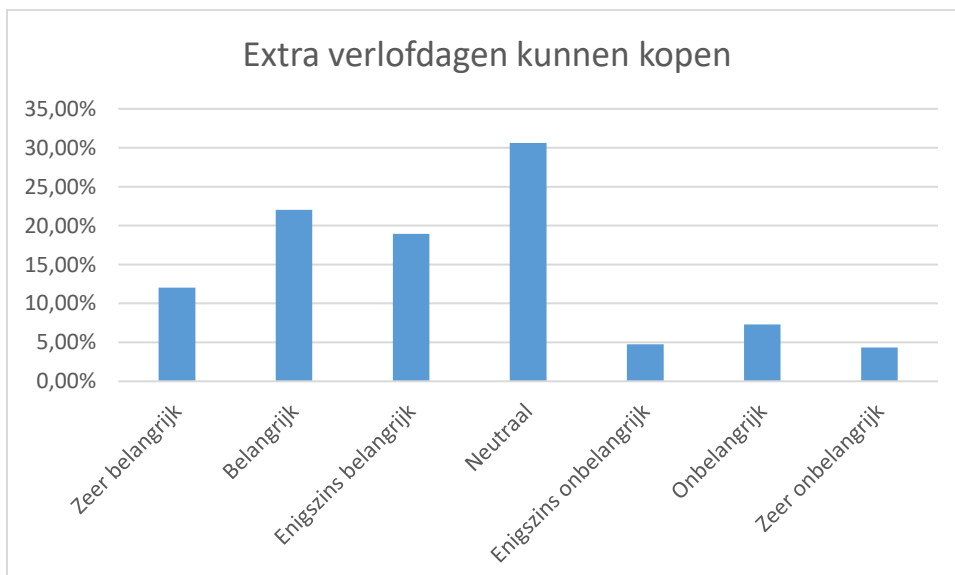
Parttime kunnen werken vindt 33% zeer belangrijk, 32% belangrijk, 11% enigszins belangrijk, 15% neutraal, 2% enigszins onbelangrijk, 3% onbelangrijk en 3% zeer onbelangrijk.

Flexibiliteit en meer invloed op roosters wordt door 14% van de respondenten als zeer belangrijk gevonden, 30% vindt dit belangrijk, 16% enigszins belangrijk en 34% is hier neutraal over. Zoals te zien in figuur 17 vinden vooral de respondenten die fysiek inspannend werk doen dit belangrijk. In totaal vindt namelijk 77% van de respondenten die fysiek inspannend werk doen dit zeer belangrijk, belangrijk of enigszins belangrijk. Van de respondenten die overwegend kantoorwerk doen is dit 54% en van de respondenten die zowel kantoorwerk als werk op de vloer doen 62%.



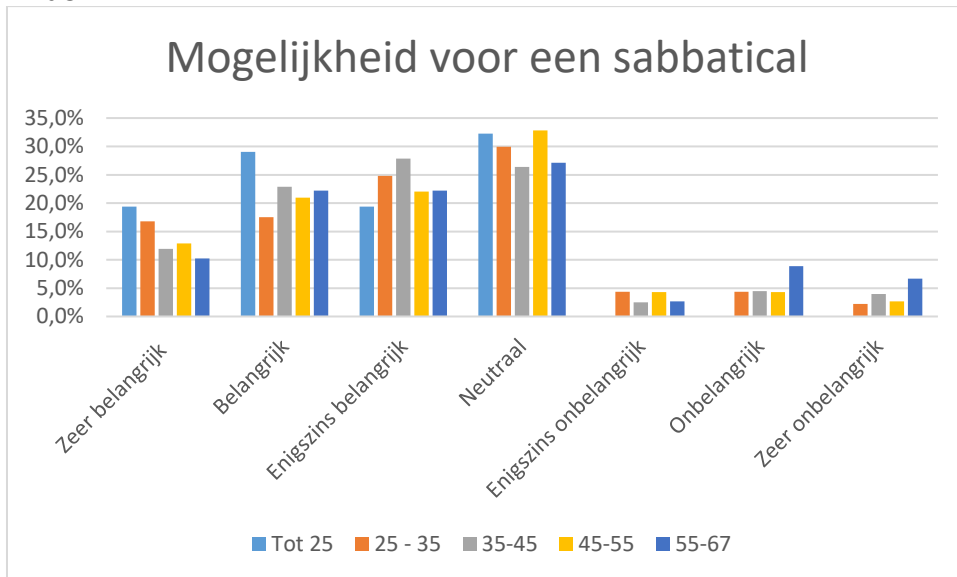
Figuur 17: Flexibiliteit en meer invloed op roosters

Extra verlof dagen kunnen kopen vindt, zoals te zien in figuur 18, 12% van de respondenten zeer belangrijk, 22% belangrijk, 19% enigszins belangrijk, 31% neutraal, 5% enigszins onbelangrijk, 7% onbelangrijk en 4% zeer onbelangrijk.



Figuur 18: Extra verlofdagen kunnen kopen

De mogelijkheid voor een sabbatical vindt 13% zeer belangrijk, 22% belangrijk, 24% enigszins belangrijk, 29% neutraal, 3% enigszins onbelangrijk, 6% onbelangrijk en 4% zeer onbelangrijk. Opvallend hierbij is dat, zoals te zien is in figuur 19, vooral respondenten in de leeftijdscategorie tot 25 jaar (millennials) of in de leeftijdscategorie 35-45 jaar dit belangrijk vinden.



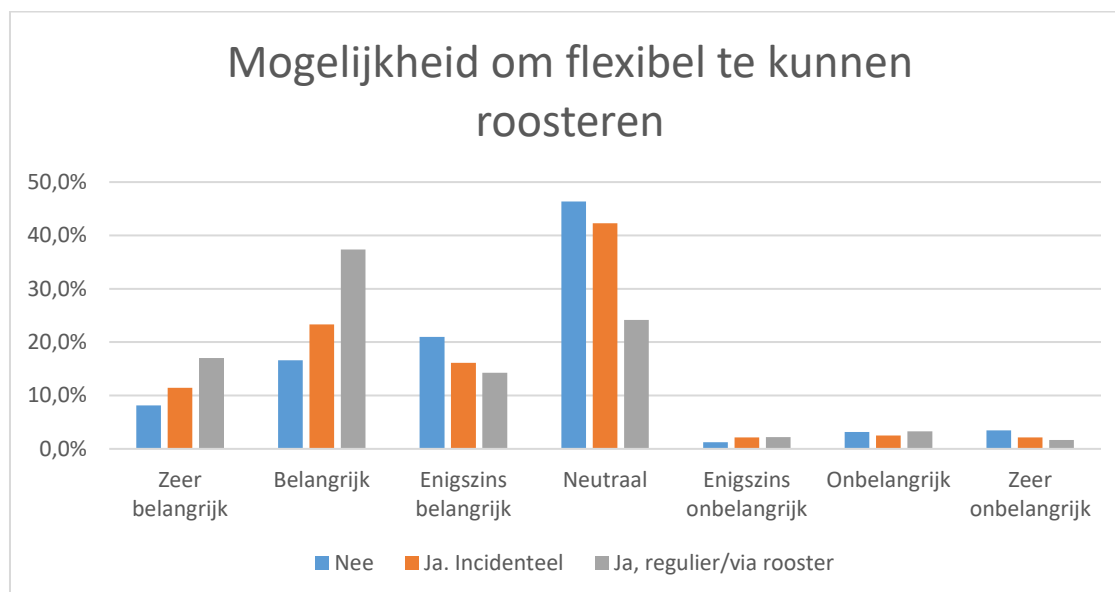
Figuur 19: Mogelijkheden voor een sabbatical

#### 4.5.2 Flexibiliteit in diensten

Over de mogelijkheden om af te bouwen en/of te stoppen met onregelmatige diensten denkt het merendeel van de respondenten (50%) neutraal. 13% vindt dit enigszins belangrijk, 14% belangrijk en 10% vindt dit zeer belangrijk. Daarnaast vindt nog 3% van de respondenten dit enigszins onbelangrijk, 5% onbelangrijk en 4% zeer onbelangrijk. Hierbij zijn er opvallend genoeg geen grote verschillen te vinden tussen de antwoorden van medewerkers die nooit onregelmatig werken en medewerkers die wel onregelmatig werken.

Over de mogelijkheid om af te bouwen en/of te kunnen stoppen met bereikbaarheidsdiensten denkt 59% van de respondenten neutraal. 10% vindt dit enigszins belangrijk, 12% belangrijk en 7% zeer belangrijk. 2% vindt dit enigszins onbelangrijk, 5% onbelangrijk en 5% zeer onbelangrijk. Hierbij is een verschil te zien in de antwoorden van de respondenten in de verschillende leeftijdscategorieën. In de categorie tot 25 jaar vindt namelijk 36% van de respondenten dit zeer belangrijk, belangrijk of enigszins belangrijk. In de categorie 25-35 jaar bedraagt dit percentage nog maar 24%.

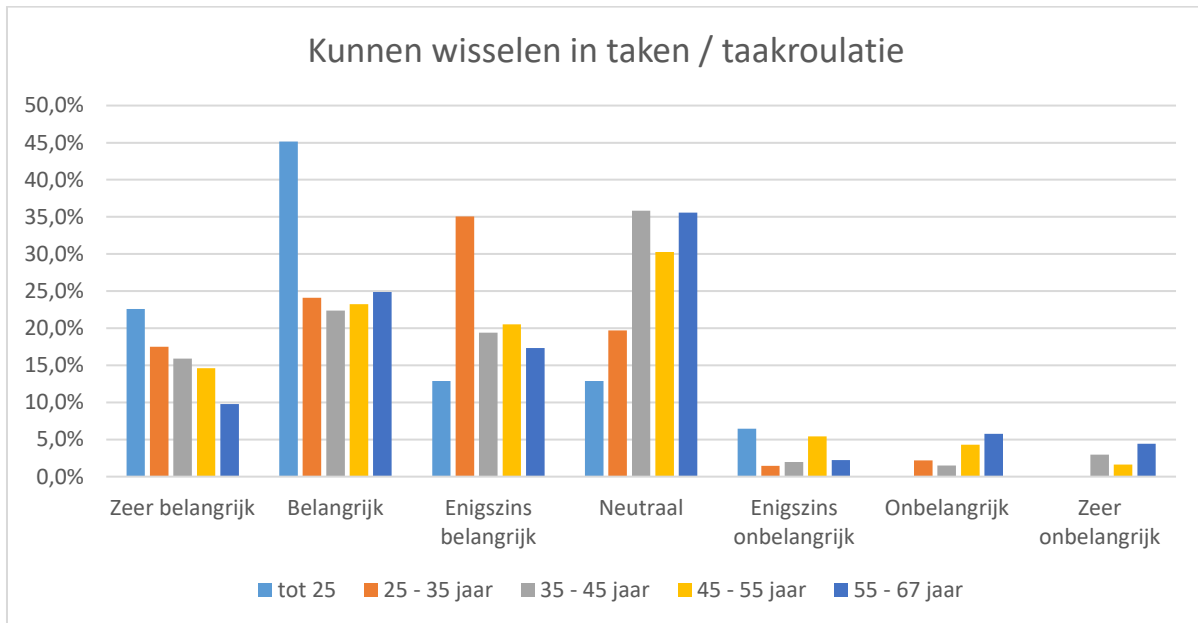
De mogelijkheid om flexibel te kunnen roosteren vindt 30% neutraal. 18% vindt dit enigszins belangrijk, 24% belangrijk en 11% zeer belangrijk. 2% vindt dit nog enigszins onbelangrijk, 3% onbelangrijk en 3% zeer onbelangrijk. Bij deze vraag zien we ook een groot verschil tussen de respondenten die regulier onregelmatig werken en de medewerkers die nooit onregelmatig werken. In figuur 20 is namelijk te zien dat de respondenten die regulier onregelmatig en/of via een rooster werken dit veel belangrijker vinden dan respondenten die nooit onregelmatig werken. Deze laatste groep respondenten is ook vaak neutraal over dit punt.



Figuur 20: Mogelijkheid om flexibel te kunnen roosteren

### 4.5.3 Taakroulatie

Kunnen wisselen in taken/takenroulatie vindt 31% neutraal. 22% vindt het enigszins belangrijk, 24% belangrijk en 14% zeer belangrijk. 3% vindt dit enigszins onbelangrijk, 3% onbelangrijk en 3% zeer onbelangrijk. Bij deze antwoorden valt wederom het verschil in de verschillende leeftijdscategorieën op. In de leeftijdscategorie tot 25 jaar (millennials), antwoordt namelijk 81% van de respondenten dat ze dit zeer belangrijk, belangrijk of enigszins belangrijk vinden. In de leeftijdscategorie 55-67 jaar is dit nog maar 52% van de respondenten. In figuur 21, is dan ook te zien dat voornamelijk het percentage respondenten wat "zeer belangrijk" antwoordt steeds verder afneemt zodra de respondenten in een andere leeftijdscategorie komen.



Figuur 21: Kunnen wisselen in taken/takenroulatie

### 4.5.4 Deeltijdpensioen

Over met deeltijdpensioen kunnen gaan denkt 33% van de respondenten neutraal. 18% vindt dit enigszins belangrijk, 25% belangrijk en 15% vindt dit zeer belangrijk. 3% vindt het nog enigszins onbelangrijk, 4% onbelangrijk en 3% zeer onbelangrijk. Hierbij valt het op dat de respondenten in de leeftijdscategorie tot 25 jaar dit onderwerp vaak onbelangrijker vinden dan de oudere respondenten. In de categorie tot 25 jaar (millennials) vindt namelijk 13% van de respondenten dit enigszins onbelangrijk, onbelangrijk of zeer onbelangrijk. In de leeftijdscategorie 45-55 jaar bedraagt dit nog 7%.

Ook valt het verschil in het type functie op. Van de respondenten die voornamelijk kantoorwerk doen vindt 9% dit namelijk enigszins onbelangrijk, onbelangrijk of zeer onbelangrijk. Bij de respondenten die overwegend fysiek inspannend werk doen bedraagt dit percentage 13%.

In onderstaande tabel hebben we inzichtelijk gemaakt welke interventies de respondenten het belangrijkste vinden.

<b>Interventies om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven</b>	<b>% belangrijk*</b>
<b>1. Flexibele werktijden</b>	<b>83,87%</b>
<b>2. Parttime kunnen werken</b>	<b>76,70%</b>
<b>3. Thuis kunnen werken</b>	<b>66,32%</b>
<b>4. Flexibiliteit en meer invloed op roosters</b>	<b>60,43%</b>
<b>5. Kunnen wisselen in taken / takenroulatie</b>	<b>60,39%</b>
6. Mogelijkheden voor sabbatical	58,25%
7. Met deeltijdpensioen kunnen gaan	57,44%
8. Extra verlofdagen kunnen kopen	53,01%
9. Mogelijkheid om flexibel te kunnen roosteren	52,95%
10. Mogelijkheden om af te bouwen en/of te stoppen met onregelmatige diensten	37,18%
11. Mogelijkheid om af te bouwen en/of te kunnen stoppen met bereikbaarheidsdiensten	28,85%

\*belangrijk = zeer belangrijk, belangrijk en enigszins belangrijk opgeteld



## 5 Conclusie en aanbevelingen

### 5.1 Conclusie

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek hebben we, ook al in het voorgaande hoofdstuk, een aantal conclusies kunnen trekken. We hebben deze conclusies hieronder inzichtelijk gemaakt per "kenmerk" van de groep, te weten het opleidingsniveau, de regio van de musea, de grootte van de musea, de leeftijdscategorie van de respondent, het type functie, de werktijden en het aantal werkzame uren van de respondenten.

#### 5.1.1 Conclusies gerelateerd aan het opleidingsniveau

In het onderzoek zien we bij een aantal resultaten verschillen in antwoorden op basis van het opleidingsniveau van de respondenten.

##### *Onder niveau werken*

Vooral respondenten op hbo niveau geven aan onder hun niveau te werken (44%). Onder de respondenten met lbo/vmbo niveau ervaart maar 24%, dat ze onder hun niveau werken. Het percentage hoogopgeleiden dat dit ervaart is dus veel hoger.

##### *Nadenken over een andere functie*

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan na te denken over een andere functie of actief op zoek te zijn naar een andere functie. Degene die actief op zoek zijn, zijn vooral respondenten op hbo niveau. Van deze leeftijdscategorie is namelijk maar 32% van de respondenten *niet* op zoek naar een nieuwe functie.

##### *Kunnen voldoen aan de mentale eisen van het werk*

92% van alle respondenten geeft aan gemakkelijk te kunnen voldoen aan de mentale eisen van het werk. Als we alleen kijken naar de respondenten met lbo/vmbo dan geeft slechts 73% van de respondenten dit aan.

##### *Een gesprek met de leidinggevende hebben over gezond, gemotiveerd en productief aan het werk blijven*

Respondenten met het opleidingsniveau lbo/vmbo hebben vaker aangegeven geen gesprekken met hun leidinggevende te hebben over dit onderwerp (45%). Dit is hoger dan respondenten met een hoger opleidingsniveau (maximaal 33%). We zien in het onderzoek ook dat er niet een hele grote behoefte is aan meer gesprekken voor deze doelgroep.

#### 5.1.2 Conclusies gerelateerd aan de regio van de musea

In het onderzoek is er één vraag waarbij we duidelijk een regionaal verschil zien.

##### *De mate waarin respondenten verwachten gemakkelijk een functie buiten de huidige organisatie te kunnen vinden*

In de regio Noord geeft 24% van de respondenten aan dat ze niet makkelijk een nieuwe functie kunnen vinden buiten de eigen organisatie. In de regio Oost geeft 46% van de respondenten dit aan. Een nieuwe functie buiten de huidige organisatie wordt in het Oosten dus als lastiger ervaren dan in het Noorden.

### 5.1.3 Conclusies gerelateerd aan de grootte van de musea

Er is één resultaat dat verschilt per grootte van de musea.

#### *Aandacht voor het bevorderen van gezondheid en vitaliteit*

Binnen de musea is volgens respondenten veelal onvoldoende (25%) of matige (41%) aandacht voor het bevorderen van gezondheid en vitaliteit. 34% vindt dit wel voldoende of goed. Opvallend is dat respondenten uit kleine musea dit negatiever beoordelen dan respondenten uit middelgrote of grote musea. 47% van de respondenten uit kleine musea geven hier namelijk een onvoldoende voor. Dit is bij middelgrote en grote musea maximaal 26%.

### 5.1.4 Conclusies gerelateerd aan de leeftijdscategorie

We zien bij diverse vragen verschil in antwoorden per leeftijdscategorie van de respondent.

#### *Maatwerkafspraken over de inzetbaarheid*

Maatwerkafspraken over de inzetbaarheid van een respondent worden met de leidinggevende in grote mate (29%), in beperkte mate (38%) of niet (33%) gemaakt. Opvallend hierbij is dat vooral met de groep respondenten tot 25 jaar (millennials), veel maatwerkafspraken worden gemaakt. Namelijk met 52% van de respondenten in grote mate. Bij de oudere medewerkers worden hier veel minder afspraken mee gemaakt. In de groep 55 tot 67 jaar bedraagt dit percentage namelijk maar 26%.

#### *De mogelijkheid voor een sabbatical*

De mogelijkheid voor een sabbatical vindt 13% van de respondenten zeer belangrijk. Daarnaast vindt 22% het belangrijk en 24% enigszins belangrijk. Opvallend hierbij is dat vooral de jongere respondenten dit belangrijk vinden. Van de respondenten in de leeftijdscategorie tot 25 jaar (millennials) vindt namelijk 68% dit zeer belangrijk, belangrijk of enigszins belangrijk tegenover 54,7% in de leeftijdscategorie 55 – 67 jaar.

#### *Kunnen wisselen in taken/takenrotatie*

Bij dit onderwerp valt heel duidelijk het verschil in leeftijdscategorieën op. In de leeftijdscategorie tot 25 jaar (millennials), antwoordt namelijk 81% van de respondenten dat ze dit zeer belangrijk, belangrijk of enigszins belangrijk vinden. In de leeftijdscategorie 55-67 jaar is dit nog maar 52% van de respondenten. Hier is per leeftijdscategorie een afname in dit percentage te zien. Oudere respondenten vinden dit dus minder belangrijk dan jongere respondenten.

#### *Spanningen privé*

Er is gebleken dat vooral jongere medewerkers spanningen privé ervaren. Binnen de leeftijdsgroep tot 25 jaar (millennials) geeft meer dan 50% aan deze belemmering te ervaren. Binnen de groep 25 tot 35 jaar is dit net iets onder de 50%. Bij alle andere leeftijdscategorieën ligt dit percentage veel lager, namelijk rond de 30%. Hieruit is concluderen we dat vooral jongere respondenten meer last te hebben van spanningen privé.

### 5.1.5 Conclusies gerelateerd aan het type functie

Naast bovengenoemde factoren, zijn er ook resultaten die verschillen laten zien per type functie. We zien daarbij met name verschillen in antwoorden die respondenten gaven die kantoorwerk doen versus respondenten die fysiek inspannende taken uitvoeren.

#### *Kunnen voldoen aan de fysieke eisen van het werk*

Respondenten die overwegend fysiek inspannend werk doen gaven aan dat ze minder goed kunnen voldoen aan de fysieke eisen van het werk. Hier geeft namelijk 17% aan hier niet goed aan te kunnen voldoen. Bij kantoorwerk is dat daarentegen slechts 2% en bij zowel kantoorwerk als werk op de vloer is dit 10%. Bij respondenten die vooral fysiek inspannende taken uitvoeren is dit percentage dus duidelijk hoger.

#### *Beleid maken over arbeidsomstandigheden en gezondheid (Arbo) en het aanbieden van trainingen en opleidingen*

Uit het onderzoek is gebleken dat vooral respondenten die fysiek inspannend werk doen, dit een nuttig middel vinden. Echter geeft deze groep respondenten minder vaak aan dat dit middel ook daadwerkelijk aanwezig is, dan de respondenten die kantoorwerk doen.

Bij het aanbieden van trainingen en opleidingen valt ditzelfde punt op. Respondenten die fysiek inspannend werk doen vinden dit het nuttigst (57%). Echter geeft maar 44% aan dat dit aanwezig is in de organisatie.

#### *Mijn leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van mijn kennis en vaardigheden*

Uit de resultaten van deze vraag kan geconcludeerd worden dat respondenten die fysiek inspannend werk doen dit minder ervaren dan respondenten die overwegend kantoorwerk doen. Van de respondenten die fysiek inspannend werk doen, geeft namelijk 31% aan dit niet te ervaren. Bij respondenten die kantoorwerk doen bedraagt dit slechts 19%.

### 5.1.6 Conclusies gerelateerd aan de werktijden (onregelmatig of regelmatig)

Een aantal antwoorden laten verschillen zien bij de groepen medewerkers die onregelmatig of regelmatig werken.

#### *Verwacht je dat je gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunt blijven?*

De respondenten die aangeven voor maximaal 5 jaar gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te kunnen blijven of die verwachten binnen 5 jaar belemmeringen te ervaren, werken vooral regulier onregelmatig (38%). Dit is hoog in vergelijking met de andere groepen. Van de groep respondenten die incidenteel onregelmatig werkt geeft namelijk maar 28% dit aan en van de groep die nooit onregelmatig werkt 31%. Het onregelmatig werken heeft dus invloed op de tijd die de respondenten nog verwachten aan het werk te kunnen blijven.

#### *Werkdruk en werkstress als belemmering*

Uit de resultaten blijkt dat werkdruk en werkstress van grote invloed zijn op het vermogen van de respondenten om gezond, gemotiveerd en productief aan het werk te blijven. Hierbij valt op dat vooral respondenten die incidenteel onregelmatig werken dit in grote mate als een belemmering ervaren (24%). Bij respondenten die regulier/ via rooster onregelmatig werken bedraagt dit maar 13% en bij respondenten die nooit onregelmatig werken 15%. Respondenten die incidenteel onregelmatig werken ervaren dit dus meer als een belemmering.

### **5.1.7 Conclusies gerelateerd aan het aantal werkzame uren**

Als we kijken naar verschillen in het aantal werkzame uren dan zien we bij één vraag hier een, weliswaar voor de hand liggend, verschillend antwoord.

#### *Behoeft thuis te kunnen werken*

Des te meer uur de respondent werkt, des te belangrijker vindt de respondent het thuis te kunnen werken. Van de respondenten die 32-40 uur werken, vindt namelijk 25% dit zeer belangrijk. Van de respondenten die 0-16 uur werken vindt daarentegen maar 7% dit zeer belangrijk.

## 5.2 Aanbevelingen

*Vaak zijn musea al actief en zijn er interventies aanwezig waar personeel gebruik van kan maken. Niet iedereen is hier van op de hoogte. Wij adviseren daarom om in één overzicht alle interventies onder de aandacht te brengen. Communicatie en herhaling richting medewerkers is belangrijk. Op deze manier creëer je bewustwording op het thema en een cultuur waar het gesprek over duurzame inzetbaarheid gevoerd wordt. Wat ook duidelijk naar voren komt uit de bijeenkomst met de klankbordgroep is dat gesprekken met medewerkers rondom duurzame inzetbaarheid altijd maatwerk zijn.*

Samen met de klankbordgroep zijn we gekomen tot de volgende aanbevelingen:

- *Aandacht voor leiderschapsontwikkeling en het cultuuraspect.*  
Leidinggevenden spelen een sleutelrol in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is vooral succesvol als het onderdeel is van de bedrijfscultuur en wordt gedragen door de top van de organisatie. Wij zien graag leidinggevenden die duurzame inzetbaarheid actief onder de aandacht brengen (bijvoorbeeld tijdens de ontwikkel- en beoordelingscyclus) en duurzaam het gesprek aangaan met de medewerker. De kwaliteit van de leidinggevenden lijkt volgens ons onderzoek ook een rol te spelen (een leidinggevende die slecht functioneert is volgens de dix voor 89% respondenten niet belemmerend, volgens ons onderzoek 63%).  
Leidinggevenden kunnen medewerkers bewust maken van hun persoonlijk leiderschap, ze hebben zelf de regie. Door inzet van coachend en faciliterend leiderschap medewerkers motiveren en inspireren zelf het roer te pakken.

Om leiderschap verder te ontwikkelen kunnen musea hun leidinggevenden een management development traject aanbieden. Leidinggevenden leren reflecteren op hun eigen rol. Door training met een trainingsacteur en/of coaching een goede basis leggen op gesprekstechnieken (hoe voer je een gesprek over duurzame inzetbaarheid?). Herkent de leidinggevende de eerste symptomen van een burn-out? Eigen casus laten meebrengen en oefenen met gesprekstechniek. Eventueel aangevuld met teamcoaching.

### *Aandacht voor vitaliteit.*

Welke interventies verhogen de vitaliteit – en daarmee de gezondheid en duurzame inzetbaarheid – van medewerkers in de museale sector?

Hier adviseren wij verder onderzoek voor. 78% geeft aan een bijdrage aan een gezonde levensstijl nuttig te vinden. Voor vitaliteit zijn verschillende interventies te bedenken: fruit op het werk, gezonde lunch, sport abonnement, gesprek met een (vitaliteit) coach, stoppen met roken cursus etc).

- *Communicatie en herhaling: duurzame inzetbaarheid meer onder de aandacht brengen.*  
Inzet op persoonlijk leiderschap: bewustwording creëren bij medewerkers dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is. Aanbieden van individuele coachtrajecten met als doel de medewerker de regie over zijn loopbaan te laten nemen. Zoals eerder omschreven is herhaling belangrijk. Delen van interventies en successen op dit thema.  
Oprichten van een werkgroep uit de eigen organisatie op dit thema. Brainstorm sessie, delen en indien mogelijk uitkomsten doorvoeren. Delen van successen!

- *Aanbieden van interventies die duurzame inzetbaarheid (kunnen) vergroten.*  
We kunnen uit het onderzoek concluderen dat de respondenten het spreken over gezond, gemotiveerd en productief blijven werken alsmede de mogelijkheid tot coaching te ontvangen en ontwikkelmogelijkheden over het algemeen belangrijk vinden, maar dat dit relatief weinig wordt aangeboden door de werkgever. Hier liggen kansen. Wel is het van belang om eerst te inventariseren wat er (nog) nodig is binnen de eigen organisatie. Uiteindelijk is het altijd maatwerk dus het start met een gesprek met de medewerker, leidinggevende en eventueel HR.
- *Inzet van levensfasebewust personeelsbeleid:*  
Uitgangspunt van levensfasebewust personeelsbeleid is duurzame en optimale inzetbaarheid. Hierbij wordt rekening gehouden met de dynamiek van de levensfasen en de daaraan gekoppelde behoeften en mogelijkheden van werknemers. Uit het onderzoek komen grote verschillen waar behoefte aan is: gewenste taakrotatie en sabbatical bij millennials is een belangrijk voorbeeld hiervan.

Mogelijke instrumenten per fase:

1) De ontwikkelfase:

Toewijzen van een goede mentor (teveel aan stress voorkomen)  
Flexibiliteit en uitdaging bieden  
Vaker en intensiever beoordelen  
Loopbaanpad uitstippelen  
Traineeships aanbieden

2) De spitsuurfase:

Adviseren over een goede balans werk/privé  
Slim roosteren  
Verlofregeling (kort zorgverlof)  
Thuiswerken mogelijk maken

3) De balansfase:

Herbezinning op de carrière (POP-gesprek voeren)  
Nadenken over job-rotation en detachering  
Mentorschap overwegen over de jongere collega  
Flexibele arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld sparen voor verlof of studie  
Vitaliteitscheck, werk- en leefstijl, gezond bewegen  
Voorkomen van te sterk specialisme

4) Mogelijkhedenfase

Taakverbreding en taakrotatie (maatwerk)  
Begeleiding jongere collega's/kennisoverdracht  
Motivatie bespreken in functioneringsgesprekken  
Fysieke beperkingen bespreken/ARBO check (gezonder inroosteren)  
Demotie bespreekbaar maken (minder werken, deeltijdpensioen)  
Cursussen en training (bijvoorbeeld pensioen in zicht, omgang nieuwe media)

- *Strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid:*  
Aandacht voor kwantitatieve en kwalitatieve in-, door- en uitstroomscenario's waarin niet alleen wordt gekeken naar het aantal, maar vooral ook naar de benodigde kwaliteiten van medewerkers en de koppeling wordt gemaakt tussen de ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de gewenste samenstelling en opbouw van het toekomstige personeelsbestand (bijvoorbeeld keuze in verhouding vast- en flexibel personeel)

passend bij de organisatiestrategie en –ontwikkeling).

- *Mobiliteit*

Hoe kunnen musea de mobiliteit vergroten, hoe kunnen we het makkelijker maken? Een groot aantal respondenten geeft aan dat doorgroei binnen de organisatie als lastig wordt ervaren, maar extern worden er ook belemmeringen genoemd. Mogelijke instrumenten om in te zetten: taak- en functieroulatie, interne stages en loopbaanoriëntatie-trajecten. De laatste kan door uitwisseling binnen en buiten de sector. Wij adviseren om verder te onderzoeken of er belangstelling is om gezamenlijk hierin op te trekken.

## 6 Bronvermelding

ADP Research Institute. (2016). *The evolution of work*.

Ape. (september 2018). *Onderzoek diversiteit cultuursector*. Den Haag.

Bos, M. (2019, juni). *Zijn millennials een generatie van mietjes, of staan ze echt zo zwaar onder druk?* Opgehaald van Intermediair: <https://www.intermediair.nl/werk-privebalans/stress/zijn-millennials-een-generatie-van-mietjes-of-staan-ze-echt-zo-zwaar-onder-druk>

CBS. (2017, Maart 2). *vier op de tien werken regelmatig buiten kantoortijden*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/09/vier-op-de-tien-werken-regelmatig-buiten-kantoortijden>

FD. (2019, januari 22). Veel hoogopgeleiden werken onder hun niveau. *FD*.

Koopmans, L., & van der Klauw, M. (2019). *Duurzame inzetbaarheidsindex (DIX) 2018*. Leiden: TNO.

NEA. (2019). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2018*.

TNO. (2019). *Werkdruk in het onderwijs*. Den Haag: TNO.